



# Évaluation thématique du Programme des ports pour petits bateaux et des jetées et des quais de Pêches et Océans Canada

Janvier 2023



Source de la photo : MPO



Source de la photo : MPO



Source de la photo : MPO

## Table des matières

- 3 Contexte de l'évaluation
- 4 Contexte ministériel
- 9 Constatations de l'évaluation
- 31 Conclusions et recommandations
- 34 Annexes



Source de la photo : Stock image PowerPoint

# Contexte de l'évaluation

## But

Une évaluation du Programme des ports pour petits bateaux et des jetées et des quais de Pêches et Océans Canada (MPO) a été entreprise par la Division de l'évaluation du Ministère au cours des exercices 2021-2022 et 2022-2023. L'objectif principal de l'évaluation visera à fournir à la haute direction de l'information fondée sur des données probantes pour soutenir la prise de décision et l'optimisation des ressources ministérielles liées aux PPB, aux jetées et aux quais. L'évaluation est conforme à la Politique sur les résultats du Conseil du Trésor (2016) et aux obligations de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

## Portée

L'évaluation a porté sur la pertinence, l'efficacité et l'efficience des activités liées aux ports pour petits bateaux, aux jetées et aux quais du MPO entre 2016-2017 et 2020-2021. Cela comprend des éléments du programme des ports pour petits bateaux (PPB) du MPO et la gestion ministérielle des jetées et des quais par Biens immobiliers (BI). Les perspectives des utilisateurs ministériels sont également incluses dans la portée de l'évaluation, comme la Garde côtière canadienne qui figure parmi les principaux utilisateurs des jetées et des quais du MPO.

## Principaux enjeux

L'évaluation explore la mesure dans laquelle :

- les activités, les structures et les processus de Pêches et Océans Canada soutiennent efficacement la prestation des services aux PPB, aux jetées et aux quais;
- des facteurs internes ou externes facilitent ou entravent la capacité de Pêches et Océans Canada à fournir des services liés aux PPB, aux jetées et aux quais.
- Pêches et Océans Canada fournit des services liés aux PPB, aux jetées et aux quais qui sont fiables, à savoir en temps opportun, accessibles et actuels :
  - **En temps opportun** fait référence à la capacité du MPO de planifier, d'acquérir, d'exploiter, d'entretenir et de dessaisir ou d'aliéner des biens à un niveau qui garantit leur disponibilité pour appuyer la prestation des programmes;
  - **Accessible** désigne la capacité du MPO de garantir que les biens sont sécuritaires et sans obstacle;
  - **Actuels** désigne la capacité du MPO de gérer les actifs de manière à garantir l'utilisation prévue par le Ministère à long terme.

## Méthodologie

L'évaluation a été conçue pour répondre aux questions énumérées dans le tableau 1. Pour répondre aux questions de l'évaluation, l'information a été triangulée à partir de multiples sources de données, notamment des entrevues, une analyse documentaire, une analyse des données financières et administratives, un sondage auprès du personnel du MPO et des parties prenantes externes, et des études de cas. Des méthodes d'évaluation, des limites et des stratégies d'atténuation sont présentées à l'annexe A.

## Tableau 1 : Questions d'évaluation

1. Quels sont les besoins auxquels répondent le programme des PPB et des jetées et des quais de Pêches et Océans Canada?
  - a. Comment ces besoins évoluent-ils?
2. Dans quelle mesure Pêches et Océans Canada fournit-il des services liés aux PPB, aux jetées et aux quais qui sont fiables (c'est-à-dire accessibles, actuels et opportuns)?
3. Dans quelle mesure les activités, les structures et les processus de Pêches et Océans Canada sont-ils efficaces pour soutenir la prestation des services en matière de PPB, de jetées et de quais?
4. Quels facteurs (internes ou externes à Pêches et Océans Canada) ont facilité ou entravé la capacité de Pêches et Océans Canada à fournir des services liés aux PPB, aux jetées et aux quais?
  - a. Quels facteurs (internes ou externes à Pêches et Océans Canada) pourraient faciliter ou entraver la capacité de Pêches et Océans Canada à fournir des services liés aux PPB, aux jetées et aux quais dans l'avenir?
5. Y a-t-il des pratiques exemplaires ou des leçons retenues qui pourraient contribuer à améliorer la prestation des services de Pêches et Océans Canada en matière de PPB, de jetées et de quais?
6. Dans quelle mesure les considérations liées à l'ACS+<sup>1</sup> ont-elles été intégrées à la gestion des PPB, des jetées et des quais de Pêches et Océans Canada?

1. L'ACS+ est un processus analytique utilisé pour évaluer les impacts potentiels des actions gouvernementales sur divers groupes d'individus, en tenant compte de facteurs identitaires croisés.



# Contexte ministériel

Le réseau de ports pour petits bateaux, de jetées et de quais du MPO est exploité dans des contextes ministériels uniques.

Les ports pour petits bateaux, les jetées et les quais du MPO servent des objectifs distincts.



Les ports pour petits bateaux jouent un rôle essentiel pour répondre aux besoins de l'industrie de la pêche commerciale en fournissant un endroit sûr pour les pêcheurs commerciaux et les bateaux de pêche.



Les jetées et les quais servent des objectifs internes et sont essentiels aux opérations des groupes d'utilisateurs ministériels. Les quais sont des plateformes servant à l'amarrage des navires des clients, tandis que les jetées sont généralement des structures étroites qui s'étendent dans les plans d'eau pour bloquer le flux d'eau et protéger les ports et/ou les quais.

Les ports pour petits bateaux, les jetées et les quais du MPO sont gérés par des gardiens ministériels distincts.

## Programme des ports pour petits bateaux

Ports pour petits bateaux (PPB) est un programme national géré par le MPO qui exploite et entretient un réseau de ports essentiels à l'industrie de la pêche, en veillant à ce qu'ils restent ouverts et en bon état. Ces ports offrent des installations sécuritaires et accessibles aux pêcheurs commerciaux et aux autres usagers des ports. Le programme est décentralisé. Le siège social situé à Moncton, au Nouveau-Brunswick, assure la coordination nationale avec cinq bureaux régionaux qui gèrent les opérations.

## Biens immobiliers

Biens immobiliers est une organisation immobilière qui gère les jetées et les quais au nom du MPO. La gestion se fait par l'entremise d'un Centre national d'expertise (y compris Biens immobiliers et gestion environnementale (BIGE)) et de six centres régionaux d'expertise (y compris Biens immobiliers, protection et sécurité (BIPS)) qui fournissent des services stratégiques et opérationnels à l'appui des programmes de la GCC et du MPO. Pour éviter toute confusion, BIGE et BIPS seront désormais collectivement désignés comme Biens immobiliers.

Les ports pour petits bateaux, les jetées et les quais du MPO ont des composants techniques similaires.

- Étant donné que les gardiens du Programme des PPB et de BI gèrent tous deux des biens de génie maritime, il existe des similitudes en ce qui concerne les processus de gestion des biens et la terminologie utilisée par les gardiens. Ces similitudes offrent l'occasion de partager les bonnes pratiques et les enseignements tirés, le cas échéant, pour la gestion des ports pour petits bateaux, des jetées et des quais qui partagent des composants d'ingénierie similaires et qui ont motivé la réalisation d'une évaluation thématique.
- Il est néanmoins important de reconnaître les différences entre les objectifs de gardien et les modèles de prestation des services. Par exemple, le programme des PPB et BI diffère dans leurs obligations législatives, leurs mandats, leurs résultats, leurs activités, leurs utilisateurs et leurs partenaires, leurs portefeuilles d'actifs, leurs mécanismes de financement, leurs mécanismes de gouvernance et leurs processus de gestion des actifs, comme nous le verrons dans les pages suivantes.



# Contexte ministériel



## Programme des ports pour petits bateaux



## Biens immobiliers

### Mandats

Le mandat du programme des PPB consiste à maintenir un réseau national essentiel et peu coûteux de ports sécuritaires et accessibles qui répondent aux besoins principaux et en constante évolution de l'industrie de la pêche commerciale, tout en soutenant les intérêts plus larges des collectivités côtières et les intérêts nationaux du Canada. Les ports seront intégralement exploités, gérés et entretenus par des autorités portuaires viables, professionnelles et autosuffisantes qui représentent l'intérêt des collectivités et des utilisateurs locaux.

Le mandat de BI vise à assurer l'adaptation des programmes ministériels en fournissant les biens immobiliers du Ministère (y compris les jetées et les quais, entre autres actifs) dans chaque région. BI offre leadership et expertise en matière de planification immobilière, d'investissements stratégiques, de dessaisissement, de gestion du cycle de vie des infrastructures, d'entretien des installations, de gestion environnementale et de services consultatifs sur la sécurité et la protection des employés.

### Clients et groupes d'utilisateurs des ports pour petits bateaux, des jetées et des quais

#### Les ports pour petits bateaux servent les groupes d'utilisateurs suivants :

#### Les jetées et les quais servent les groupes d'utilisateurs ministériels suivants :

 **Pêche commerciale et industrie maritime** – Les ports pour petits bateaux assurent la protection des navires de pêche et des équipements de l'industrie de la pêche commerciale. Ils offrent également un soutien à de nombreuses autres entreprises du secteur maritime, notamment la transformation du poisson, le transport, les activités récréatives commerciales, l'aquaculture et le tourisme.



 **Garde côtière canadienne (GCC)** – Les installations portuaires pour petits bateaux peuvent être situées au même endroit que les installations de la GCC, comme les stations de recherche et de sauvetage, que la GCC peut utiliser de façon limitée dans des circonstances atténuantes ou pour des arrêts de transport ou des abris.

**Garde côtière canadienne (GCC)** - La GCC est la principale utilisatrice ministérielle des jetées et des quais du MPO, qui servent principalement à l'amarrage pendant les opérations, au chargement et au déchargement du matériel et du personnel, et/ou aux réparations. Au sein de la GCC, des programmes tels que la flotte et les services maritimes, l'intervention environnementale, la recherche et le sauvetage, et le Collège de la GCC utilisent ces biens ministériels. Les services techniques intégrés ont également besoin d'un accès au quai des navires pour effectuer des travaux de maintenance et de réparation.



**MPO** - Les programmes du MPO utilisent également les jetées et les quais du Ministère. Les utilisateurs comprennent, sans s'y limiter, les organismes suivants : Conservation et Protection, Science et Service hydrographique du Canada.

#### Les services des PPB sont fournis en partenariat avec les autorités portuaires :

 Les **autorités portuaires (AP)** sont des organisations partenaires constituées en société, sans but lucratif, qui gèrent, exploitent et entretiennent des ports de pêche publics au nom du programme des PPB par le biais de contrats de location.



# Contexte ministériel

## Activités de gestion

### Les activités de gestion des PPB comprennent :

- **Entretien des ports** – Ce programme permet d'évaluer l'état physique des ports et de prioriser le financement des réparations;
- **Administration et soutien des ports** – Le programme encourage la formation d'autorités portuaires (AP) et fournit des conseils et des outils visant à les aider à développer l'expertise en matière de gestion, de gouvernance et de planification nécessaire pour administrer efficacement les ports;
- **Aliénation des ports** – Le programme réduit l'empreinte de ses infrastructures en se concentrant sur les ports de pêche essentiels (ceux qui sont indispensables à l'industrie de la pêche commerciale) et en éliminant les ports non essentiels (ceux qui ont une activité de pêche récréative ou faible et qui ne sont pas indispensables à l'industrie de la pêche commerciale) en les dessaisissant à des tiers ou en les éliminant et en restaurant l'habitat si nécessaire.

### Les activités de gestion de BI comprennent :

- **Planification** – BI réalise des activités de planification conformément aux objectifs du Ministère, aux exigences du programme, aux renseignements sur les biens et aux exigences en matière de conformité et de rapports;
- **Gestion du cycle de vie** – La gestion du cycle de vie fait référence à la gestion des investissements le long d'un continuum qui commence par la planification, l'acquisition, l'utilisation et l'entretien des actifs et se termine par leur élimination, leur dessaisissement ou leur fermeture<sup>2</sup>. BI entreprend la gestion du cycle de vie des jetées et des quais dans le cadre d'un portefeuille plus large de biens d'ingénierie;
- **Maintenance** – BI assure la maintenance et l'entretien des jetées et des quais et veille à ce qu'ils répondent aux exigences des utilisateurs du Ministère.

## Lois

Bien que les PPB et BI gèrent tous deux des biens au nom du gouvernement fédéral, leurs processus respectifs de gestion des biens relèvent de politiques et règlements qui leur sont propres :

- La [Loi sur les ports de pêche et de plaisance](#) permet au ministre de Pêches et Océans Canada d'acquérir des ports de pêche et de plaisance, de les mettre en valeur, de les entretenir, de les exploiter et de les réparer dans l'ensemble du Canada.
- De façon générale, la gestion de BI est guidée par la politique du Conseil du Trésor (CT) [sur la planification et la gestion des investissements \(2021\)](#), y compris la [directive sur la gestion des biens immobiliers \(2021\)](#).

## Résultats ministériels/de gardien

Le programme des PPB est un programme établi dans le Cadre des résultats ministériels (CRM) du MPO et s'aligne directement sur les éléments suivants :

- **Responsabilité principale** : Pêches.
- **Résultat final** : Sûreté et sécurité.
- **Résultat ministériel** : L'industrie de la pêche commerciale a accès à des ports sécuritaires.

BI, organisation immobilière d'entreprise, fournit des services internes au Ministère. En tant que tel, BI n'est pas liée à une responsabilité fondamentale particulière ou à un résultat dans le Cadre des résultats ministériels (CRM) du MPO. BI soutient plutôt les résultats et les objectifs de leurs clients ministériels en tant que service interne.

2. La [Politique sur la planification et la gestion des investissements](#) (2021) remplace l'ancienne Politique sur la gestion des biens immobiliers (2006) du SCT qui a été annulée.



