



# Document de discussion sur la Stratégie à long terme de la Garde côtière canadienne

Avril 2024

<b>Introduction</b> .....	2
<b>Pilier des services – <i>Ce que nous offrons au Canada</i></b> .....	4
<b>Pilier du personnel – <i>Qui fournit les services</i></b> .....	10
<b>Pilier des actifs – <i>Ce dont nous avons besoin pour fournir les services</i></b> .....	14
<b>Pilier de la gouvernance – <i>Comment nous continuons de fournir nos services</i></b> .....	18
<b>Questions supplémentaires</b> .....	20



Document de discussion sur la Stratégie à long terme de la Garde côtière canadienne

Also available in English:  
Canadian Coast Guard Long-Term Strategy Discussion Paper

**Publié sous l'autorité de :**  
Planification, mobilisation et priorités  
Pêches et Océans Canada  
Garde côtière canadienne  
Ottawa, Ontario, K2P 0B8

Pour obtenir plus de renseignements, veuillez contacter : [dfo.ccglongtermstrategy-  
strategiealongtermeGCC.mpo@dfo-mpo.gc.ca](mailto:dfo.ccglongtermstrategy-strategiealongtermeGCC.mpo@dfo-mpo.gc.ca)

Édition annuelle 2024

© Sa Majesté le Roi du chef du Canada, représenté par la ministre des Pêches, des Océans et de la Garde côtière canadienne, 2024.

**Issue no.** 23-2351  
**N° de catalogue :** Fs154-56/2024f-PDF  
**ISBN** 978-0-660-71894-1

Une version Web est disponible au :  
<https://www.ccg-gcc.gc.ca/engagement/lts-slt/index-eng.html> (English)  
<https://www.ccg-gcc.gc.ca/engagement/lts-slt/index-fra.html> (Français)



## Introduction

La Garde côtière canadienne élabore une Stratégie à long terme qui nous mènera jusqu'en 2050 et au-delà. Elle se composera de quatre piliers stratégiques qui précisent les objectifs à long terme et nos actions clés futures. Ces objectifs et ces actions clés nous aideront à garantir que nous continuons à fournir nos services importants aux Canadiens, y compris en matière de sécurité nautique, de sûreté, de souveraineté, de science, et de protection environnementale, pour le Canada et pour les années à venir. Voici ces piliers :

Services – *Ce que* nous offrons au Canada

Personnel – *Qui* fournit les services

Actifs – *Ce dont* nous avons besoin pour fournir les services

Gouvernance – *Comment* nous continuons de fournir nos services

L'objectif de ce document est de

- Raconter l'histoire de la Garde côtière canadienne
- Identifier les principaux défis et opportunités pour nos programmes et services
- Recueillir des commentaires sur les objectifs à long terme et les actions clés qui aideront à façonner la Garde côtière canadienne pour les décennies à venir.

Les commentaires recueillis tout au long de la période de mobilisation seront résumés et contribueront à éclairer la version définitive de la Stratégie à long terme de la Garde côtière canadienne.



## Pilier des services – *Ce que nous offrons au Canada*

La Garde côtière canadienne fournit un éventail de services importants tout au long de l'année. Voici quelques-uns de ces services :

- Entretien des aides à la navigation comme les bouées
- Entretien des chenaux
- Opérations de recherche et sauvetage en mer
- Intervention à l'égard d'épaves et de navires dangereux
- Intervention en cas d'incident de pollution marine
- Services de déglacage et de gestion des glaces
- Services de communication et de trafic maritimes
- Appui des travaux d'autres ministères fédéraux en mettant des navires et des hélicoptères à leur disposition

Le trafic maritime, qu'il soit commercial, récréatif ou qu'il s'agisse des traversiers qui relient les communautés, dépend de la fiabilité des cartes marines, des systèmes de communication, et des milliers d'aides à la navigation comme les bouées. Le dragage et l'entretien des chenaux permettent de maintenir les voies maritimes ouvertes. Le déglacage permet de maintenir les voies navigables et les ports accessibles pendant les mois les plus froids. Et en cas d'incident sur l'eau, la Garde côtière canadienne est toujours prête à intervenir. Nous coordonnons et menons des opérations de recherche et sauvetage. Nous contenons et nettoignons la pollution et les déversements d'hydrocarbures. Et nous retirons les navires dangereux et les épaves de nos côtes.

La Garde côtière canadienne exploite la flotte civile du Canada pour remplir son mandat ministériel. Au sein de Pêches et Océans Canada, nos navires permettent aux scientifiques de mener des recherches qui nous aident à mieux comprendre nos océans et à gérer nos pêches. Ils constituent une plateforme permettant au Service hydrographique du Canada de cartographier les fonds marins, un service essentiel à la sécurité de la navigation. Ils soutiennent également le personnel de Conservation et Protection en vue de restaurer l'habitat des poissons et les évaluations des stocks de poissons.

Nous aidons également d'autres ministères fédéraux à accomplir des tâches importantes. Ce travail permet à la Garde côtière canadienne de contribuer au respect et à l'application des lois canadiennes, de promouvoir la sécurité publique, et d'intervenir en cas de catastrophes naturelles et de crises humanitaires. Au niveau international, la Garde côtière canadienne collabore avec d'autres pays côtiers pour répondre aux priorités du gouvernement du Canada en matière de sécurité et de sûreté.