# Contexte ministériel

## Portefeuille des actifs

Le programme des PPB supervise un réseau de 973 ports à travers le Canada. Ce réseau comprend :

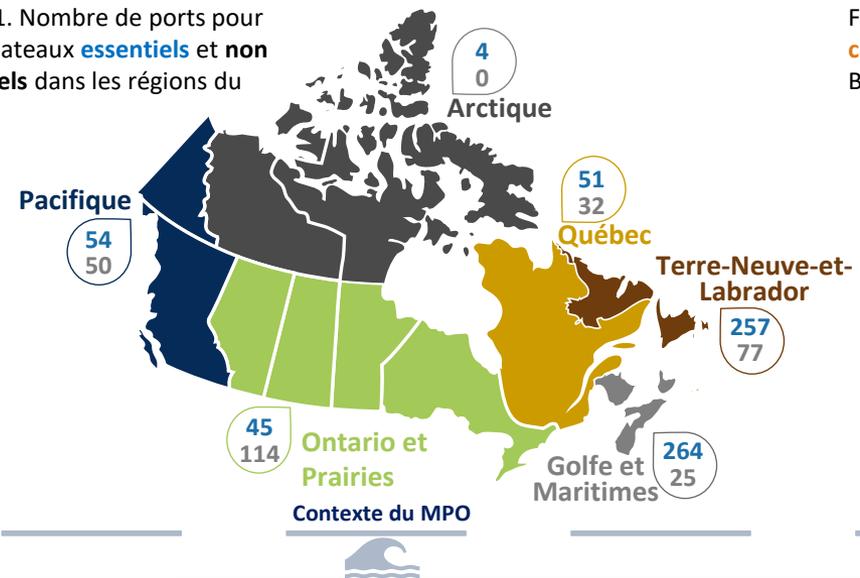
- **675 ports principaux** qui sont essentiels à l'industrie de la pêche commerciale et gérés par les autorités portuaires;
- **298 ports non essentiels** qui ont un faible taux d'activité de pêche et peuvent servir principalement à des fins récréatives.

Les ports essentiels et non essentiels sont constitués d'une variété d'installations (telles que des quais, des plans d'eau, des brise-lames, des installations côtières et des systèmes électriques, sanitaires et de prévention des incendies) dont le programme est responsable.

## Répartition régionale

Les ports pour petits bateaux sont répartis dans les régions du MPO, la majorité des ports principaux étant centralisés à Terre-Neuve-et-Labrador et dans la région du Golfe et des Maritimes. La plupart des ports non essentiels sont situés dans la région de l'Ontario et des Prairies (figure 1).

Figure 1. Nombre de ports pour petits bateaux **essentiels** et **non essentiels** dans les régions du MPO

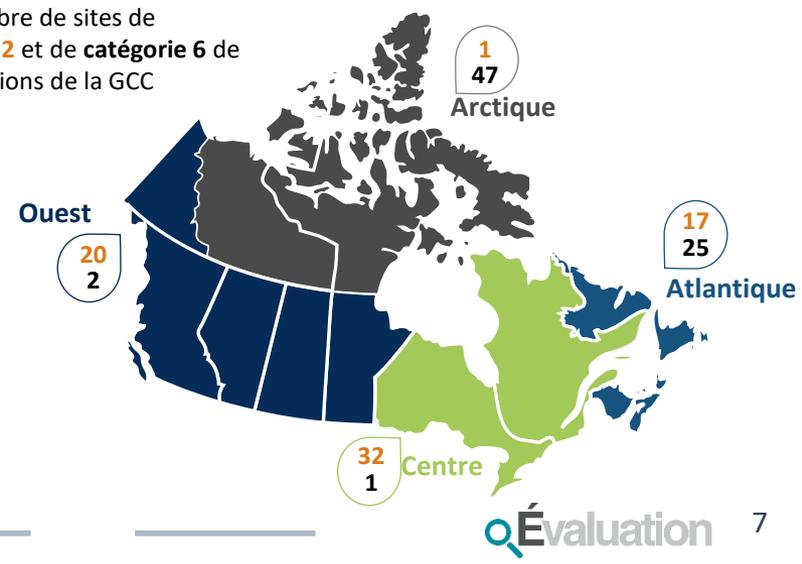


BI gère 269 actifs au sein d'un portefeuille national. Ce portefeuille comprend des jetées et des quais ainsi que des installations telles que des écloseries, des laboratoires, des phares et des hangars à bateaux. Le portefeuille national est divisé en six catégories de sites, les quais et les jetées relevant des catégories 1, 2 et 6.

- Les **sites de catégorie 1 et 2** sont des sites plus larges qui comprennent les jetées et les quais, par exemple les bases, les laboratoires, les grandes installations spécifiées, les installations de formation des collèges de la GCC, les stations de recherche et de sauvetage et les phares.
- Les **sites de catégorie 6** sont des sites qui comprennent des infrastructures marines, telles que des quais.

Les sites de BI contenant des jetées et des quais sont situés dans les régions de la GCC. Les sites de catégorie 1 et 2 sont principalement situés dans les régions de l'ouest, du centre et de l'atlantique, tandis que les sites de catégorie 6 sont situés dans l'Arctique et l'Atlantique (figure 2).

Figure 2. Nombre de sites de **catégorie 1 et 2** et de **catégorie 6** de BI dans les régions de la GCC



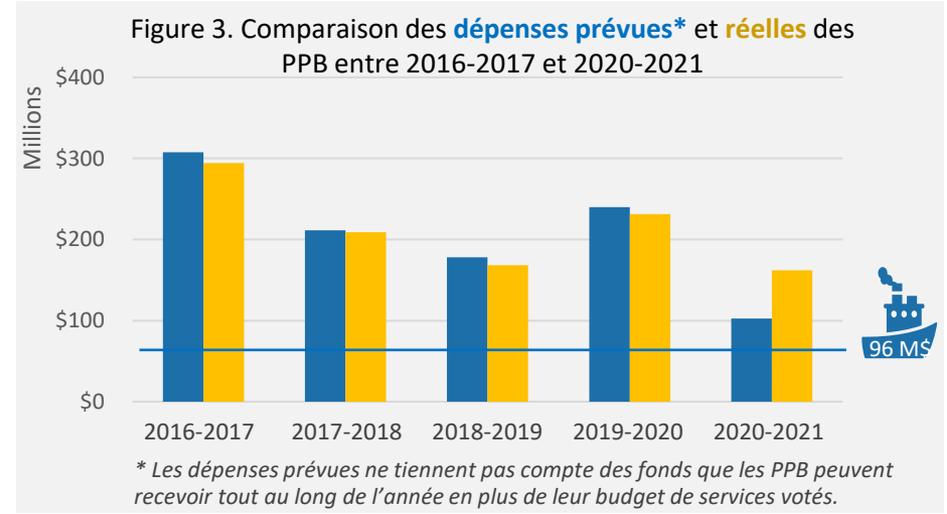
# Contexte ministériel

## Contexte financier

**Le profil financier des PPB est composé d'autorisations de financement temporaires et de services votés.**

Pendant la durée de l'évaluation, le budget annuel des PPB a diminué, passant de 307 millions de dollars en 2016-2017 à 102 millions de dollars en 2020-2021. Pendant cette période, le programme a reçu en moyenne 96 millions de dollars par an en financement permanent des services votés (figure 3). Les dépenses annuelles prévues au-delà de ce budget stable des services votés s'expliquent par des augmentations périodiques de financement temporaire. Les autorisations de financement temporaire sont limitées dans le temps et/ou temporaires, par exemple :

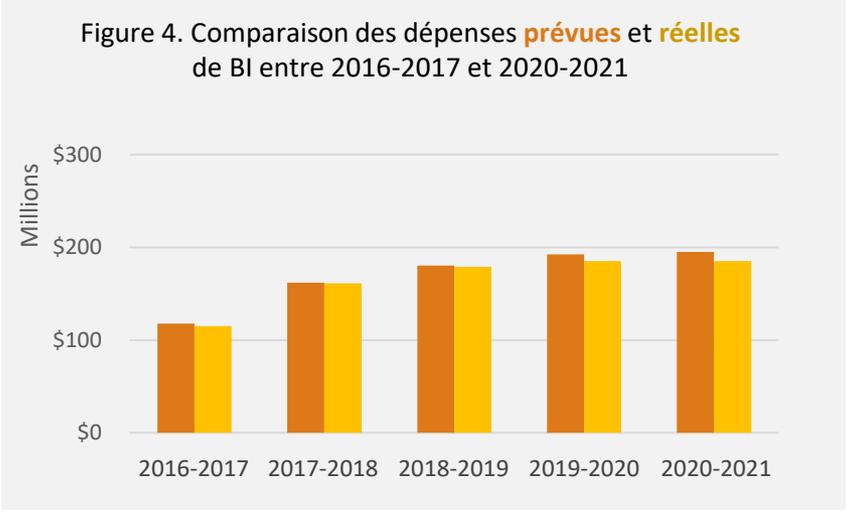
- **Le budget 2015** prévoyait 288,1 millions de dollars sur deux ans pour l'amélioration des ports essentiels et pour régler les problèmes de responsabilité dans les ports non essentiels;
- **Le budget 2016** prévoyait 148,6 millions de dollars sur deux ans pour la réparation et l'entretien des ports essentiels;
- **Le budget 2017** prévoyait 5 millions de dollars pour la réparation et l'entretien des ports essentiels;
- **Le budget 2018** prévoyait 250 millions de dollars pour la réparation et l'entretien des ports essentiels et pour accélérer le dessaisissement des ports non essentiels.



**Le financement de BI est composé des autorisations de financement du crédit 1 et du crédit 5.**

Les votes précisent les limites de dépenses annuelles. Les fonds du crédit 1 sont généralement affectés aux coûts de fonctionnement quotidiens, comme les salaires et les services publics, tandis que les fonds du crédit 5 sont généralement affectés aux dépenses en capital et utilisés pour acquérir des immobilisations qui ont une utilisation continue, comme les bâtiments et les quais.

Comme le portefeuille national de BI est segmenté en utilisant un modèle de site plutôt que des catégories d'actifs particulières, les informations financières propres aux jetées et aux quais ne sont pas disponibles. Pendant la période couverte par l'évaluation, les dépenses prévues par BI pour la gestion de l'ensemble du portefeuille national sont passées de 117 millions de dollars en 2016-2017 à 195 millions de dollars en 2020-2021.



# Résumé des principales constatations

## Pertinence :

- Il existe des besoins permanents en matière de ports pour petits bateaux, de jetées et de quais qui évoluent en fonction des besoins des groupes d'utilisateurs cibles et des priorités du gouvernement du Canada.
- La gestion des ports pour petits bateaux, des jetées et des quais du MPO est conforme aux priorités du MPO, de la GCC et du gouvernement du Canada.

## Efficacité

L'évaluation porte sur trois caractéristiques de la prestation des services afin d'évaluer l'efficacité de la prestation des services dans les ports pour petits bateaux, les jetées et les quais :

### En temps opportun

Désigne capacité du MPO de planifier, d'acquérir, d'exploiter, d'entretenir et de dessaisir ou d'éliminer des biens à un niveau qui garantit qu'ils sont disponibles pour soutenir l'exécution des programmes;

### Accessible

Désigne la capacité du MPO de garantir que les biens sont sécuritaires et sans obstacle;

### Actuel

Désigne la capacité du MPO de gérer les actifs de manière à garantir l'utilisation prévue par le Ministère à long terme.

- L'évaluation a révélé que les services de port, de jetée et de quai pour petits bateaux fournissent généralement des services fiables. Le degré de fiabilité varie selon les groupes d'utilisateurs cibles.



Autorités portuaires de Blanc-Sablon  
Source de la photo : Banque de photos du MPO



# Résumé des principales constatations

## Efficience :

L'évaluation présente des résultats relatifs à l'efficacité des commentaires qui sous-tendent le processus de gestion des actifs, tels que les mécanismes de financement, les mécanismes de gouvernance et les mécanismes de gestion de l'information, qui diffèrent également entre les gardiens.

### Mécanismes de financement

Les mécanismes de financement des ministères sont confrontés à un certain nombre d'obstacles, tant aujourd'hui qu'à l'avenir. Il s'agit notamment, mais pas exclusivement, de l'évolution des exigences réglementaires, de l'augmentation des dépenses de maintenance et des difficultés liées à l'approvisionnement, qui ne sont donc pas considérées comme durables à l'avenir.

### Mécanismes de gouvernance

Les structures de gouvernance sont généralement appropriées pour soutenir la gestion des ports pour petits bateaux, des jetées et des quais.

### Gestion de l'information

La disponibilité des données opérationnelles propres aux ports pour petits bateaux, aux jetées et aux quais du MPO peut être améliorée pour mieux soutenir la prise de décisions.

### Mesure du rendement

Les données sur le rendement du programme des PPB indiquent l'atteinte des objectifs de rendement. Cependant, il est nécessaire de disposer de résultats et d'indicateurs de programme qui puissent donner une image précise du rendement du portefeuille d'actifs des PPB à long terme.

### Gestion des actifs

#### Établissement des priorités

Des facteurs internes et externes influent sur la capacité des gardiens à prioriser la gestion des actifs des ports pour petits bateaux, des jetées et des quais du MPO.

#### Considérations relatives à la planification

Les gardiens des PPB et de BI intègrent les considérations environnementales dans la planification, les activités, les structures et les processus qui soutiennent la prestation des services. Il existe des possibilités d'accroître la sensibilisation à la façon dont les principes de l'ACS+ s'appliquent aux fonctions de gardien.

#### Aliénation

Il existe différents degrés d'aliénation des ports pour petits bateaux, des jetées et des quais du MPO au sein des gardiens et entre eux. L'aliénation des ports pour petits bateaux, des jetées et des quais du MPO représente un défi en raison de leur coût prohibitif.

#### Domaines de travail commun

Les gardiens ont indiqué que les processus de planification sont quelque peu appropriés pour assurer la prestation des services à l'heure actuelle, mais qu'ils le seront moins à l'avenir. Il existe des possibilités de développer davantage les domaines de travail mutuel entre les groupes de gardiens.



# Pertinence

## Besoins continus pour les ports pour petits bateaux du MPO

Les ports pour petits bateaux du MPO ont des besoins permanents qui évoluent au-delà du mandat du programme.