La Garde côtière canadienne s'acquitte de son mandat grâce à ses quatre régions opérationnelles : Ouest, Centre, Arctique et Atlantique. La Garde côtière canadienne est également soutenue par la Garde côtière auxiliaire canadienne, un réseau de 4 000 bénévoles à travers le pays, y compris une Garde côtière auxiliaire autochtone en pleine expansion, qui participent aux opérations de recherche et de sauvetage en mer. Nous nous efforçons également d'établir des partenariats plus significatifs avec les peuples autochtones du Canada, et de soutenir l'engagement du Canada envers la réconciliation. Ces partenariats seront renforcés par la mobilisation des partenaires autochtones, et en travaillant ensemble pour la prestation de nos services. L'établissement de partenariats d'un océan à l'autre aidera également les communautés autochtones à jouer un rôle plus important dans le système de sécurité maritime du Canada.

## Nos objectifs à long terme

Le paysage maritime évolue, tant au niveau mondial qu'au Canada, en raison des technologies nouvelles et émergentes, des changements climatiques, des problèmes liés à la chaîne d'approvisionnement, et des relations internationales. La Garde côtière canadienne devra évoluer en fonction de ces changements. Cela nous permettra de poursuivre nos activités afin de :

- Fournir nos services et programmes essentiels
- Soutenir la sécurité et la sûreté maritimes, ainsi que l'économie océanique du Canada
- Contribuer à la gestion de nos océans

La Garde côtière canadienne améliorera la manière dont elle fournit nos services en renforçant nos partenariats avec les autres ministères fédéraux, les partenaires autochtones et internationaux, ainsi que les intervenants du secteur maritime. Grâce à ces partenariats, nous pourrions mieux assumer nos responsabilités, et atteindre les objectifs du gouvernement du Canada. Dans tous les cas, la Garde côtière canadienne élargira nos partenariats avec les peuples autochtones, afin de mieux tenir compte de leurs connaissances et de leurs priorités dans notre processus décisionnel.

Pour suivre les nombreuses évolutions du paysage maritime tout en restant concentrée sur notre mandat opérationnel de base, la Garde côtière canadienne étudie des approches pour :

- Protéger le milieu marin du Canada pour les générations d'aujourd'hui et de demain
- Améliorer notre façon de travailler et de transmettre l'information avec nos partenaires, pour fournir des services maritimes continus aux Canadiens
- Établir des partenariats et des accords plus solides avec les peuples autochtones du Canada
- Moderniser nos services grâce aux nouvelles technologies et normes afin de continuer à contribuer à la sécurité et à la prospérité internationales
- Élaborer et fournir des programmes et des services afin de soutenir la compétitivité des ports canadiens
- Continuer à mettre sur pied notre Région de l'Arctique, notamment en élaborant nos programmes et services en collaboration avec les Inuits, les Premières Nations, les Métis et d'autres partenaires du Nord
- Mettre en place de nouvelles capacités de déglacement, de navigation maritime, et d'intervention, en vue de protéger les marins et le milieu marin, et de favoriser une chaîne d'approvisionnement robuste
- Devenir un chef de file dans la gestion des incidents sur l'eau en collaborant avec d'autres partenaires, qui jouent également un rôle dans l'intervention en cas d'incidents
- Déterminer et adopter de nouveaux outils et de nouvelles méthodes pour atteindre les objectifs d'émissions nettes nulles, tout en continuant à être un chef de file en tant que fournisseur de services maritimes
- Continuer à soutenir les activités de nos partenaires fédéraux entre autres en matière d'océanographie, de cartographie des fonds marins, et d'application de la loi, afin de soutenir les priorités du gouvernement du Canada

## Le parcours pour y parvenir

La Garde côtière canadienne s'adapte à un monde en constante évolution. Le trafic maritime est touché par les changements dans l'économie océanique mondiale et par les nouveaux modèles de voyage et de tourisme. Les conditions météorologiques extrêmes et les changements climatiques ont des répercussions sur la vie marine et les habitats marins de notre planète, y compris sur la quantité de glace présente dans nos eaux chaque année.

### Prestation de services modernes

Les nouvelles technologies, comme le numérique et l'intelligence artificielle, influencent les modes de navigation et d'exploitation des navires. Grâce à ces nouvelles technologies, les navires deviennent très autonomes. La mise à jour des systèmes de contrôle du trafic fournit davantage de données en temps réel, qui aideront la Garde côtière canadienne et l'industrie du transport maritime à prévoir et à gérer le trafic maritime. Les opérations de recherche et de sauvetage et les interventions en cas de déversement de polluants sont améliorées grâce aux téléphones mobiles et aux balises portatives. De plus, les nouveaux navires dotés de systèmes de propulsion différents modifieront le risque et les répercussions des incidents sur l'eau.

Les satellites, les drones, les véhicules sous-marins, les radars et les capteurs fournissent de plus en plus de données en temps réel à la Garde côtière canadienne. Nous utilisons ces données pour soutenir nos activités sur l'eau. Par exemple, les drones effectuent des relevés des glaces, ce qui nous permet de savoir où le déglçage est nécessaire. Cependant, des améliorations sont nécessaires pour que nous puissions utiliser les données numériques, afin de fournir efficacement des programmes et des services essentiels dans un paysage marin complexe et en constante évolution.

### Renforcement des chaînes d'approvisionnement

Les changements survenus dans la chaîne d'approvisionnement mondiale poussent la Garde côtière canadienne à être plus flexible et à actualiser la manière dont nos services sont fournis. L'augmentation du transport maritime et des événements, comme la pandémie de COVID-19, a entraîné des retards dans la chaîne d'approvisionnement mondiale. Associés aux effets des changements climatiques et à l'évolution des relations internationales, ces enjeux ne cessent de prendre de l'ampleur et d'évoluer. Des pays comme la Corée, Singapour, le Japon, les Pays-Bas et la Norvège progressent déjà vers l'utilisation de systèmes de navigation modernes et de la navigation électronique. Pour pouvoir suivre nos partenaires, le Canada doit également adopter ces nouvelles technologies.

### Un Arctique canadien prospère

Il n'y a pas d'autre endroit où les effets des changements climatiques seront plus évidents que dans l'Arctique canadien. Avec l'augmentation des températures, les zones reculées du Nord s'ouvriront à la circulation et au développement. La Garde côtière canadienne sera appelée à répondre aux besoins croissants de l'Arctique, notamment pour :

- Aider les missions estivales de réapprovisionnement des collectivités du nord du Canada
- Contribuer à la sécurité alimentaire et à la sécurité des collectivités
- Intervenir dans le cadre d'incidents maritimes, y compris les incidents de recherche et de sauvetage, et intervenir face à de nombreux dangers

- Renforcer notre contribution à la présence continue, au contrôle et à la surveillance alors que le Canada maintient sa souveraineté en Arctique

Ce travail doit se faire, et se fera, en collaboration avec les Inuits, les Premières Nations, les Métis et d'autres partenaires du Nord. Il sera également réalisé conformément à la politique sur l'Inuit Nunangat, au Cadre stratégique pour l'Arctique et le Nord, et dans le cadre du Comité de partenariat entre les Inuits et la Couronne.

#### Prête à l'action dans un monde en évolution

La Garde côtière canadienne continue d'offrir nos services après des événements climatiques comme les ouragans et les inondations. Les catastrophes climatiques étant de plus en plus fréquentes, nous devons être prêts à continuer d'offrir cette aide et à soutenir l'intervention humanitaire. De même, alors que le gouvernement du Canada poursuit ses efforts visant à protéger 30 % de nos océans d'ici 2030, nous devons définir notre rôle dans la surveillance des aires marines protégées et l'application de la loi les concernant. La Garde côtière canadienne continuera également de fournir des navires pour soutenir la science, la gestion des pêches – comme la pêche illégale, non déclarée et non réglementée – et l'application de la loi.

Alors que la Garde côtière canadienne se penche sur les technologies émergentes, comme la technologie numérique dont elle aura besoin à l'avenir, elle est résolue à être une organisation qui ne cesse d'apprendre. Elle aura également une culture curieuse, ouverte à l'innovation et toujours en contact avec les autres.


#### Partenaires industriels et internationaux

La Garde côtière canadienne travaille en étroite collaboration avec de nombreux partenaires pour mener à bien ses activités dans les domaines de la science, de la sécurité et de la réussite économique. Nous travaillons avec la Garde côtière des États-Unis pour desservir la voie navigable du Saint-Laurent et des Grands Lacs, soit un corridor de 3 700 kilomètres. Nous faisons également partie de nombreux comités internationaux pour des régions comme l'Arctique. Nous soutenons la communauté océanographique canadienne, de calibre mondial, ainsi que son réseau de scientifiques. Nous participons également à des forums de l'industrie comme la Commission consultative maritime nationale. La Garde côtière canadienne continuera d'offrir son expertise à tous nos partenaires et d'apprendre d'eux.

#### Agir

Il existe de nombreuses façons d'atteindre les objectifs à long terme de la Garde côtière canadienne en matière de *services*. Cela comprend des actions clés telles que :

- Développer notre infrastructure afin de mieux transmettre l'information numérique à nos partenaires
- Continuer à numériser nos services de navigation maritime, y compris la navigation électronique, pour accroître l'efficacité du trafic maritime et permettre un transport maritime plus écologique

- 
- Soutenir les collectivités de l'Arctique en fournissant des services de surveillance des glaces, en transmettant l'information sur la connaissance du domaine maritime, et en élaborant des plans de navigation électronique pour les régions nordiques
  - Travailler avec les principaux intervenants et partager les connaissances avec les partenaires des secteurs de l'économie, du tourisme et des loisirs, y compris le Conseil consultatif maritime canadien, afin de cerner les questions et les tendances émergentes en matière de trafic maritime
  - Mettre en œuvre de nouvelles initiatives dans le Nord qui sont conformes à notre engagement à améliorer les opérations dans l'Arctique avec un modèle « dans le Nord, par le Nord et pour le Nord »
  - Participer activement à l'évaluation des répercussions des grands projets, en fournissant des conseils et une expertise en matière de navigation maritime, de sécurité, et de gestion des incidents
  - Favoriser une culture de l'innovation au sein de la Garde côtière canadienne et solliciter l'avis du personnel sur la manière d'améliorer nos services
  - Cerner les possibilités de partenariats communautaires, comme la Garde côtière auxiliaire canadienne, et les équipes d'intervention maritime côtière, pour étendre et améliorer le réseau d'intervention maritime du Canada
  - Faire de la Garde côtière canadienne le principal organisme fédéral chargé des interventions d'urgence sur l'eau
  - Travailler en étroite collaboration avec d'autres gardes côtières et d'autres marines afin de déterminer les pratiques exemplaires et les innovations pour nos services
  - Élaborer des stratégies d'adaptation au climat pour garantir que nous puissions continuer à fournir nos services face aux changements climatiques
  - Soutenir les efforts du gouvernement du Canada, visant à réduire les émissions, et travailler davantage sur la vulnérabilité climatique avec nos partenaires
  - Déterminer ce qui est nécessaire pour soutenir la mise en œuvre des aires marines protégées
  - Collaborer avec les gouvernements, les organisations et les communautés autochtones, ainsi qu'avec nos partenaires fédéraux pour faire avancer la réconciliation
  - Approfondir nos relations et nos accords actuels avec les peuples autochtones
  - Établir des partenariats avec la Garde côtière des États-Unis et d'autres partenaires internationaux pour aider à remplir les obligations internationales du Canada
  - Continuer à travailler avec les partenaires fédéraux, comme Transports Canada, la Gendarmerie royale du Canada, le ministère de la Défense nationale, les Forces armées canadiennes, l'Agence des services frontaliers du Canada et d'autres, pour soutenir les priorités du gouvernement du Canada