 **Les besoins courants des groupes d'utilisateurs cibles du programme sont satisfaits; toutefois, la demande de services portuaires augmente et crée des pressions sur le programme qui ne relèvent pas de son mandat.**

Grâce aux accords de location des autorités portuaires, le programme des PPB fournit un soutien essentiel et des normes de service élevées à l'industrie de la pêche commerciale. Les autorités portuaires conviennent que les besoins permanents de ce groupe d'utilisateurs cibles sont satisfaits. Néanmoins, le réseau de ports du programme reste un moteur essentiel du développement économique régional, et les besoins des utilisateurs en matière de services portuaires évoluent vers des secteurs plus larges de l'économie océanique qui dépassent le mandat du programme. Les domaines nouveaux et émergents sont les suivants :

### Diversité des besoins en matière de pêche et d'aquaculture

L'augmentation des activités aquacoles entraîne une surpopulation des ports et conduit les groupes d'utilisateurs à se disputer un espace limité. Une réévaluation du mandat des PPB pourrait être nécessaire pour s'assurer que les services sont fournis aux industries concernées afin de réduire au minimum la perte des possibilités économiques.

### Besoins récréatifs

Les ports non essentiels, qui correspondent davantage aux intérêts locaux en matière de tourisme et de loisirs, sont éliminés ou dessaisis par le programme. Dans les régions comptant un nombre élevé de ports non essentiels, comme la région de l'Ontario et des Prairies, le programme des PPB éprouve des difficultés à maintenir ou à dessaisir les ports non essentiels et à répondre ainsi aux besoins des plaisanciers.

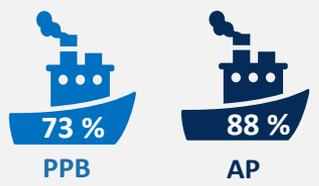
### Augmentation de la participation des Autochtones au programme des PPB (annexe B)

Les ports pour petits bateaux offrent des possibilités de réconciliation avec les Autochtones, car le programme doit faire face à des pressions pour accueillir les activités de pêche autochtones dans les ports existants. Il a été recensé un besoin pour une plus grande clarté concernant les engagements du mandat en matière de services pour les communautés autochtones et éloignées.

### Nécessité d'un développement portuaire dans le Nord (annexe C)

L'accès à l'océan revêt une importance primordiale pour les communautés de l'Arctique en matière de transport, de subsistance, de maintien des moyens d'existence et de soutien aux industries de la pêche commerciale existantes ou en développement. Cependant, les ports font défaut dans de nombreuses communautés du Nord dont les besoins ne sont pas satisfaits par le programme. Le développement des ports dans le Nord peut contribuer au programme de réconciliation en tant que mécanismes permettant de remédier au manque historique d'investissements dans le Nord. La nécessité d'un développement portuaire dans le nord, y compris les défis à relever, est examinée plus en détail à l'annexe C.

La plupart des **employés des PPB** et des **répondants aux sondages des autorités portuaires** ont indiqué que les ports pour petits bateaux répondaient aux besoins permanents des pêcheurs commerciaux dans une mesure allant de modérée à grande :



Les **répondants de l'AP** ont indiqué que les besoins permanents des groupes suivants étaient satisfaits dans une mesure modérée et importante :



# Pertinence

## Besoins continus pour les jetées et les quais du MPO

Bien que les besoins des utilisateurs ministériels soient en quelque sorte satisfaits, il existe d'autres besoins permanents pour les jetées et les quais du MPO qui évoluent en fonction des besoins des groupes d'utilisateurs ministériels et des priorités du gouvernement du Canada.

**Les besoins continus en matière de jetées et de quais du MPO sont déterminés par les exigences opérationnelles des clients et des groupes d'utilisateurs du Ministère, dont les besoins évoluent.**

Les utilisateurs ministériels des jetées et des quais comprennent les programmes de la GCC et du MPO. Dans l'ensemble, l'évaluation a révélé que les besoins des utilisateurs ministériels sont quelque peu satisfaits, les personnes interrogées de la GCC ayant indiqué que l'entretien et les réparations nécessaires sur certains sites constituent un risque pour leur capacité à mener à bien leurs activités (*plus de détails aux pages 15-16*). Si la GCC est incapable de mener ses activités, les programmes du MPO et de la GCC qui dépendent de la disponibilité des navires et des infrastructures de soutien ne le peuvent pas non plus. Néanmoins, le MPO est le principal fournisseur de services de jetées et de quais, car d'autres ministères fédéraux possédant des actifs similaires s'en départissent. Il est donc nécessaire de répondre en permanence aux besoins opérationnels changeants des utilisateurs, à mesure que les priorités du MPO, de la GCC et du gouvernement du Canada évoluent. En voici des exemples :

### Augmentation des besoins en infrastructures à mesure que le nombre et la taille des navires augmentent

Les besoins accrus en matière d'amarrage découlent de la Stratégie nationale de construction navale du Canada, qui prévoit la construction de plus de 60 nouveaux navires de la GCC, du MPO et de la Marine royale canadienne. Le plan de renouvellement de la Flotte de la GCC permettra également de renouveler la flotte de grands navires de la GCC avec jusqu'à 16 navires polyvalents, six brise-glace de programme et deux patrouilleurs hauturiers de l'Arctique.

### Hausse des besoins en infrastructures liés à la modularité de la flotte

Le renouvellement de la flotte de la GCC mettra en œuvre la modularité de la mission en utilisant des navires multifonctionnels qui peuvent être adaptés à l'équipement propre à la mission. Par exemple, les modules pourraient stocker l'équipement d'intervention d'urgence dans des endroits éloignés, faire fonctionner des laboratoires et des équipements scientifiques portatifs sur les navires de la GCC, et fournir un stockage sécurisé pour la conservation et la protection. Les exigences en matière d'infrastructure, telles que l'espace minimum sur les quais et les zones de chargement aux endroits clés, devront être déterminées.

### Nécessité d'une infrastructure résistante au climat

Face au changement climatique, il est nécessaire de s'assurer que les ports sont adaptés aux impacts du changement climatique. À cet effet, le MPO s'est engagé à faire la transition vers des opérations à faible émission de carbone, résilientes au changement climatique et plus écologiques dans le cadre de la Stratégie pour un gouvernement vert. Le programme des PPB a intégré des outils de planification et de modélisation de l'impact du changement climatique, tels qu'un indice de vulnérabilité des infrastructures et l'outil canadien d'adaptation au niveau d'eau extrême. Bien que BI soit conscient de ces outils, il s'efforce d'en étendre l'utilisation.

La plupart des répondants de BI et de la GCC et certains répondants du MPO ont indiqué que les jetées et les quais du MPO répondaient à leurs besoins opérationnels dans une mesure modérée et grande :



Les répondants aux sondages de la GCC et du MPO ont indiqué que leurs besoins opérationnels évoluent en raison de ce qui suit :



# Pertinence

## Les priorités du gouvernement du Canada et du MPO évoluent.

La gestion des ports pour petits bateaux, des jetées et des quais du MPO est conforme aux priorités du MPO, de la GCC et du gouvernement du Canada.

La gestion des ports pour petits bateaux, des jetées et des quais du MPO est conforme aux priorités du Ministère et du gouvernement du Canada :

### Ports pour petits bateaux

- [Objectifs de conservation marine](#) 
- Stratégie de l'économie bleue
- Engagements de la lettre de mandat du MPO, qui appuient l'amélioration des PPB afin que l'infrastructure réponde aux besoins de l'industrie de la pêche et des résidents locaux.

### Biens immobiliers

- [Stratégie nationale de construction navale](#) 
- [Plan de renouvellement de la flotte de la GCC](#) 
- [Stratégie fédérale de développement durable](#) 

[Stratégie de réconciliation du MPO](#) 

[Stratégie pour un gouvernement vert : Une directive du gouvernement du Canada \(encadré A\)](#) 

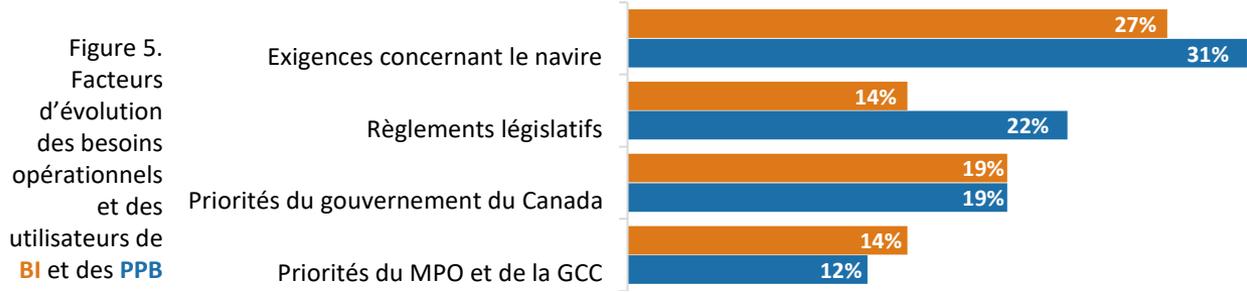
### Encadré A. La Stratégie pour un gouvernement vert

La Stratégie pour un gouvernement vert se concentre sur quatre domaines : flotte et mobilité, propriété et lieu de travail, services et opérations résilients au changement climatique, et acquisition de biens et de services. Dans le cadre de cette stratégie, les responsables des PPB et de BI s'adaptent à un modèle d'innovation écologique dans la conception de l'infrastructure des navires et du littoral, qui fait appel à des solutions renouvelables, durables et économes en énergie, tant à bord qu'à terre. Les pratiques exemplaires mises en œuvre par le programme des PPB comprennent l'utilisation de technologies innovantes et de nouveaux matériaux tels que le béton à faible teneur en carbone, les terrasses en bois plastique fabriquées à partir de matériaux recyclés, l'achat de bâtiments en plastique recyclé et les éclairages DEL et solaires. Des projets pilotes ont également été mis en œuvre pour :

- réutiliser les matériaux de dragage et mélanger le dragage avec le compost pour réduire la contamination;
- intégrer des brise-lames vivants qui utilisent la roche et la végétation naturelle pour améliorer les écosystèmes;
- envisager une planification zonale pour réduire l'empreinte côtière du programme en regroupant plusieurs petits ports en un seul grand.

### Les exigences relatives aux ports pour petits bateaux, aux jetées et aux quais du MPO évoluent.

Les responsables des PPB et de BI ont indiqué que l'évolution des exigences des navires, des règlements législatifs, des priorités du gouvernement du Canada et des priorités du MPO et de la GCC entraîne une évolution des besoins des utilisateurs (figure 5).



Constatations de l'évaluation



# Efficacité

## Fiabilité des ports pour petits bateaux du MPO

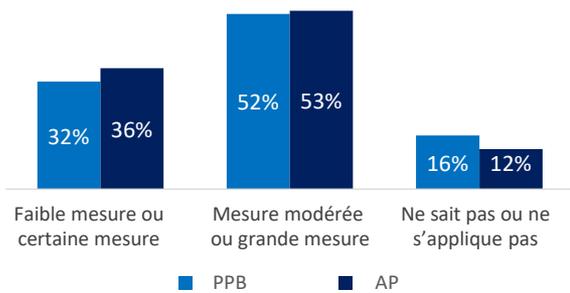
Dans l'ensemble, les PPB offrent surtout des services fiables, jugés surtout en temps opportun, accessibles et actuels par les informateurs-clés et les répondants aux sondages.



Les services portuaires pour petits bateaux dans les ports principaux sont généralement opportuns, accessibles et actuels.

### En temps opportun

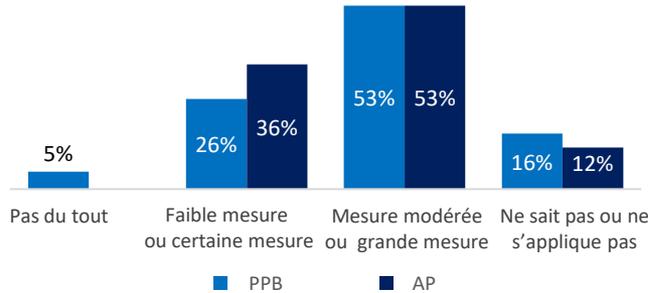
Figure 6. Les répondants aux sondages au sein des PPB et des AP indiquent que les services des ports pour petits bateaux sont généralement opportuns.



La capacité du programme des PPB à offrir des services en temps opportun dans les ports essentiels dépend d'un certain nombre de défis qui seront abordés tout au long du rapport, comme la capacité du programme à effectuer une planification à long terme, à répondre aux pressions en matière de dotation, à répondre aux demandes croissantes de ports essentiels dans l'Arctique et à se départir des ports non essentiels. En moyenne, les personnes interrogées au sein des PPB ont évalué que les services étaient livrés en temps opportuns entre une certaine mesure et une mesure modérée.

### Accessible

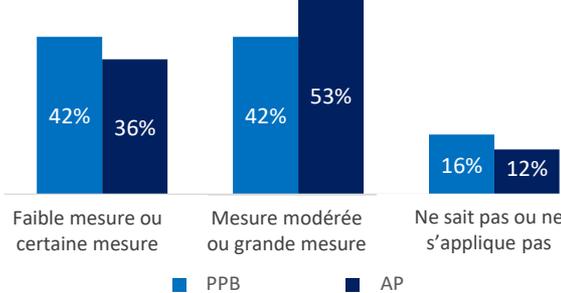
Figure 7. Les répondants aux sondages au sein des PPB et des AP indiquent que les services des ports pour petits bateaux sont pour la plupart accessibles.



Elles ont indiqué que la sécurité des ports principaux constitue une priorité du programme. L'utilisation continue de sites non sécurisés représente une responsabilité et un risque pour le Ministère. Par conséquent, pour assurer la sécurité des ports, il faut parfois limiter l'accès du public et la viabilité de la pêche dans les ports principaux. En moyenne, les personnes interrogées au sein des PPB ont évalué que les services étaient accessibles entre une mesure modérée et une grande mesure.

### Actuel

Figure 8. Les répondants aux sondages au sein des PPB et des AP indiquent que les services des ports pour petits bateaux sont pour la plupart actuels.



La prestation des services dans les ports essentiels actuels dépend de la capacité du programme à effectuer une planification stratégique à long terme pour des infrastructures qui s'adaptent et répondent à l'évolution des besoins des clients, y compris les besoins d'innovations en matière de changement climatique et de ports polyvalents. En moyenne, les personnes interrogées au sein des PPB ont évalué que les services sont actuels entre une certaine mesure et une mesure modérée.

Les AP détenaient généralement une vision positive de leur capacité à fournir des services fiables dans leurs ports respectifs. Cependant, dans certaines régions, les AP ont indiqué que les services ne sont pas opportuns ou accessibles lorsque les ports sont barricadés en raison de conditions dangereuses ou lorsque le dragage n'a pas lieu, car cela a un impact sur l'accessibilité physique des ports par les bateaux en mer.



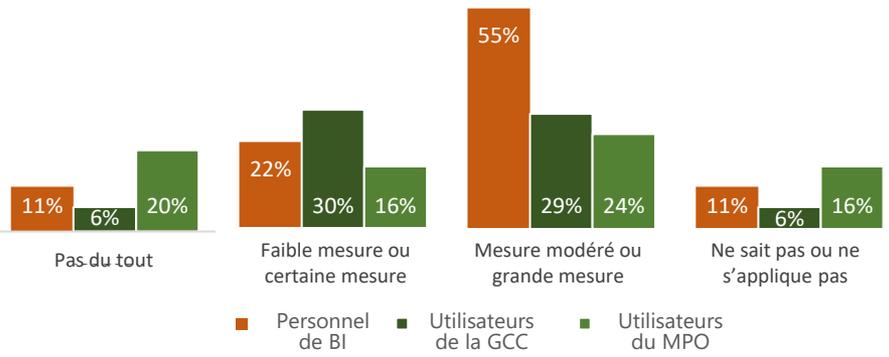
# Efficacité

## Fiabilité des jetées et des quais du MPO

Dans l'ensemble, BI fournit des services de jetée et de quai quelque peu fiables, jugés quelque peu opportuns, surtout accessibles et quelque peu actuels par les informateurs-clés et les répondants du sondage.

### Biens immobiliers fournit des services qui sont plutôt opportuns.

Figure 9. Les répondants aux sondages au sein de BI ont indiqué que les services de la jetée et du quai sont surtout opportuns, tandis que ceux de la GCC et du MPO ont indiqué qu'ils sont plutôt opportuns



L'opportunité des services de jetées et de quais varie en fonction de facteurs qui affectent la capacité de BI à gérer le cycle de vie de ces actifs, par exemple :

- la disponibilité de financement des immobilisations pour les projets de réparation et d'entretien;
- les longs délais de planification (c'est-à-dire la passation des marchés et la réalisation d'études techniques) et d'échéanciers de mise en œuvre;
- la connaissance par BI des besoins actuels et futurs des utilisateurs (c'est-à-dire liés à la résilience climatique), car ceux-ci peuvent évoluer plus rapidement que la mise en œuvre des changements d'infrastructure.

Par conséquent, l'opportunité des services de jetées et des quais varie d'un site à l'autre de BI, certains sites subissant de graves dégradations. Lorsque les services ne sont pas fournis en temps opportun, les utilisateurs du MPO (encadré B) et de la GCC (encadré C) ont déclaré éprouver de grandes difficultés à remplir leurs mandats respectifs.

Exemple du MPO – région des Maritimes

### Encadré B. Station biologique de St. Andrews (SBSA)

Au début de 2022, BI a condamné le quai de la SBSA qui soutenait les navires de la GCC et, par ricochet, divers utilisateurs du MPO menant des activités scientifiques, de gestion des pêches et des écosystèmes aquatiques. Le quai est considéré comme un bien non opérationnel au sein de la station opérationnelle de St. Andrews. Actuellement en remplacement par BI, le quai ne devrait pas être opérationnel avant plusieurs années.

Les répondants du MPO ont indiqué que la non-accessibilité au quai a fortement nuï à leur capacité à s'acquitter de leurs responsabilités respectives et a leurs activités. Il y a eu un manque de communication efficace entre BI et les groupes d'utilisateurs de la SBSA en ce qui concerne les décisions relatives à la fermeture des quais et les solutions de rechange. Par conséquent, bien que des efforts aient été fournis pour trouver des postes d'amarrage alternatifs sûrs pour les navires du programme, BI continuera à faire face à des défis jusqu'à la construction et la mise en service d'un nouveau quai.

Exemple de la GCC, région de l'Ouest

### Encadré C. Base de Victoria

Les répondants au sein de la GCC ont signalé des problèmes récurrents et des préoccupations en matière de sécurité aux quais qui sont détériorés dans la région de l'Ouest. À la base de Victoria, par exemple, la moitié du quai a été condamnée et barricadée BI pour en limiter l'accès. Par conséquent, les utilisateurs de la GCC sont confrontés à d'importants défis logistiques en ce qui concerne le déplacement des cargaisons et l'exécution des plans de réapprovisionnement et de ravitaillement en carburant, puisque la section accessible du quai ne répond pas aux exigences en matière de longueur, de capacité de chargement, de systèmes d'alimentation et de défenses. Cette situation, comparable à celle d'« avoir un avion mais pas d'aéroport », limite le type et le moment où les navires peuvent accoster.

Les services du quai de la base de Victoria n'ont pas été considérés comme opportuns étant donné que le besoin de réparations du quai est connu depuis de nombreuses années et que seules des réparations temporaires ont été réalisées jusqu'à présent.

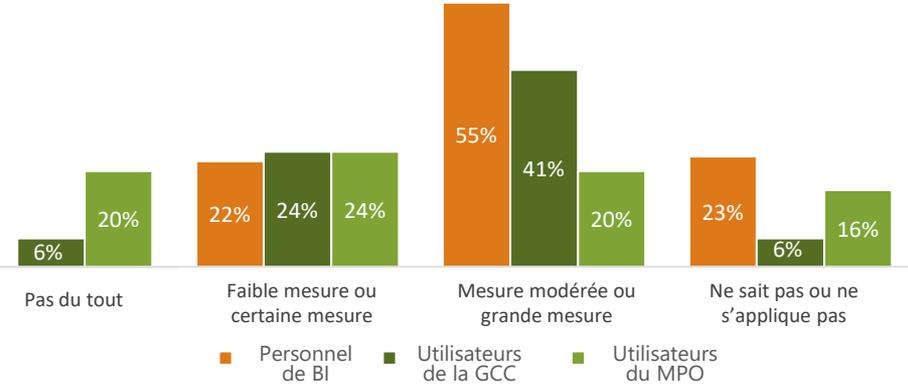


# Efficacité

## Fiabilité des jetées et des quais

### Biens immobiliers fournit des services qui sont pour la plupart accessibles.

Figure 10. Les répondants aux sondages au sein de BI, de la GCC, et du MPO ont indiqué que les services de la jetée et du quai sont pour la plupart accessibles.

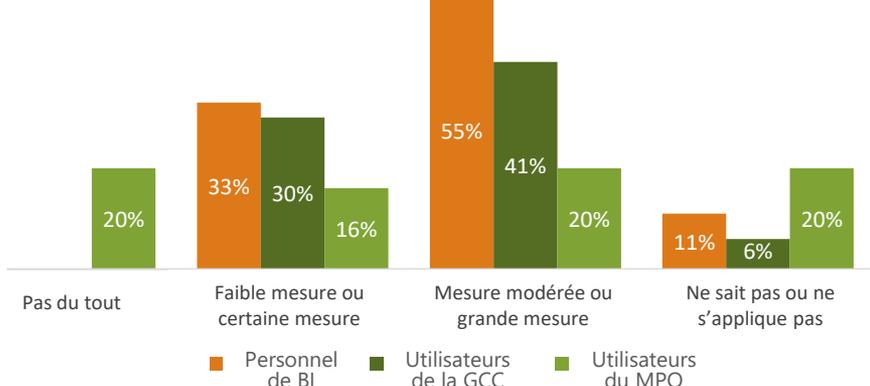


En ce qui concerne la sécurité, les personnes interrogées au sein de BI ont indiqué qu'il s'agit d'une considération majeure pour la gestion des jetées et des quais, par exemple les sites jugés dangereux sont barricadés pour limiter l'accès des utilisateurs. Certaines régions ont mis en place des programmes de sécurité sur les jetées qui ont été qualifiés de pratiques exemplaires.

Les répondants aux sondages au sein de la GCC et du MPO ont soulevé des préoccupations quant aux éléments de sécurité dans l'accessibilité à chaque site ainsi que par les navires en mer. Les obstacles à l'accessibilité comprennent le manque de lieux facilement disponibles pour effectuer les changements d'équipe et le chargement des équipements, ainsi que l'insuffisance des fonds pour fournir une infrastructure appropriée. Par exemple, l'Institut Maurice-Lamontagne au Québec n'a pas de brise-lames, ce qui rend l'installation inutilisable dans certaines conditions météorologiques. Lorsque les jetées et les quais ne sont pas accessibles, les utilisateurs du Ministère recourent à des quais publics dans la mesure du possible, en particulier dans les régions éloignées.

### Biens immobiliers fournit des services qui sont quelque peu actuels.

Figure 11. Les répondants aux sondages au sein de BI ont indiqué que les services de la jetée et du quai sont surtout opportuns, tandis que ceux de la GCC et du MPO ont indiqué qu'ils sont plutôt opportuns.



La capacité de BI à fournir des services de jetée et de quai qui répondent aux besoins actuels et anticipés est influencée par le degré d'investissement requis par ces actifs d'ingénierie maritime ainsi que par les réductions historiques des dépenses propres aux actifs. Un autre composant qui influe sur la capacité de BI à fournir des services de manière proactive est leur connaissance des besoins continus et évolutifs des clients. Si les besoins de certains clients sont bien connus, d'autres évoluent et nécessitent un engagement plus précoce de la part du client pour les faciliter. Plusieurs mesures ont été mises en œuvre ces dernières années pour améliorer la communication et la collaboration entre BI et les groupes d'utilisateurs tels que la GCC, comme indiqué à la page 26.

Les personnes interrogées au sein de la GCC ont indiqué des retards dans la réparation de nombreux quais, empêchant leur utilisation par la flotte actuelle. Des inquiétudes subsistent quant au fait que BI ne dispose pas d'un plan à long terme pour résoudre les problèmes de quais et répondre aux besoins de la flotte du futur.



# Efficiency

## Mechanisms of financing of PPB

The dependency of the PPB program on temporary financing creates important challenges for the planning of the life cycle management to the long term. The program is confronted with long-term financing deficits that will hinder the future delivery of services.



**Les mécanismes de financement des PPB sont confrontés à des déficits à long terme par rapport aux besoins d'entretien et de réparation des actifs. Par conséquent, le gardien est limité à mettre en œuvre des solutions à long terme pour maintenir en permanence les actifs dans des conditions optimales.**

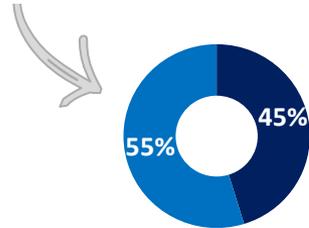
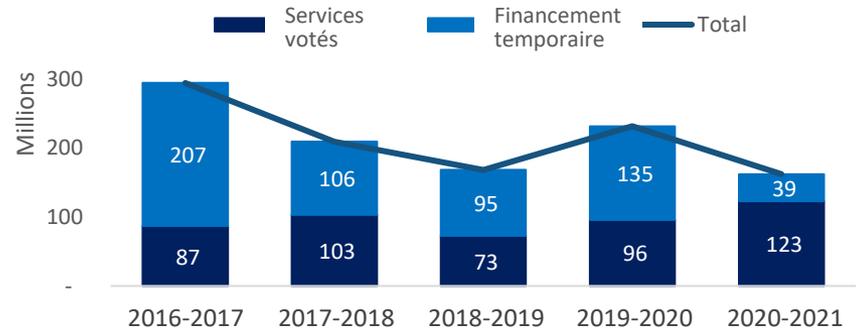
As mentioned on page 8, the annual budget of PPB has decreased, passing from 307 million dollars in 2016-2017 to 102 million dollars in 2020-2021. The major part of this financial envelope represents a high proportion of temporary financing received through various budgetary announcements from the Government of Canada, in opposition to the permanent financing of voted services programs (figure 12).

It is estimated that the PPB program has a significant financing deficit to maintain all essential fishing ports in a better or average state. Due to the current dependency on temporary financing, the program gives priority attention to security repairs, maintenance, dredging and other urgent investments in the main ports. Without important temporary financing during the last decade, PPB would have had to take security measures on a large number of sites, such as the implementation of load restrictions, the installation of barricades or the removal of dangerous installations.

The dependency of the program on temporary financing poses important problems for the life cycle management of small boat ports, as staff does not have a stable and constant financing and must, on the contrary, provide services on short financing cycles, of two years. The financing challenges will be addressed throughout the report and include:

- the planning of future work, including adaptation to the increase in maintenance expenses and the securitization of supplies and purchases;
- the retention of staff;
- the recourse to precise results using short-term performance indicators associated with temporary financing commitments.

Figure 12. The total expenses of the PPB program, including the voted services and voted services, have decreased between 2016-2017 and 2020-2021 (in million Canadian dollars).



Over the five-year period, only 45% of the real expenses of the PPB program came from permanent financing sources.



# Efficiency

## Mechanisms of BI financing

BI is confronted with significant financing deficits that hinder its ability to manage the life cycle of piers and quays. This situation is explained notably by the conception of the national portfolio strategy of BI in relation to funds and to the long-term planning necessary to maintain technical assets of this type.