## Questions de discussion

- Les programmes et services actuels de la Garde côtière canadienne sont énumérés dans le pilier Services. Y a-t-il des capacités et des services clés offerts par d'autres fournisseurs de services de sécurité maritime - y compris les gardes côtières internationales, les marines militaires ou les marines marchandes - que la Garde côtière canadienne devrait prendre en considération?
- Y a-t-il des services que la Garde côtière canadienne devrait fournir que nous n'avons pas identifiés dans le pilier Services?
- Le pilier Services énumère les mesures que la Garde côtière canadienne pourrait entreprendre pour atteindre ses objectifs à long terme. Y a-t-il d'autres actions clés qui devraient être envisagées?



## Pilier du personnel – *Qui fournit les services*

Notre personnel constitue notre ressource la plus précieuse. Sans lui, nous ne pouvons pas réussir, remplir notre mandat ou fournir nos services essentiels. La Garde côtière canadienne emploie des personnes qui possèdent un large éventail de compétences et d'aptitudes, comme :

- Des capitaines de navire
- Des ingénieurs
- Des matelots
- Des cuisiniers
- Des officiers des Services de communication et de trafic maritimes
- Des spécialistes en recherche et sauvetage
- Des agents d'intervention environnementale
- Des spécialistes du métier (p. ex. charpentiers, soudeurs et peintres)
- Des instructeurs et des développeurs de contenu d'apprentissage
- Des analystes et des gestionnaires de projet
- Du personnel de soutien administratif et des spécialistes de la passation de marchés

La Garde côtière canadienne offre également de nombreux lieux de travail intéressants, comme :

- Des navires sur l'eau
- Des bases et des stations sur les trois côtes, les Grands Lacs et la voie navigable du Saint-Laurent
- Des centres des opérations multiministériels
- Le Collège de la Garde côtière canadienne, situé à Sydney, en Nouvelle-Écosse
- L'administration centrale, située dans notre capitale nationale

## Nos objectifs à long terme

Chaque jour, nos employés sont sur l'eau, dans les airs et à leur poste de travail pour servir les Canadiens. Ils contribuent à sauver des vies et à protéger l'environnement. La Garde côtière canadienne est déterminée à soutenir ses employés. Cela signifie qu'il faut accroître la souplesse en milieu de travail, et augmenter les possibilités de formation et de perfectionnement professionnel pour tout le personnel. Pour favoriser une main-d'œuvre qui dispose de la formation, de l'éducation et du leadership dont elle a besoin, la Garde côtière canadienne explore des approches pour :

- Améliorer nos pratiques en matière de ressources humaines afin d'assurer les niveaux de service les plus élevés possibles
- Élaborer et offrir des programmes de formation par le Collège de la Garde côtière canadienne qui évolueront et se moderniseront en même temps que l'organisation
- Offrir un lieu de travail sécuritaire qui favorise le bien-être du personnel
- Consolider la position de la Garde côtière canadienne en tant que chef de file mondial en matière d'éducation maritime, en offrant des possibilités de formation et de perfectionnement continus
- Faire tomber les obstacles qui nuisent à l'embauche et au maintien en poste des Premières Nations, des Inuits et des Métis
- Encourager l'innovation, la mobilisation et l'apprentissage continu
- Favoriser l'inclusion, la diversité, l'équité, et l'accessibilité

## Le parcours pour y parvenir

Il est clair que la Garde côtière canadienne doit renouveler ses effectifs. Il y aura une vague de départs à la retraite dans l'ensemble de la Garde côtière canadienne à la fin des années 2020. Le marché de l'emploi sur lequel s'appuyer est également plus restreint. Nous devons mieux représenter les Canadiens que nous servons, et nous devons améliorer nos compétences et nos aptitudes en matière de leadership.

## Répercussions de la pénurie de main-d'œuvre

Le manque de main-d'œuvre qualifiée aura des répercussions sur nos activités, sur l'état de préparation de nos actifs, et sur notre capacité à fournir des services essentiels importants. De nombreux employés de la Garde côtière canadienne passent également beaucoup de temps en mer, parfois dans des conditions difficiles. Cela entraîne des défis uniques pour le personnel, qui doit concilier travail, apprentissage et famille. De ce fait, cela freine notre capacité à recruter et à conserver du personnel qualifié. Bientôt, la Garde côtière canadienne connaîtra probablement une pénurie de main-d'œuvre pour un grand nombre de ses postes essentiels.

Face à ces défis liés à la main-d'œuvre, nous devons revoir régulièrement nos outils et nos pratiques en matière de ressources humaines afin de faire preuve de souplesse et de continuer à remplir notre mandat. Nous devons également être très compétitifs pour recruter et conserver des employés qualifiés, qui travailleront sur nos navires, dans nos bases, et dans nos bureaux régionaux.