**Les mécanismes de financement de BI sont confrontés à des insuffisances par rapport aux besoins d'entretien et de réparation des actifs. Par conséquent, le gardien est limité à mettre en œuvre des solutions à long terme pour maintenir en permanence les actifs dans des conditions optimales.**

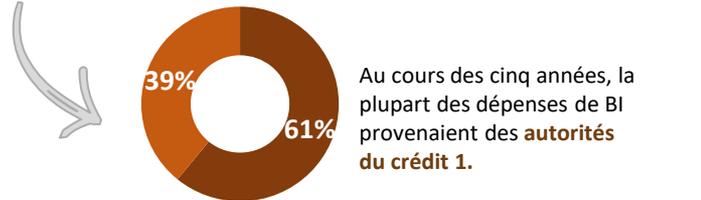
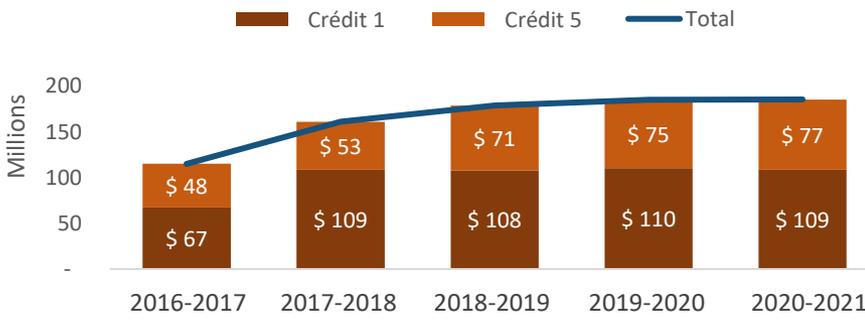
As mentioned on page 8, BI's real expenses increased from 117 million dollars to 195 million dollars during the evaluation period. However, the majority of this financial envelope represents funds from credit 1 for daily operating costs, as opposed to funds from credit 5 for capital expenses, which includes the recapitalization of piers and quays at the end of their useful life.

Due to their technically complex nature, piers and quays require long-term planning and capital expenses on a large scale. For example, the average cost of all repairs and recapitalizations of quays is estimated between 20,000 and 70.5 million dollars, based on internal average estimates of their replacement value. However, the budget investment deficit of BI in relation to the cost of maintaining these complex technical assets leads to planning difficulties. BI has defined the following important financing deficits for 2022-2023:

- **Financing deficit of 3.8 million dollars** for essential maintenance projects and compliance that risk compromising BI's capacity to provide a level II service;
- **Financing deficit of 26.3 million dollars** for all other repair and maintenance projects that have not received financing and which could become critical requirements and compliance over time.

In addition, funds from credit 5 are allocated through a national budgeting process and the establishment of priorities based on a functional domain model rather than on specific asset categories. In the framework of the functional domain model, sites of category 1, 2 or 6 containing piers and quays may or may not be included in the priority sites that are maintained to a level II service standard (i.e. those that receive regular maintenance under reserve of available funds).

Figure 13. Real BI expenses, including funds from credits 1 and 5, increased between 2016-2017 and 2020-2021.



Interviewees within the GCC highlighted the need to prioritize funds by asset categories (as opposed to functional domains) given the possible competition between asset categories within the regions.

# Efficiency

## Défis de financement

Les mécanismes de financement entraînent des difficultés de gestion du cycle de vie en raison de l'évolution des exigences réglementaires, de l'augmentation des dépenses de maintenance et de l'approvisionnement. Les mécanismes de financement ne sont pas considérés comme durables à l'avenir. Des mécanismes de financement alternatifs sont présentés.

### Les mécanismes de financement créent des défis de planification pour les responsables des PPB et de BI qui affectent la prestation des services aujourd'hui et qui devraient continuer à l'affecter à l'avenir.

Les ports pour petits bateaux, les jetées et les quais sont des actifs techniques complexes qui nécessitent un financement stable et une planification à long terme pour répondre aux exigences du cycle de vie et de la gestion des risques. Les difficultés de planification dues à des cycles de financement courts ou insuffisants ont été citées comme des facteurs d'entrave pour plusieurs raisons :

#### ! Évolution des exigences réglementaires

Les processus réglementaires liés à l'octroi de permis, aux évaluations environnementales et aux consultations avec les parties prenantes et les populations autochtones ont gagné en complexité et correspondent mal aux délais de financement. Les mécanismes de financement actuels ne prévoient pas de temps de planification pour des projets et des calendriers de plus en plus complexes.

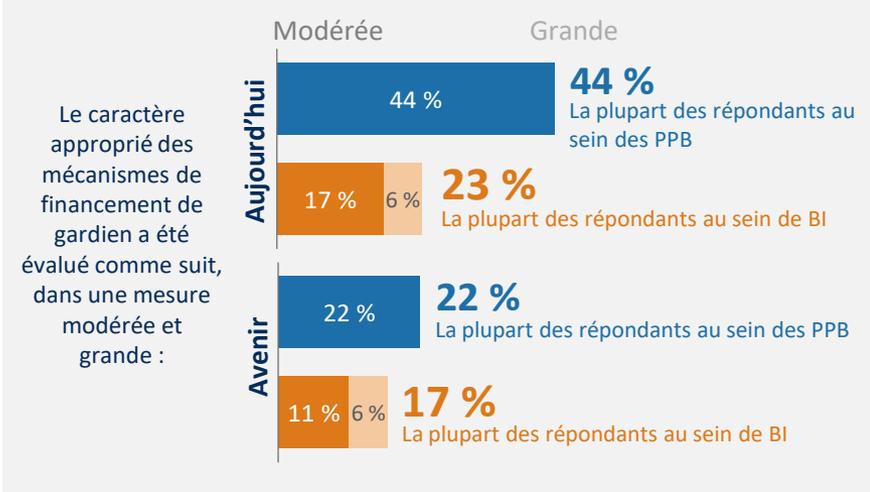
#### Augmentation des dépenses d'entretien

L'entretien, la réparation et l'aliénation des ports pour petits bateaux, des jetées et des quais sont coûteux. L'incidence des tempêtes, des incendies et de la COVID-19 a entraîné une hausse des prix des matériaux et de la main-d'œuvre, alors que les budgets n'ont pas augmenté proportionnellement pour faire face à la croissance des coûts d'exploitation. Les niveaux de référence de l'exploitation et de la maintenance pour BI ne sont pas protégés par les prix; par conséquent, le pouvoir d'achat de BI a également diminué de manière significative en raison de l'inflation.

#### Difficultés d'approvisionnement

Pour réaliser des projets dans des délais courts, le programme des PPB engage d'importants entrepreneurs, alors que le recours à de plus petits entrepreneurs pour des périodes plus longues permettrait de réduire les coûts des appels d'offres. Les délégations financières de BI pour la construction ont été mises à jour, mais restent inférieures à celles du programme des PPB.

Des modèles de financement alternatifs ont été considérés comme bénéfiques pour la gestion des ports pour petits bateaux, des jetées et des quais du MPO. Les options comprenaient la budgétisation d'exercice et l'augmentation des enveloppes de financement des services votés. Les modèles de financement alternatifs sont examinés plus en détail à l'annexe D. Sans la possibilité de planifier l'entretien à long terme des actifs, les gardiens ne peuvent investir que dans des solutions superficielles et des mesures palliatives, selon les besoins. Compte tenu des défis actuels en matière de financement, les répondants aux sondages au sein des PPB et de BI considèrent leurs mécanismes de financement respectifs quelque peu appropriés pour assurer la prestation des services aujourd'hui et légèrement moins appropriés pour assurer la prestation des services à l'avenir.



# Efficiency

## Mechanisms of governance of PPB and BI

In general, the governance structures of PPB and BI are appropriate to support the management of ports for small boats, piers and quays of the MPO.

### Les structures de gouvernance du programme des PPB et des AP sont appropriées pour soutenir la prestation des services

The majority of respondents in the surveys within PPB and AP indicated that the governance structures are appropriate in a moderate and large measure. Within the Ministry, the central administration of PPB ensures the coherence of the application of policies, while remaining attentive to the evolution of needs and circumstances of the regions. The supervision of the management by the National Committee of Managers (CNG)<sup>3</sup> of PPB covers all aspects of the operations of the program, including the management of BI of the infrastructure of ports for small boats as well as the services to the clientele of PPB and AP. Other conclusions related to the management of AP are found in Annex E.



### Les structures de gouvernance de BI sont généralement appropriées pour soutenir la prestation des services

The majority of respondents within BI indicated that the governance structures are appropriate in a moderate and large measure. National and regional BI expertise centers aim to centralize knowledge of policies, planning and national orientation while ensuring the reactivity and flexibility of local services to support users of the Ministry<sup>4</sup>. However, those interviewed within the GCC indicated that the BI governance structure could hinder GCC operations and that collaboration between GCC and BI could be increased in terms of planning, activities, structures and processes that support service delivery. Communication and collaboration are addressed in more detail on page 26.



3. The National Committee for the maintenance of managers acts as the main governance structure of the project management by providing directives and comments on the preparation of policies, strategies, decisions on the portfolio, decisions on capital expenditures, resource allocations, risk analyses and reports.  
4. The main governance structure of the program management for BI is the National Committee of Operations of Real Estate (CNOPBI), which acts as a national forum for identification, communication and implementation of the national portfolio strategy.

# Efficiency

## Gestion de l'information pour les ports pour petits bateaux du MPO

La disponibilité des données opérationnelles pertinentes pour les ports pour petits bateaux peut être améliorée afin de soutenir la prise de décision.



**La capacité de gestion de l'information des PPB pourrait être renforcée afin de répondre à l'évolution des besoins des programmes en matière d'information pour soutenir la prise de décision.**

Le programme des PPB s'appuie sur des données relatives à l'état de leurs ports essentiels et non essentiels. Les données sont recueillies par le personnel technique et d'ingénierie des PPB par le biais d'inspections régulières des actifs et d'évaluations de l'état qui ont lieu tous les trois ans.

Les personnes interrogées ont indiqué que les défis suivants affectent la capacité du programme en matière de gestion de l'information :

- **Les données historiques ne sont pas facilement accessibles pour soutenir la prise de décision** – Les données sont enregistrées dans le Recherche d'information de gestion des PPB (RIGPPB), qui abrite des informations nationales provenant de plusieurs gardiens et n'affiche que les données disponibles à la date à laquelle il est consulté. Le personnel des PPB procède actuellement à une mise à jour manuelle du nombre de ports dans la base de données RIGPPB.
- **Des données de programme précises ne sont pas facilement disponibles** – Les personnes interrogées ont indiqué que les données de programme liées à l'entretien ou à l'inspection sont difficiles à trouver et qu'une cohérence nationale est nécessaire lors de la saisie de l'information dans le RIGPPB.
- **Répondre aux demandes de plus en plus fréquentes représente un défi** – Le personnel a noté que les demandes externes, telles que les demandes réglementaires, ministérielles et à l'AIPRP, augmentent et qu'il est nécessaire de renforcer la capacité de gestion de l'information des programmes, par exemple en créant un poste dédié à la gestion des données et au travail sur les SIG.



Banque d'images numériques du MPO

Pour soutenir la prise de décision future, des informations supplémentaires seront nécessaires en ce qui concerne le rendement des AP (forces et vulnérabilités), la compréhension du rendement des ports, les tendances socio-économiques et leurs impacts sur les ports; et les sites candidats au dessaisissement et les obstacles associés. Dans le cadre de la stratégie à long terme des PPB, le programme a commencé à mener un vaste exercice de collecte de données dans 1000 ports, y compris des informations relatives à :

- La capacité des ports;
- l'état de l'infrastructure;
- l'activité, l'utilisation et l'état des AP, y compris la gestion, la gouvernance et la santé financière;
- L'environnement en évolution, y compris les besoins socio-économiques et les besoins en matière de pêche;
- la faisabilité du dessaisissement.



# Efficiency

## Gestion de l'information pour les jetées et les quais du MPO

Les données opérationnelles de BI ne sont pas disponibles par groupes d'actifs de jetées et de quais en raison de difficultés internes à évaluer les actifs de génie maritime.



Il y a un manque d'informations propres aux jetées et aux quais disponibles pour soutenir la prise de décision.

Pour soutenir les divers processus d'analyse et de rapport du portefeuille, BI s'appuie sur des informations actualisées sur les systèmes individuels, les coûts de remplacement, l'entretien différé et l'état physique des actifs du portefeuille national. Cependant, les données propres aux jetées et aux quais ne sont pas disponibles, n'étant pas collectées par BI pour de multiples raisons :

- **Les données relatives à l'évaluation de l'état sont recueillies par domaine fonctionnel/site** – BI utilise des indices de condition moyens des sites qui tiennent compte de l'état des actifs sur chaque site mais ne comprennent pas d'informations détaillées relatives aux actifs.
- **L'expertise en matière d'évaluation de l'infrastructure marine est manquante** – Les évaluations de l'état sont effectuées par des ingénieurs tiers qui se spécialisent dans la saisie des biens immobiliers standard (c'est-à-dire les immeubles de bureaux) et n'ont souvent pas l'expertise nécessaire pour fournir des évaluations approfondies des composants spécialisés de l'infrastructure marine, comme les composantes sous-marines. Il y a un besoin d'expertise de la part de groupes spécialisés dans ce type d'analyse des infrastructures.
- **Des méthodologies d'évaluation des infrastructures maritimes sont en cours d'élaboration** – Les indices de condition des composants d'un site sont en général déterminés à l'aide d'évaluations visuelles non intrusives. Cependant, les évaluations visuelles sont insuffisantes pour quantifier les composants enfouis ou immergés des infrastructures maritimes et peuvent conduire à des conclusions trompeuses.
- **Les évaluations spécialisées des infrastructures marines sont coûteuses** – Le coût des évaluations intrusives pouvant être réalisées sous l'eau est important et influe sur leur faisabilité, leur calendrier et leur fréquence. Par conséquent, BI est limité dans la réalisation de ces évaluations en soutien au travail de recapitalisation.

En 2019, Flotte et Services maritimes a recueilli des informations sur les quais concernant les opérations de la GCC et ont produit un rapport d'inspection des quais qui comprend :

1. **Importance du quai pour les activités de la GCC**  
*Inclus pour tous les sites*
2. **État des quais**  
*Disponible pour certains sites (40 %) mais non standardisé*
3. **Valeur estimée de remplacement**  
*Inclus pour certains sites (33 %)*
4. **Statut futur des quais**  
*Inclus pour quelques sites (25 %)*
5. **Durée de vie utile restante**  
*Inclus pour quelques sites (15 %)*

Infrastructure maritime et civile (IMC) du STI effectue également des évaluations de l'infrastructure côtière afin de soutenir la modularité de la flotte. Les évaluations fourniront des informations sur l'état actuel des quais du MPO, les caractéristiques existantes qui peuvent soutenir la modularité, et les modifications potentielles pour soutenir la stratégie de la GCC. Bien que l'évaluation soit guidée par IMC, tous les travaux d'ingénierie et techniques doivent être effectués par BI, y compris les contrats d'ingénierie et techniques réalisés à l'interne ou par Services publics et Approvisionnement Canada.



# Efficiency

## Mesure du rendement des ports pour petits bateaux du MPO

Les données sur le rendement du programme des PPB indiquent l'atteinte des objectifs de rendement. Cependant, il est nécessaire de disposer de résultats et d'indicateurs de programme qui puissent donner une image précise du rendement du portefeuille d'actifs des PPB à long terme.

 **Les résultats du programme des PPB sont principalement liés à des engagements de financement particuliers, ce qui entraîne des lacunes dans la stratégie de mesure du rendement du programme.**

L'évaluation a révélé que les résultats et les indicateurs de performance des PPB sont principalement associés à des engagements provenant d'apports périodiques de fonds temporaires. Par conséquent, les objectifs de rendement sont représentatifs des actions prises à court terme, donnant ainsi l'impression que les résultats du programme sont atteints de manière constante. Toutefois, les données du programme indiquent que le portefeuille global des PPB continue de se détériorer à mesure que les actifs vieillissent au cours de leur cycle de vie. Le programme pourrait bénéficier de l'élaboration d'indicateurs et de cibles axés sur l'atteinte de résultats à long terme qui permettraient d'obtenir des résultats plus représentatifs et transparents de l'efficacité du programme des PPB.

### La mesure de rendement des PPB pourrait être renforcée par l'amélioration des indicateurs de performance.

Les personnes interrogées ont défini le besoin d'indicateurs concernant l'utilité, la santé et l'évolution des ports pour petits bateaux, ces aspects étant liés au rôle des ports en tant que moteurs économiques et ports de refuge dans des endroits éloignés plutôt qu'à la valeur stricte des débarquements de prises. Des indicateurs de programme qui reflètent l'évolution des besoins (c'est-à-dire liés à la réconciliation, à l'utilisation récréative et à la résilience climatique) aideraient à soutenir la prise de décision. La satisfaction des AP pourrait également être contrôlée par le biais d'indicateurs liés à la santé des AP.

Le programme des PPB obtient des résultats **liés aux engagements financiers à court terme** suivis par les profils d'information du programme<sup>5,6</sup>.

L'industrie de la pêche commerciale a accès à des ports sécuritaires  
*Un nouvel objectif est mis en œuvre d'année en année*

 **Complété**

Des ports sécuritaires sont maintenus  
*Résultat à atteindre d'ici mars 2021*

 **Complété**

Les ports sont prêts à être dessaisis  
*Résultat à atteindre d'ici mars 2021*

 **Complété**



5. Les indicateurs de performance reflètent les informations des profils d'information du programme 2020-2021.  
6. À partir de 2022, de nouveaux indicateurs et objectifs de performance sont disponibles pour le programme des PPB.



# Efficiency

## Measurement of the performance of piers and quays of the MPO

Les données sur le rendement des jetées et des quais ne sont pas recueillies par le Ministère.

 **Les données sur le rendement qui sont propres aux jetées et aux quais ne sont pas suivies par le Ministère.**

Les informations sur le rendement de BI sont suivies dans un profil d'information sur le rendement des services internes, à côté de 12 autres services internes, tels que les communications, les services juridiques et la sécurité. En tant que service interne, l'information sur le rendement de BI n'est pas liée à des résultats ministériels, mais plutôt à un résultat à long terme, à savoir que « les bâtiments appartenant à l'État sont entretenus de manière rentable, durable et conforme tout au long de leur cycle de vie, afin de soutenir l'exécution des programmes et les priorités du gouvernement grâce à une organisation immobilière hautement performante ».

Pour atteindre cet objectif, BI utilise un modèle logique axé sur les résultats qui définit les activités et les résultats au niveau du portefeuille. Par conséquent, les données de rendement pour les indicateurs au niveau des actifs individuels, tels que les jetées et les quais, ne sont pas recueillies par le Ministère. Les personnes interrogées au sein de BI ont mentionné le besoin d'indicateurs qui reflètent mieux l'utilité des actifs, tels que l'utilisation et l'occupation, ces informations n'étant pas suivies actuellement.

Les personnes interrogées au sein des GCC ont fait remarquer qu'il serait utile d'élaborer des indicateurs qui quantifient les répercussions sur les utilisateurs ministériels, car il n'existe actuellement aucun mécanisme permettant de suivre cette information. Les exemples incluent les jours affectés par le manque d'accès aux quais et les coûts associés à la détérioration des quais.



Les gardiens de BI et des PPB ont indiqué que des améliorations pourraient être apportées aux bases de données centralisées, aux systèmes de gestion des données et aux indicateurs de performance, comme suit :

Amélioration des systèmes de gestion des données

40%
28%

Amélioration des bases de données centralisées

40%
36%

Améliorations des indicateurs de performance

20%
32%



# Efficiency

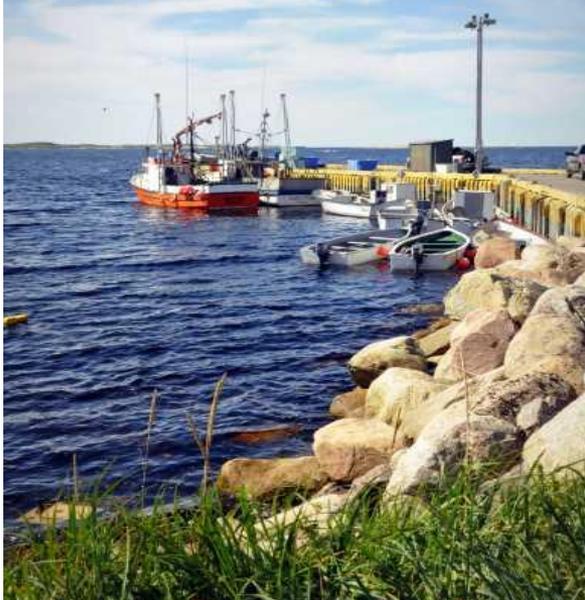
## Gestion des actifs : Priorisation des ports pour petits bateaux du MPO

Le programme des PPB subit des pressions qui affectent sa capacité à planifier et à prioriser les projets pour la gestion du cycle de vie.

### Le programme des PPB accorde la priorité à la sécurité de ses ports.

Les projets d'investissement prioritaires sont évalués dans le cadre d'un examen national par les pairs afin de déterminer quels projets représentent le meilleur rapport qualité-prix et les meilleurs résultats pour le programme. Les personnes interrogées ont noté qu'en raison de l'absence de financement stable, le programme fonctionne de manière réactive en s'assurant qu'il y a des projets « prêts à l'emploi » prêts à être lancés lorsque de nouveaux financements sont annoncés. La planification des PPB permet d'optimiser le budget limité du programme en donnant la priorité aux projets liés aux réparations de sécurité (y compris le dragage), aux mises à niveau nécessaires à la sécurité des ports ou à l'amélioration des opérations dans les ports de pêche essentiels, ainsi qu'aux petites réparations urgentes liées à la sécurité ou aux mesures d'atténuation (par exemple barricades) dans les ports non essentiels en attendant leur dessaisissement.

Autorités portuaires de la Baie de Bradore  
Banque d'images numériques du MPO



Les obstacles à la prestation actuelle et future des services sont les suivants :

#### **Planification de la continuité des autorités portuaires**

L'administration des PPB est supervisée par un réseau national de bénévoles, soit l'équivalent de 70 équivalents temps plein (ETP) consacrés aux opérations portuaires. Comme le MPO ne dispose pas des ressources nécessaires pour entretenir ce réseau de ports, il est essentiel pour le programme d'assurer la continuité à long terme des AP. Cependant, la planification de la continuité des AP est difficile en raison des groupes de population restreints et/ou vieillissants. Les PPB sont confrontés à des difficultés de recrutement en raison de l'évolution démographique, les cohortes précédentes partant à la retraite, et d'un manque d'intérêt général de la part des nouvelles cohortes. Les bénévoles des AP ont signalé des niveaux élevés de stress dans l'exercice de leurs fonctions en raison des attentes élevées, du manque de postes rémunérés et de l'absence d'autorité d'exécution pour superviser la gestion opérationnelle. Des mesures incitatives telles que l'octroi de fonds pour l'embauche d'employés et l'octroi de crédits d'impôt aux bénévoles ont été suggérées.

#### **Maintien en poste du personnel des PPB**

Un récent exercice de reclassement du personnel a entraîné des difficultés de rétention du personnel parmi les groupes d'employeurs des services clients des PPB. Ces postes ont tendance à être fondés sur les relations, et le manque de ressources en personnel, de connaissances et de formation a entraîné un décalage entre les niveaux d'expérience et les exigences du travail. Par conséquent, la capacité des PPB à acquérir une expérience interne, à conserver les connaissances de l'entreprise et à maintenir une interface client régulière avec les AP est mise à l'épreuve. Les AP se sont fait l'écho de cette difficulté à établir des relations, en notant que la rotation constante du personnel entraîne des difficultés à maintenir des lignes de communication ouvertes et à effectuer des visites sur place.

# Efficiency

## Gestion des actifs : Priorisation des jetées et des quais du MPO

Il existe des problèmes de communication stratégique et opérationnelle entre BI et les groupes d'utilisateurs ministériels qui pourraient être résolus pour améliorer le processus de priorisation des jetées et des quais.

 La priorisation des projets de jetées et de quais est limitée par la nécessité pour BI d'assurer la gestion du cycle de vie d'un portefeuille national.

La capacité de BI à établir des priorités et à planifier de manière proactive les jetées et les quais nécessite une connaissance préalable des besoins opérationnels en constante évolution des utilisateurs (y compris les infrastructures auxiliaires des navires) ainsi que de la direction et de la vision stratégiques des clients. L'approche actuelle du portefeuille national de BI peut ou non aboutir à ce que les domaines fonctionnels qui incluent les jetées et les quais reçoivent un financement dans le cadre de demandes plus larges de sites pour la réparation et l'entretien, les services publics, la sécurité et d'autres dépenses. Bien que l'état physique des actifs soit considéré comme un composant d'un site, BI donne généralement la priorité aux composants qui nécessitent une recapitalisation.

BI renforce son approche de la gestion du cycle de vie en adoptant un modèle de priorisation des actifs qui tiendra compte du cycle de vie de tous les actifs individuels du portefeuille national sur un horizon de 20 ans. Cela permettra à RP d'envisager objectivement le moment de recapitaliser les actifs (c'est-à-dire lorsque la fin de la durée de vie utile a été atteinte) ou de procéder à leur aliénation (c'est-à-dire lorsque les coûts d'exploitation et de maintenance sont trop élevés). Dans le cadre de ce modèle, les biens des sites prioritaires seront privilégiés en raison de leur importance pour les opérations de la GCC et du MPO.



Banque d'images numériques du MPO

Constatations de l'évaluation



Il existe des possibilités d'améliorer la collaboration et la communication avec les groupes d'utilisateurs du Ministère pendant les processus de planification et d'établissement des priorités.

Les utilisateurs du MPO et de la GCC ont indiqué avoir besoin d'une communication ministérielle coordonnée et cohérente pour améliorer la prestation des services sur les jetées et les quais, compte tenu des répercussions que les biens peuvent avoir sur les opérations des utilisateurs à l'échelle du Ministère. Par exemple, cela pourrait inclure :

- l'augmentation des consultations ministérielles pour comprendre l'évolution des besoins des utilisateurs en matière d'infrastructure;
- la définition des rôles et des responsabilités de BI entre les sites, car ceux-ci peuvent varier et conduire à l'isolement opérationnel de certains sites;
- la recherche de possibilités de collaborer avec d'autres ministères fédéraux qui gèrent l'infrastructure maritime.

Bien que des mesures supplémentaires puissent être prises pour renforcer les pratiques de communication et de collaboration, en particulier au niveau régional, de nombreuses mesures ont déjà été prises. Par exemple :

- Le personnel de BI et de la GCC participe aux comités mixtes nationaux, aux groupes de travail et aux initiatives spéciales.
- La GCC a créé un poste de liaison BI dédié afin de mieux représenter les intérêts de la GCC dans certaines régions.
- La GCC élabore des stratégies nationales pour communiquer les besoins en infrastructures, par exemple dans le cadre de la stratégie nationale des quais de 2019.

La collaboration continue entre BI et les utilisateurs ministériels continuera d'être bénéfique pour la gestion ministérielle des jetées et des quais du MPO.

En moyenne, les personnes interrogées au sein de la GCC ont indiqué que leur point de vue en tant qu'utilisateurs ministériels était reflété dans les activités, les structures et les processus de planification dans une faible mesure ou dans une certaine mesure.



# Efficiency

## Gestion des actifs : Considérations de planification pour les ports pour petits bateaux, les jetées et les quais du MPO

Dans l'ensemble, il semble que les responsables des PPB et de BI intègrent des considérations environnementales dans la planification, les activités, les structures et les processus qui soutiennent la prestation des services. Il existe des possibilités d'accroître la sensibilisation à la façon dont les principes de l'ACS+ s'appliquent aux fonctions de gardien.

Considérations d'ordre environnemental

### Les groupes de gardiens mettent en œuvre des considérations environnementales au cours des processus de gestion du cycle de vie.

Bien que les considérations environnementales (c'est-à-dire l'eau, la protection de l'habitat, la contamination) soient réglementées par le gouvernement fédéral, les gardiens ont indiqué que leurs capacités de financement et de planification à long terme limitent leur capacité à faire face aux règlements environnementaux de plus en plus complexes. Par exemple, les exigences environnementales liées aux activités de dragage deviennent de plus en plus difficiles à satisfaire, car des permis, des évaluations environnementales et des approbations sont nécessaires avant que les déchets de dragage puissent être supprimés. Les personnes interrogées au sein de la GCC et de BI ont indiqué que le dragage devait être effectué sur une base régionale, site par site. Par conséquent, un financement supplémentaire et des délais de projet plus longs seront nécessaires pour garantir que les activités de dragage ont des impacts minimaux sur l'environnement.