En tant qu'organisation dont les lieux de travail sont situés dans tout le pays, et qui fait également partie de la fonction publique fédérale, nous serons touchés par les tendances générales qui déterminent la gestion des personnes. Cela comprend notamment les politiques, la législation et les conventions collectives, qui régissent la gestion des personnes, et qui évolueront au fil du temps.

## Former une main-d'œuvre qualifiée

Les changements technologiques influencent notre façon de travailler, qu'il s'agisse de communications maritimes, de l'infrastructure côtière, de l'ingénierie navale ou des aides à la navigation. La Garde côtière canadienne devra développer les compétences de sa main-d'œuvre, en lui apprenant à exploiter et à entretenir :

- De nouveaux navires dotés d'une technologie de communication améliorée
- De nouveaux moteurs et systèmes de propulsion
- De nouvelles mesures d'intervention en cas de déversement
- De nouvelles aides à la navigation

Dans les années à venir, ces nouveaux outils continueront à fonctionner aux côtés de notre flotte et de nos actifs plus anciens. Toutefois, ils nous aideront encore à prendre des décisions éclairées alors que nous nous dirigeons vers un environnement de travail plus riche en données, tant en mer qu'à terre.

## Compétence interculturelle

Il sera de plus en plus important pour le personnel de la Garde côtière canadienne de posséder des compétences en matière de collaboration, de partenariat et de mobilisation communautaire avec les partenaires autochtones. La Garde côtière canadienne s'est engagée à renouveler ses relations avec les partenaires autochtones et à améliorer la façon dont nous travaillons tous ensemble.

## Leadership pour l'avenir

Notre capacité à prendre de bonnes décisions en matière de leadership et de gestion sera essentielle à notre réussite. Elle nous permettra de remplir notre mandat et d'offrir le type de lieu de travail auquel nous aspirons. Elle nous permettra également de disposer d'un effectif équitable et inclusif qui reflète la diversité de la population canadienne. Il faudra aussi s'assurer de maintenir le Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique, pour conserver la confiance du public canadien que nous servons chaque jour. Nous investirons dans la formation continue et les possibilités de leadership dans l'ensemble de notre organisation, en nous appuyant sur ce que nous avons déjà mis en place avec le Collège de la Garde côtière canadienne.


## Agir

La pandémie de COVID-19 a perturbé de nombreux aspects des activités de la Garde côtière canadienne. Elle nous a cependant également permis d'en apprendre plus sur le potentiel des plateformes numériques pour l'apprentissage, les communications, et plus encore. La pandémie et les pénuries de main-d'œuvre nous ont également permis de déterminer les postes essentiels dont notre organisation a besoin pour croître à l'avenir.

Nous travaillerons avec notre personnel pour revoir régulièrement nos outils et nos pratiques en matière de ressources humaines. Nous continuerons à utiliser le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux. Nous continuerons également à chercher d'autres moyens de recueillir les commentaires de notre personnel, pour soulever les problèmes et voir comment nous pouvons les résoudre.

Il existe de nombreuses façons d'atteindre les objectifs à long terme de la Garde côtière canadienne pour notre personnel. Il s'agit notamment d'actions clés telles que :

- Mettre en œuvre des stratégies et des pratiques efficaces pour l'embauche et le perfectionnement de notre main d'œuvre, du recrutement et de l'intégration jusqu'à la reconnaissance et le maintien en poste
- Promouvoir des activités conjointes avec nos partenaires du secteur maritime canadien afin d'augmenter le nombre de marins qualifiés
- Collaborer avec les syndicats et les organismes centraux en vue d'actualiser nos pratiques en matière de ressources humaines afin de répondre aux besoins futurs de notre main d'œuvre
- Utiliser de nouveaux outils numériques, notamment le système de gestion de l'apprentissage EnCours et les centres d'apprentissage régionaux du Collège de la Garde côtière canadienne, afin de permettre à notre main d'œuvre d'un océan à l'autre de poursuivre son apprentissage et son perfectionnement professionnel
- Continuer la mise en œuvre d'une stratégie de recrutement nationale ambitieuse, ainsi que d'autres stratégies de recrutement régionales
- Veiller à ce que nos efforts de recrutement prennent en compte les besoins de la main-d'œuvre, y compris ceux des Premières Nations, des Inuits et des Métis, ainsi que ceux de toutes les autres communautés en quête d'équité
- Accroître la représentation des Autochtones dans tous les postes et à tous les niveaux de la Garde côtière auxiliaire canadienne

- 
- Continuer à élargir le rôle du Collège de la Garde côtière canadienne en tant que centre d'apprentissage et de perfectionnement de notre organisation
  - Mobiliser le personnel afin de déterminer comment nous pouvons accroître le maintien en poste au sein de la Garde côtière canadienne
  - Utiliser l'expertise de nos employés les plus expérimentés pour orienter nos décisions et déterminer de nouvelles façons de faire évoluer leur carrière
  - Renforcer notre soutien à la santé générale et au moral de notre main d'œuvre, de la santé et de la sécurité au travail, et à la santé physique et mentale
  - Continuer la mise en œuvre de l'[Appel à l'action en faveur de la lutte contre le racisme, de l'équité et de l'inclusion dans la fonction publique fédérale](#) lancé en 2021 par le Bureau du Conseil privé

### Questions de discussion

- Le pilier du Personnel énumère les actions que la Garde côtière canadienne pourrait entreprendre pour atteindre ses objectifs à long terme. Y a-t-il d'autres actions clés qui devraient être envisagées?
- Comment la Garde côtière canadienne peut-elle aborder au mieux les questions de pénurie de main-d'œuvre? Que pourrait faire la Garde côtière canadienne pour mieux attirer, recruter et retenir les talents afin de soutenir les opérations actuelles et futures?