- **Pratiques exemplaires :** Les personnes interrogées au sein de BI ont indiqué que le personnel est formé aux évaluations de l'impact du changement climatique et qu'il a engagé les utilisateurs finaux et les scientifiques pour développer une cotation de résilience climatique sur tous les quais afin d'assurer leur résilience à long terme.

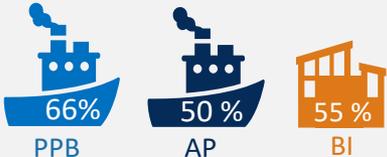
Analyse comparative entre les sexes (ACS)+\*

### Il est possible d'accroître la sensibilisation à la façon dont l'ACS+ peut être appliquée aux fonctions de gardien

L'évaluation a révélé que le niveau de sensibilisation à la mesure dans laquelle l'ACS+ peut être appliquée à l'infrastructure ministérielle était plus élevé au sein de la haute direction que chez les répondants à un sondage auprès du personnel. Les personnes interrogées ont indiqué que des efforts ont été fournis pour prendre en compte les besoins et les perspectives de diverses populations dans la planification, les activités, les structures et les processus qui soutiennent la prestation des services des ports pour petits bateaux, des jetées et des quais. Cependant, le personnel a indiqué ne pas être très au fait de la façon dont les principes de l'ACS+ peuvent et doivent être appliqués aux fonctions de gardien. Alors que certaines AP ayant répondu à un sondage auprès du personnel (28 %) ont indiqué que des efforts avaient été fournis pour prendre en compte les expériences de divers groupes de personnes dans les ports individuels, dans une mesure allant de modérée à grande, certaines (29 %) ont également indiqué n'avoir pas du tout été prises en compte.

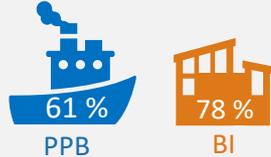
- **Pratiques exemplaires :** Il existe des preuves que le programme des PPB tient compte de l'ACS+, en particulier lorsqu'il soutient et mène des consultations avec des partenaires autochtones. Par exemple, les contraintes de capacité auxquelles sont confrontées les autorités portuaires autochtones sont clairement prises en compte, et le besoin de renforcement des capacités et de flexibilité accrue est reconnu et traité par le programme.

La plupart des répondants aux sondages ont indiqué que des efforts pour inclure des considérations environnementales ont été fournis dans une mesure modérée à grande.



Group	Percentage
PPB	66%
AP	50%
BI	55%

La plupart des répondants aux sondages au sein des PPB et la majorité des répondants aux sondages au sein de BI ont indiqué ne pas savoir comment les considérations de l'ACS+ s'appliquent à la prestation des services des ports pour petits bateaux, des jetées et des quais, ou qu'elles n'étaient pas applicables.



Group	Percentage
PPB	61%
BI	78%



# Efficiency

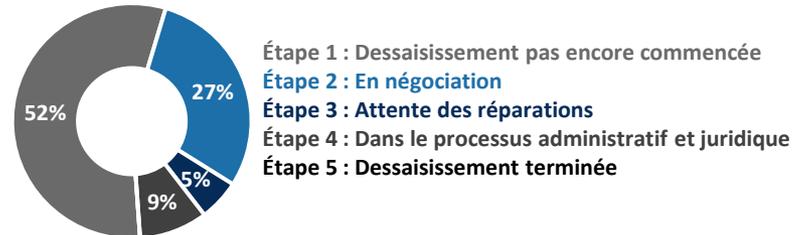
## Gestion des actifs : Dessaisissement des ports pour petits bateaux du MPO

Le programme de dessaisissement des PPB fait progresser le retrait des ports non essentiels de l'inventaire du programme. Cependant, le dessaisissement de plus de la moitié des ports non essentiels n'a pas encore commencé.

 **Le programme des PPB dessaisit ses actifs par le biais d'un programme de dessaisissement établi, mais les dessaisissements sont difficiles à réaliser.**

Le programme des PPB vise à retirer les ports non essentiels de l'inventaire du programme afin de réduire les responsabilités ministérielles et de réaliser des économies pour le programme (encadré D). Le processus dessaisissement des PPB se déroule en cinq étapes (figure 14). Les données des PPB indiquent que plus de la moitié des ports non essentiels sont à l'étape 1, suivi de l'étape 2.

Figure 14.  
Proportion  
d'actifs des PPB  
à chaque  
étape du  
dessaisissement



En juillet 2018, 1 136 ports non essentiels ont été dessaisis pour un coût d'environ 123 millions de dollars. Les critères utilisés pour sélectionner les projets d'aliénations ou de dessaisissements dans les ports non essentiels comprennent l'état de préparation du projet, l'avancement du processus de négociation, le degré des attentes du public et l'importance des préoccupations en matière de sécurité ou d'environnement. Néanmoins, le dessaisissement des ports non essentiels restants n'est pas réalisable avec le budget et les délais actuels du programme de dessaisissement en raison de leur coût élevé et de leur complexité. Les fonds de services votés disponibles pour le programme sont insuffisants pour mener à bien les projets de dessaisissement dans un délai d'un an, tandis que les fonds de budget temporaire sont généralement destinés à des projets particuliers, ce qui limite la capacité des PPB à établir des priorités pour les projets.

Les facteurs qui posent des problèmes de dessaisissement pour les ports non essentiels restants comprennent l'existence de multiples traités et revendications territoriales autochtones, qui peuvent se chevaucher, comme à la Rivière de la Paix, en Alberta; l'absence d'autorisations spéciales pour accélérer le dessaisissement; la dépendance à l'égard de l'intérêt externe des parties à dessaisir; et les évaluations élevées de la valeur marchande des infrastructures.

### Encadré D. Importance ministérielle de l'aliénation et de la recapitalisation

L'aliénation et la recapitalisation des actifs à la fin de leur cycle de vie utile représentent une étape importante pour le Ministère. Lorsque les installations ont atteint la fin de leur durée de vie utile, elles peuvent être recapitalisées, reconstruites ou faire l'objet d'un dessaisissement. Le MPO n'est plus responsable des coûts et des responsabilités associés aux actifs qui ont été dessaisis. Par conséquent, lorsque des actifs non essentiels ou non prioritaires ne peuvent pas être dessaisis ou ne le sont pas, ils présentent pour le Ministère des responsabilités et des risques tels que :

- **Risque pour les utilisateurs** – la détérioration des actifs non essentiels/non prioritaires qui ne peuvent être dessaisis constitue une responsabilité ministérielle si leur état se détériore au point de devenir dangereux. Si nécessaire, le Ministère prend des mesures pour barricader les biens en mauvais état. Cette disposition ne réduit pas nécessairement la responsabilité, des avis d'accès restreint ayant déjà été ignorés.
- **Ressources détournées** – les fonds dépensés pour maintenir des actifs non essentiels/non prioritaires, ou pour les mettre à niveau avant leur dessaisissement, représentent des fonds qui sont détournés des actifs essentiels/prioritaires. Les actifs essentiels/prioritaires soutiennent les mandats ministériels et doivent être entretenus et maintenus dans des conditions sécuritaires dans les limites du financement. Il existe un risque que le manque d'attention portée aux actifs essentiels/prioritaires ait un impact direct sur leur état et sur les résultats escomptés des programmes et services essentiels.
- **Contamination environnementale** – la détérioration des actifs peut entraîner des responsabilités en matière de contamination environnementale.



# Efficiency

## Gestion des actifs : Recapitalisation des jetées et des quais du MPO

BI dessaisit/élimine rarement les jetées et les quais du MPO en raison de leur coût prohibitif.



**Le budget de dessaisissement de BI est insuffisant pour supporter les coûts élevés des activités liées aux jetées et aux quais.**

Les activités de BI se concentrent sur les projets d'investissement en cours plutôt que sur les activités de dessaisissement. Contrairement aux PPB qui ont bénéficié d'un programme de dessaisissement et d'un financement temporaire à cette fin, le budget national de BI pour le dessaisissement est beaucoup plus faible et divisé sur un portefeuille national. Bien qu'un plan de dessaisissement ait été mis en place, il n'existe aucun processus permettant de classer par ordre de priorité les actifs à dessaisir; ceux qui n'ont aucune utilité n'ont plus de raison d'être, et le secteur est plus réactif.

Dans la mesure du possible, BI se sépare principalement des phares et des infrastructures associées en vertu de la Loi sur la protection des phares patrimoniaux (LPPP). Le dessaisissement des jetées et des quais est rarement entreprise en raison de leur coût prohibitif. Par exemple, sur les 96 actifs figurant dans le plan de dessaisissement 2022-2023 de BI, seul un quai situé dans la ville de Burin était destiné à être dessaisi et acquis par une municipalité locale (encadré E). Pour ce projet, le coût de l'option privilégiée pour le dessaisissement était supérieur au budget annuel de dessaisissement pour l'ensemble du portefeuille.

### Encadré E. Le dessaisissement du quai de Burin

En 2013, une étude du quai de Burin a révélé une importante pourriture à la base de la structure, indiquant que le quai n'était pas utilisable et était devenu un danger pour la navigation (photo 1). En 2015, BI a construit un nouveau quai de recherche et de sauvetage dans la communauté (photo 2). N'ayant plus de raison d'être, le quai d'origine a été destiné au dessaisissement. Néanmoins, le quai fait office de « brise-lames » pour une zone touristique clé de Burin, où il protège les trottoirs de bois du littoral et d'autres investissements touristiques, ce qui avait amené la Ville à s'inquiéter de sa suppression. On espérait que le quai serait reconstruit pour permettre la poursuite de l'utilisation de l'eau à des fins récréatives, conformément au « projet de revitalisation de la place du patrimoine de Burin » de la Ville.

En 2021, après avoir commandé une analyse des options d'ingénierie, BIPS a choisi celle qui permettrait de maintenir de bonnes relations avec les communautés locales et de remplir ses obligations environnementales. Le coût total du projet, qui s'élève à trois millions de dollars, comprend la démolition d'une partie de la structure existante et la reconstruction à des dimensions plus petites, permettant un transfert en douceur à la municipalité tout en garantissant une diligence raisonnable.

Lorsque les jetées et les quais de BI répondent aux besoins d'une communauté en dehors de leur mandat de gardien, comme c'était le cas à Burin, les personnes interrogées notent que les attentes de la communauté ont conduit à l'entretien d'un bien qui aurait autrement été éliminé. Il est donc nécessaire de définir l'« obligation de BI envers la communauté » dans de tels cas.



Photo 1 - Quai de Burin  
Banque d'images numériques du MPO



Photo 2 - Quai de Burin  
Banque d'images numériques du MPO



# Efficiency

## Domains de travail commun

Les gardiens ont indiqué que si les processus de planification sont quelque peu appropriés pour assurer la prestation des services à l'heure actuelle, ils le seront moins à l'avenir. Il existe des possibilités de développer davantage les domaines de travail mutuel entre les groupes de gardiens.

Les ports pour petits bateaux, les jetées et les quais sont des biens publics. Bien que les décisions concernant ces biens puissent être prises par le biais de mécanismes ministériels différents, elles ont toutes deux une incidence sur la perception du public à l'égard des investissements du MPO dans les collectivités locales. Dans une certaine mesure, BI et les PPB collaborent efficacement lorsque le besoin s'en fait sentir, notamment lorsqu'ils contribuent au profil de risque ministériel du MPO. Cependant, il est nécessaire de renforcer la communication et la collaboration entre les deux gardiens dans la mesure où cela pourrait permettre au Ministère de mieux s'adapter aux nouveaux besoins et/ou préoccupations.

Les répondants à un sondage auprès du personnel ont indiqué que les domaines de travail mutuel suivants profiteraient à la gestion ministérielle des ports pour petits bateaux, des jetées et des quais du MPO dans une mesure allant de modérée à grande :

### Partage d'une expertise technique

50 % des répondants au sein des PPB

88 % des répondants au sein de BI

### Partage des pratiques exemplaires en matière de mesure du rendement

56 % des répondants au sein des PPB

78 % des répondants au sein de BI

### Partage des pouvoirs en matière de dessaisissement

44 % des répondants au sein des PPB

77 % des répondants au sein de BI

### Partage des expériences en matière d'infrastructures dans l'Arctique

34 % des répondants au sein des PPB

55 % des répondants au sein de BI

Les personnes interrogées au sein de la GCC ont décelé des possibilités de collaboration lors de l'évaluation des ports afin d'informer la planification des zones.

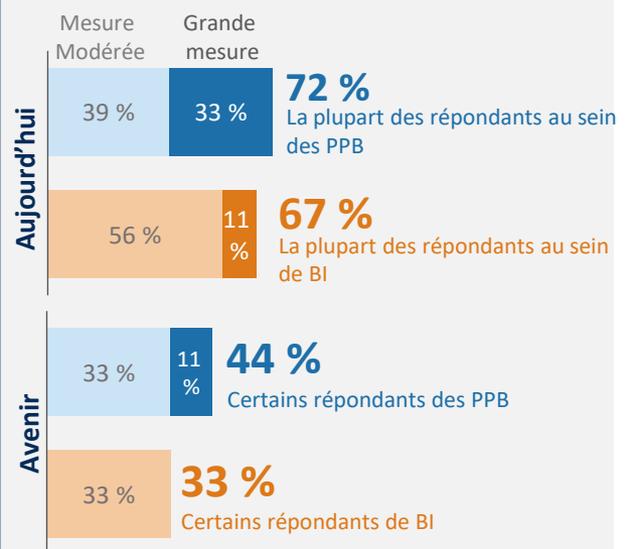


### Constatations de l'évaluation



Compte tenu des défis actuels qui entravent la gestion des actifs, les répondants aux sondages au sein des PPB et de BI considèrent que leurs processus de planification respectifs sont quelque peu appropriés pour assurer la prestation des services dans le présent et quelque peu moins appropriés pour assurer la prestation des services dans l'avenir.