## Pilier des actifs – *Ce dont nous avons besoin pour fournir les services*

La Garde côtière canadienne est surtout connue pour sa flotte arborant les couleurs rouge et blanche. Plus de 120 navires naviguent dans nos eaux et offrent toute une gamme de services. Parmi ces navires, on compte :

- Des brise-glaces
- Des baliseurs
- Des bateaux de recherche et de sauvetage
- Des navires de patrouille
- Des navires de science
- Des véhicules à coussin d'air (Aéroglistes)

Beaucoup de nos navires sont conçus pour être polyvalents afin d'utiliser au mieux nos ressources et le temps que nous passons sur l'eau. Nous disposons également d'hélicoptères et de drones, qui renforcent les capacités de notre flotte.

La Garde côtière canadienne exploite également :

- Des bases
- Des stations
- Des aides fixes à la navigation
- Des radars
- Des sites de communication à distance
- Des centres des opérations

Chaque année, nous déployons et entretenons plus de 17 000 bouées, balises, balises de chenaux et autres aides à la navigation.

### Nos objectifs à long terme

Une bonne combinaison de navires, d'infrastructures, de véhicules, et d'actifs est nécessaire pour que la Garde côtière canadienne puisse remplir sa mission et son mandat. Compte tenu de ces éléments, la Garde côtière canadienne explore des approches pour :

- Acheter et gérer nos futurs actifs de manière rentable, transparente, durable et respectueuse de l'environnement
- Moderniser les infrastructures pour qu'elles résistent aux changements climatiques, pour accueillir nos nouveaux navires et de garantir la continuité de nos services
- Déterminer et mettre en œuvre la meilleure voie à suivre pour la résilience climatique et la décarbonisation, ce qui signifie réduire nos émissions de gaz à effet de serre
- Mettre en œuvre la navigation électronique et numériser nos services dans l'ensemble du Canada, sur la base de consultations avec les partenaires et les intervenants autochtones
- Veiller à ce que les services clés tels que les aides à la navigation, la recherche et le sauvetage, et les interventions lors de déversements d'hydrocarbures restent efficaces et actualisés, en fonction des pratiques exemplaires en vigueur dans le monde entier

## Le parcours pour y parvenir

La Garde côtière canadienne poursuit le renouvellement de sa flotte entamé en 2005. Plus de 100 navires seront achetés et construits, et les navires plus anciens seront mis hors service. Cela nous donne l'occasion d'améliorer notre mode de fonctionnement et de nous préparer pour l'avenir.

### Renouvellement de la flotte

À la fin des années 2020 et au début des années 2030, la Garde côtière canadienne devra mettre hors service un grand nombre de ses anciens navires. Parallèlement, nous en acquerrons de nouveaux et procéderons à leurs essais préliminaires. Ces vagues de changement viendront avec leur lot de défis, comme celui de former nos équipages à l'exploitation de navires plus modernes. Toutefois, elles apporteront aussi de nouvelles possibilités, comme celle de rendre notre flotte et nos services plus durables. Par exemple, d'ici la fin des années 2030, nous devons procéder au radoub de navires, et d'ici les années 2040, nous devons envisager la possibilité d'un autre cycle de renouvellement de la flotte. Tout cela contribuera à la réalisation de nos objectifs à long terme, en particulier la décarbonisation et la résilience climatique, ainsi que la mise sur pied d'une Garde côtière canadienne plus connectée. Ce travail s'inscrira également dans l'atteinte des objectifs fixés en matière d'approvisionnement auprès des Autochtones.

La Garde côtière canadienne travaillera avec ses partenaires fédéraux et l'industrie de la construction navale pour achever le renouvellement de sa flotte. Dans le cadre de ce travail, nous gérerons plusieurs contrats et projets, et tenterons de réduire les risques de retard de livraison et d'augmentation des coûts. Les pénuries de personnel et les problèmes liés à la chaîne d'approvisionnement représentent également des risques permanents susceptibles d'avoir une incidence sur le calendrier de renouvellement de notre flotte, qui devra se faire en même temps que le renouvellement de nos infrastructures terrestres, afin de nous assurer que nous disposons de l'infrastructure adéquate pour la nouvelle flotte.

Alors que nous commençons à prendre en charge de nouveaux services, et à renforcer la protection maritime, la Garde côtière canadienne devra faire face à des pressions pour :

- Investir dans l'infrastructure terrestre dans chaque région
- Éliminer les anciens actifs, tels que les bouées
- Contenir et éliminer en toute sécurité les matériaux contaminés

Comme les ressources seront toujours limitées, la Garde côtière canadienne continuera d'explorer les moyens d'utiliser ses actifs à des fins multiples. Par exemple, des navires qui peuvent être conçus pour servir plus d'un programme, comme les missions scientifiques, les interventions environnementales, et les opérations de recherche et sauvetage. Nos satellites, nos hélicoptères et nos drones peuvent également accomplir plus d'une tâche et nous chercherons à en tirer parti.

### Des actifs modernes et résilients

Pour atténuer les effets des changements climatiques et s'y adapter, la Garde côtière canadienne repense les capacités de sa future flotte. Nous voulons nous assurer que la prochaine génération de navires sera en mesure de :

- Fournir au gouvernement du Canada la flexibilité nécessaire pour assumer de nouvelles missions

- Protéger les habitats et les espèces
- Réduire les émissions de gaz à effet de serre
- Accueillir une main-d'œuvre diversifiée
- Permettre une circulation sécuritaire et efficace sur les voies navigables canadiennes

Nous continuons à déterminer la meilleure voie vers la décarbonisation. Il existe plusieurs nouvelles options pour les moteurs verts et les carburants alternatifs, et certaines conviennent mieux à une classe de navires qu'une autre. Avant de décider de la marche à suivre en matière de décarbonisation, la Garde côtière canadienne devra explorer ses options, afin de choisir celles qui conviennent le mieux à ses navires actuels et futurs. Le succès dépendra d'une chaîne d'approvisionnement fiable pour accéder à des carburants de remplacement et de la nécessité de mettre en place des outils nécessaires pour transférer le carburant à nos navires. Les efforts de décarbonisation seront également soutenus en diversifiant notre flotte grâce à des navires plus petits et en ayant recours à des carburants à faible teneur en carbone.

La numérisation des renseignements de navigation contribuera à améliorer le commerce et le transport maritimes. Cela les rendra plus sécuritaires et contribuera à réduire le nombre d'incidents sur l'eau. Il s'agit d'un élément important de nos plans de décarbonisation et de modernisation.

D'ici la fin des années 2020, le gouvernement du Canada devrait être en mesure de prendre des décisions sur la meilleure voie à suivre en matière de décarbonisation. Entre-temps, la Garde côtière canadienne travaillera avec ses partenaires et l'industrie de la navigation commerciale sur ces questions. Nous nous tournerons vers d'autres gardes côtières, marines militaires et marines marchandes du monde entier pour connaître les nouvelles pratiques exemplaires.

## Agir

Il existe de nombreuses façons d'atteindre les objectifs à long terme de la Garde côtière canadienne en matière d'actifs. Il s'agit notamment d'actions clés telles que :

- Poursuivre le renouvellement de notre flotte, de nos infrastructures terrestres et de nos autres outils
- Collaborer avec les partenaires fédéraux et les chantiers navals pour construire des navires dans le cadre de la Stratégie nationale de construction navale
- Réduire le risque de retard de livraison des nouveaux navires
- Collaborer avec Services publics et Approvisionnement Canada pour supprimer les obstacles à l'achat de biens et de services auprès d'entreprises autochtones
- Donner la priorité aux achats auprès des entreprises des Premières Nations, des Inuits et des Métis
- Travailler avec Pêches et Océans Canada pour élaborer un plan d'infrastructures résistantes aux changements climatiques, conforme à la Stratégie pour un gouvernement vert
- Imaginer une voie vers la décarbonisation qui inclut à la fois nos navires et l'infrastructure terrestre
- Travailler pour mettre en place une infrastructure numérique afin de créer une Garde côtière canadienne plus moderne



- Déterminer comment être davantage connectés les uns avec les autres, et mieux travailler avec nos partenaires fédéraux – comme les Forces armées canadiennes, la Gendarmerie royale du Canada et Sécurité publique Canada – et la Garde côtière des États-Unis sur nos eaux communes

### Questions de discussion

- Y a-t-il quelque chose qui permettrait à la Garde côtière canadienne de mieux s'adapter et de mettre en œuvre la numérisation des services de navigation maritime, y compris la navigation électronique?
- Les voies potentielles permettant à la Garde côtière canadienne d'atteindre les objectifs de décarbonisation sont décrites dans le pilier Actifs. Y a-t-il d'autres mesures ou considérations qui pourraient aider la Garde côtière canadienne à réduire les émissions de gaz à effet de serre (GES)?
- Le pilier Actifs énumère les mesures que la Garde côtière canadienne pourrait prendre pour atteindre ses objectifs à long terme. Y a-t-il d'autres mesures clés qui devraient être envisagées?

## Pilier de la gouvernance – *Comment nous continuons de fournir nos services*

La Garde côtière canadienne est au service des Canadiens depuis plus de 60 ans. Créé en 1962, l'organisme gère la seule flotte civile du Canada – nous ne faisons pas partie des forces militaires et notre personnel n'est pas armé. La Garde côtière canadienne a fait partie de Transports Canada jusqu'en 1995, date à laquelle elle a été transférée sous l'égide de Pêches et Océans Canada. En 2005, l'organisation a été transformée en organisme de service spécial, ce qui lui a conféré une plus grande marge de manœuvre pour s'acquitter de son mandat.

Nous faisons partie intégrante de la fonction publique fédérale du Canada, et nous sommes régis par ses lois et politiques. Le personnel de la Garde côtière canadienne est de ce fait représenté par les syndicats. Par ailleurs, de nombreux aspects de l'organisation sont touchés par les politiques du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, qui est le conseil de gestion et l'employeur du gouvernement.

Les structures et processus internes de la Garde côtière canadienne ont évolué au fil du temps et ils continueront d'évoluer. Au sein de Pêches et Océans Canada, la Garde côtière canadienne appuie les programmes et services ministériels. Nous travaillons en étroite collaboration avec d'autres ministères fédéraux et participons à de nombreux comités, groupes de travail et groupes d'étude, pour faire avancer les travaux sur la planification et l'élaboration des politiques. Nous nous efforçons d'établir de solides relations avec nos partenaires autochtones, et nous sommes déterminés à appliquer les mesures établies dans la Stratégie de réconciliation du Ministère. Nous sommes également membre actif de plusieurs organisations internationales qui visent à promouvoir les priorités internationales du Canada.

### Nos objectifs à long terme

Afin d'améliorer la structure de gouvernance de la Garde côtière canadienne et de nous permettre de nous acquitter de notre mandat, nous explorons les approches suivantes :

- Veiller à ce que les lois et règlements touchant la Garde côtière canadienne soient actuels et homogènes, et qu'ils soutiennent l'excellence de la prestation de services. Cela inclut l'alignement sur la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones
- Améliorer la transparence et la reddition de comptes de la Garde côtière canadienne devant le Parlement et les Canadiens grâce à une communication ouverte
- Continuer d'intégrer les principes de la réconciliation, comme les *Principes régissant la relation du Gouvernement du Canada avec les peuples autochtones* du ministère de la Justice et la *Loi sur la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones*, dans les structures de gouvernance, y compris la reconnaissance des obligations fondées et non fondées sur les droits
- Veiller à ce que les structures et processus internes de la Garde côtière canadienne concordent avec son mandat et ses principaux programmes et services
- Recueillir de plus rigoureuses données pour appuyer les futures mesures, dont l'information sur des sujets importants comme :
  - La résilience aux changements climatiques
  - La réconciliation
  - La modernisation
  - La prise de décisions

## La parcours pour y arriver

La clé du programme de gouvernance de la Garde côtière canadienne est de s'assurer qu'il y a toujours un équilibre entre ce que nous pouvons accomplir physiquement – grâce à notre flotte, à notre infrastructure terrestre, et à notre personnel – et ce que nous sommes légalement autorisés à faire. Maintenir cet équilibre en place sera un effort constant de notre part. À mesure que les lois et politiques évoluent, la Garde côtière canadienne continuera d'offrir son expérience, son expertise, et ses perspectives. L'organisation continuera à mettre à jour ses services et ses opérations, pour s'adapter à l'évolution des priorités stratégiques.

Le Canada respecte les règles établies par l'Organisation maritime internationale et l'Association internationale de signalisation maritime. La Garde côtière canadienne participe aussi à de nombreux accords, cadres et partenariats internationaux, comme :

- La Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones
- La Convention des Nations Unies sur le droit de la mer
- Le Protocole international sur la préparation, la lutte et la coopération contre les événements de pollution
- Plusieurs conventions et traités sur la conservation des pêches

Pour les années à venir, la Garde côtière canadienne continuera de mettre en œuvre ces accords dans tous ses programmes et services.

## Agir

Il existe de nombreuses façons d'atteindre les objectifs à long terme de la Garde côtière canadienne en matière de gouvernance. Il s'agit notamment d'actions clés telles que :

- Collaborer avec ses partenaires fédéraux pour s'assurer que tous les lois et les règlements pertinents pour la Garde côtière canadienne sont à jour, en vue de combler les lacunes dans les pouvoirs et les capacités
- Cerner et aborder toute lacune dans ses capacités juridiques
- Respecter ses obligations pour consulter et coopérer avec les peuples autochtones
- Mener des mobilisations et des interactions significatives avec les Premières Nations, les Inuits et les Métis
- Fournir des renseignements en temps opportun au Parlement et aux Canadiens au sujet de la Garde côtière canadienne, à l'aide de rapports et d'autres produits ou ressources
- Mobiliser davantage de Canadiens grâce à des activités de communication et de sensibilisation du public, y compris dans les plateformes de médias sociaux
- Formuler des conseils pour les gouvernements futurs de sorte qu'ils puissent prendre des décisions éclairées sur le rôle de la Garde côtière canadienne dans l'application des lois et la sécurité
- Trouver des occasions d'intégrer les points de vue des Autochtones dans nos opérations, et la création de nouveaux programmes, politiques et opérations
- Examiner et mettre à jour régulièrement les structures et processus internes pour s'assurer qu'ils cadrent avec les priorités ministérielles

- Collaborer avec les partenaires et intervenants pour mieux informer les Canadiens sur l'économie des océans et le milieu marin du Canada
- Contribuer à la création d'une stratégie de données ministérielle pour soutenir la prise de décision et maintenir la stratégie à jour
- Investir dans le perfectionnement du leadership, la planification des politiques, et la recherche pour améliorer la capacité de la Garde côtière canadienne à planifier l'avenir

### Questions de discussion

- Connaissez-vous des organisations avec lesquelles la Garde côtière canadienne devrait s'associer pour l'aider à relever les défis de l'avenir?
- Comment la Garde côtière canadienne peut-elle faire appel à un plus grand nombre de partenaires pour améliorer ses programmes et ses services?
- Le pilier de la Gouvernance énumère les actions que la Garde côtière canadienne pourrait entreprendre pour atteindre ses objectifs à long terme. Y a-t-il d'autres actions clés qui devraient être envisagées?

## Questions supplémentaires

### Questions de discussion

- Le document de travail a-t-il pris en compte toutes les questions émergentes qui, selon vous, toucheront les opérations et les services de la Garde côtière canadienne aujourd'hui et à l'avenir?
- Y a-t-il d'autres considérations dont la Garde côtière canadienne devrait être consciente dès maintenant pour mieux se préparer à l'avenir?

### Questions supplémentaires pour les répondants autochtones

- La Stratégie décrit-elle efficacement les efforts de réconciliation de la Garde côtière canadienne?
- Comment pourrions-nous mieux collaborer avec les Inuits, les Premières Nations et les Métis dans le cadre de notre planification, de nos opérations, et de nos services?