L'adéquation des processus de planification de gardien a été évaluée comme suit, dans une mesure modérée et grande :



# Conclusions

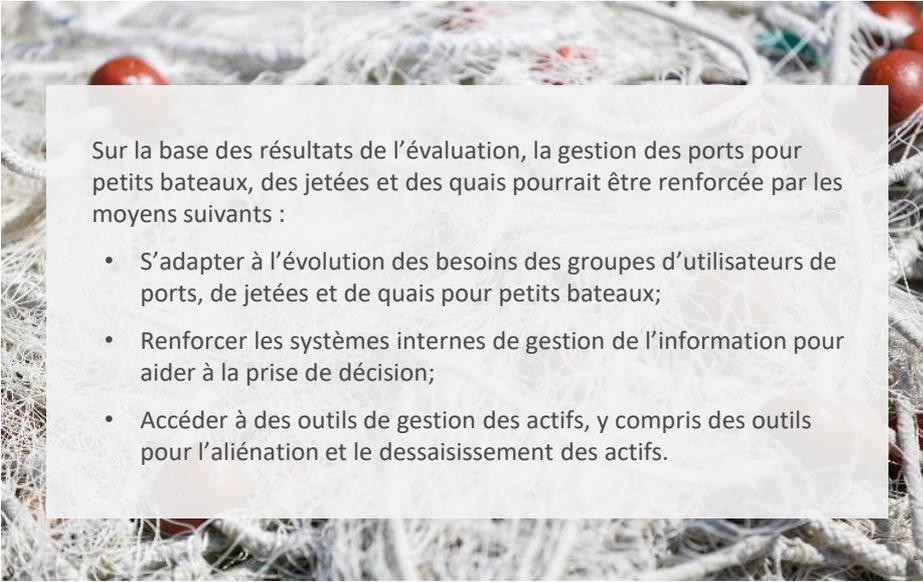
Globalement, les données montrent qu'il existe un besoin permanent de ports pour petits bateaux, de jetées et de quais. Pour les PPB, ces besoins permanents évoluent au-delà du mandat du programme. Pour BI, les besoins permanents des jetées et des quais du MPO évoluent également en fonction des besoins des groupes d'utilisateurs du Ministère et des priorités du gouvernement du Canada.

L'évaluation présente des éléments probants concernant l'efficacité des commentaires qui sous-tendent le processus de gestion des actifs, tels que le financement, et les mécanismes de gestion de l'information, qui diffèrent également entre les gardiens. Un certain nombre de facteurs entravent les mécanismes de financement des ministères, comme l'évolution des exigences réglementaires, l'augmentation des dépenses d'entretien et les difficultés liées à l'approvisionnement. La dépendance du programme des PPB à l'égard du financement temporaire crée des défis importants en matière de planification de la gestion des actifs ainsi que des lacunes de financement à long terme qui entraveront la prestation future des services. BI est également confronté à d'importants manques de financement qui entravent sa capacité à gérer le cycle de vie des jetées et des quais. Cette situation s'explique notamment par la conception de la stratégie du portefeuille national de BI par rapport aux fonds et à la planification à long terme nécessaires pour maintenir des actifs de génie maritime de ce type. Pour ces raisons, les mécanismes actuels de financement des ministères ne sont pas considérés comme durables à l'avenir.

L'évaluation a révélé que la disponibilité des données opérationnelles propres aux ports pour petits bateaux, aux jetées et aux quais du MPO peut être améliorée afin de mieux soutenir la prise de décisions. La disponibilité des données opérationnelles pertinentes pour le programme des PPB peut être améliorée afin de soutenir la prise de décision, tandis que la disponibilité des données opérationnelles de BI relatives aux jetées et aux quais peut être améliorée, car elles ne sont pas disponibles par groupe d'actifs.

Des facteurs internes et externes influent sur la capacité des gardiens à prioriser la gestion des actifs des ports pour petits bateaux, des jetées et des quais du MPO. Dans le cas des PPB, les pressions exercées par le programme nuisent à sa capacité de planifier et de prioriser les projets pour effectuer la gestion des biens, tandis que BI fait face à des problèmes de communication stratégique et opérationnelle avec les groupes d'utilisateurs du Ministère qui pourraient être résolus pour améliorer le processus de priorisation des jetées et des quais.

Les ports pour petits bateaux, les jetées et les quais du MPO font l'objet de divers degrés d'aliénations au sein des gardiens et entre eux. Le programme de dessaisissement établi par les PPB favorise le retrait des ports non essentiels de l'inventaire du programme, mais les dessaisissements sont difficiles à réaliser. BI entreprend le dessaisissement et l'élimination d'actifs dans un portefeuille national, mais l'aliénation des jetées et des quais est difficile en raison de leur coût prohibitif.



Sur la base des résultats de l'évaluation, la gestion des ports pour petits bateaux, des jetées et des quais pourrait être renforcée par les moyens suivants :

- S'adapter à l'évolution des besoins des groupes d'utilisateurs de ports, de jetées et de quais pour petits bateaux;
- Renforcer les systèmes internes de gestion de l'information pour aider à la prise de décision;
- Accéder à des outils de gestion des actifs, y compris des outils pour l'aliénation et le dessaisissement des actifs.



# Recommandations

## Recommandation 1 : Élaborer une approche stratégique, transformatrice et proactive pour répondre aux besoins changeants des utilisateurs des ports pour petits bateaux, des jetées et des quais du MPO

Il est recommandé que le Ministère **s'adapte à l'évolution des besoins** en matière de ports pour petits bateaux, de jetées et de quais, notamment en élaborant une stratégie inclusive et avant-gardiste pour l'ensemble des clients et des utilisateurs.

### Raison d'être des PPB :

Le programme des PPB doit s'adapter à l'évolution des besoins en matière de ports pour petits bateaux parmi les groupes d'utilisateurs cibles, l'industrie de la pêche commerciale, ainsi qu'au sein de secteurs plus larges de l'économie océanique (c'est-à-dire l'aquaculture) qui ne font pas partie pas du mandat du programme. L'exploration d'une approche transformatrice et inclusive de la prestation des services à travers les groupes d'utilisateurs s'aligne sur le rôle des ports pour petits bateaux en tant que moteurs du développement économique régional et permet de répondre aux pressions nouvelles et émergentes sur le programme.

### Raison d'être de BI :

Il est nécessaire que BI s'adapte à l'évolution des besoins opérationnels des groupes d'utilisateurs du Ministère. Une approche proactive visant à comprendre les besoins des utilisateurs en matière de jetées et de quais permettra au gardien de mieux se positionner pour répondre à l'évolution des besoins en matière d'infrastructure liés à l'augmentation du nombre et de la taille des navires, à la stratégie de modularité de la flotte et à la résilience climatique.



Autorités portuaires du Vieux-Fort  
Banque d'images numériques du MPO

### Raison d'être de l'action conjointe :

Une approche ministérielle est nécessaire pour répondre à l'évolution des besoins en matière d'infrastructure afin de garantir une utilisation stratégique et efficace des ressources et des actifs ministériels.

## Recommandation 2 : Renforcer les approches de gardien de la gestion des données opérationnelles propres aux ports pour petits bateaux, aux jetées et aux quais du MPO

Il est recommandé que les approches ministérielles de la **gestion de l'information opérationnelle** relative aux ports pour petits bateaux, aux jetées et aux quais soient renforcées pour soutenir la prise de décision actuelle et future.

### Raison d'être des PPB :

Il est nécessaire d'accroître la précision, la disponibilité et l'accessibilité des données opérationnelles relatives aux ports pour petits bateaux. L'augmentation de la capacité du programme des PPB en matière de gestion de l'information permettra au programme d'assurer une saine gestion des biens portuaires fédéraux et de soutenir une stratégie de mesure du rendement à long terme.

### Raison d'être de BI :

Il est nécessaire de renforcer la capacité de BI à mener des évaluations de l'infrastructure maritime afin de mettre à disposition des données opérationnelles relatives aux jetées et aux quais pour soutenir la prise de décision des gardiens et des clients. On peut demander l'avis des secteurs ministériels ayant une expertise similaire dans ce domaine, le cas échéant.



Quai de Tourelle  
Banque d'images numériques du MPO



# Recommandations

### Recommandation 3 : Élaborer une stratégie prospective pour l'engagement des clients et des utilisateurs

Il est recommandé que les gardiens explorent différentes avenues pour s'engager et collaborer avec les principaux intervenants, clients et partenaires dont dépend la gestion des ports pour petits bateaux, des jetées et des quais du MPO.

#### Raison d'être des PPB :

Le programme des PPB doit assurer la planification de la continuité entre les AP et renforcer les relations entre le personnel des PPB et les AP pour assurer le maintien de la force des réseaux d'AP à l'avenir. Une stratégie tournée vers l'avenir pour l'engagement des clients et des utilisateurs devrait inclure des outils permettant d'accroître l'engagement et l'expertise des AP et du personnel.

#### Raison d'être de BI :

Il est nécessaire que BI améliore la communication et la collaboration avec les groupes d'utilisateurs ministériels, en particulier au niveau régional. Une stratégie tournée vers l'avenir pour l'engagement des clients et des utilisateurs devrait faire progresser et consolider les pratiques actuelles en place pour s'assurer que BI dispose des connaissances pertinentes pour soutenir la prise de décision et peut communiquer les impacts potentiels des décisions de gestion des actifs aux groupes d'utilisateurs concernés. La nouvelle stratégie du portefeuille national du MPO pourrait éventuellement inclure des directives concernant les jetées et les quais, tant pour BI que pour le programme des PPB.



### Recommandation 4 : Chercher des possibilités de partager les outils de gestion ministériels ainsi que les leçons apprises pour soutenir la prise de décision

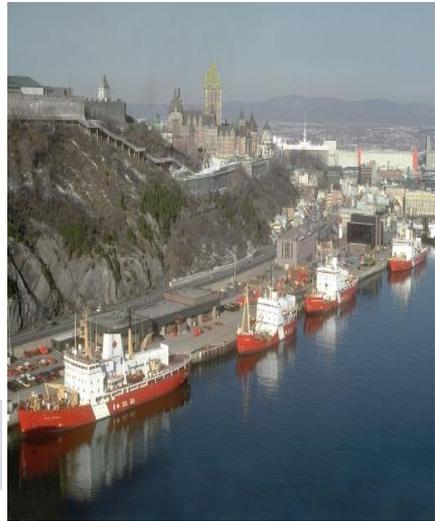
Il est recommandé que les gardiens cherchent des possibilités de partager les outils de gestion ministériels (c'est-à-dire, liés aux activités d'aliénation et de dessaisissement et à l'application des principes de l'ACS+) pour appuyer la gestion des ports pour petits bateaux, des jetées et des quais du MPO, y compris le partage des leçons apprises entre les groupes de gardiens, le cas échéant.

#### Raison d'être des PPB :

Il est nécessaire que les PPB fassent mieux connaître la façon dont l'ACS+ peut être appliquée au programme des PPB. Il est également nécessaire que le programme ait accès à des outils qui lui faciliteront le processus de dessaisissement et/ou d'aliénation, y compris le partage des pouvoirs de dessaisissement avec BI lorsque l'occasion se présente.

#### Raison d'être de BI :

Il est nécessaire pour BI de mieux faire connaître la façon dont l'ACS+ peut être appliquée aux fonctions de gardien. Il est également nécessaire que le programme ait accès à des outils qui faciliteront le processus de dessaisissement et/ou d'aliénation, tel que l'utilisation de données opérationnelles pour identifier les actifs devant être aliénés et le partage des autorisations de dessaisissement avec les PPB, si l'occasion se présente.



#### Raison d'être de l'action conjointe :

Il est nécessaire que les PPB et BI cherchent des occasions d'intégrer les leçons apprises dans les groupes de gardiens en ce qui concerne l'utilisation des outils de gestion, le cas échéant.



# Annexe A — Méthodologie, contraintes et stratégies d'atténuation

Les limites associées à la méthodologie de l'évaluation proposée ont été atténuées, dans la mesure du possible, grâce à l'utilisation de plusieurs sources de données et à la triangulation des données. Cette méthode a été appliquée afin d'établir la fiabilité et la validité des constats ainsi que pour veiller à ce que les conclusions et les recommandations soient fondées sur des données probantes objectives et documentées.



## Examen des documents

L'équipe d'évaluation a effectué un examen des documents pertinents afin de comprendre le contexte et l'historique des ports pour petits bateaux, des jetées et des quais au sein du Ministère et d'évaluer la pertinence, l'efficacité, l'efficience et les pratiques exemplaires associées à la gestion du programme des PPB et des jetées et quais du MPO. Les documents (internes et externes) comprenaient notamment des rapports d'évaluation précédents ainsi que des politiques fédérales relatives à la gestion des ports pour petits bateaux, des jetées et des quais.



## Données administratives et financières

### Données administratives

L'équipe d'évaluation a procédé à un examen des données administratives, de rendement et financières des **PPB** et **BI** relatives aux ports pour petits bateaux, aux jetées et aux quais. Il s'agit notamment des profils d'information sur le rendement pour le **programme des ports pour petits bateaux** et pour les **services internes**. Les bases de données pertinentes utilisées par chaque gardien, telles que le **Recherche d'information de gestion des PPB (RIGPPB)** et le **Système de gestion de l'information sur les biens immobiliers (SGIBI)** ont été examinés afin d'obtenir des informations pertinentes sur l'état des biens.

### Données financières

Les informations financières des deux groupes de gardiens ont servi à étayer l'analyse, et les chiffres financiers ont été validés par les représentants du programme.



## Exemples documentés

Une analyse brève et ciblée a été entreprise sur cinq exemples documentés qui ont contribué aux résultats de l'évaluation en matière d'efficacité et d'efficience. Les résultats de l'efficacité qui ont été soutenus comprennent l'ACS+ et les considérations environnementales, les défis régionaux et du Nord en matière de développement portuaire, le dessaisissement et l'aliénation des ports et l'innovation écologique. L'information générée par cette source de données a été utilisée pour soutenir la triangulation des données. Les exemples analysés étaient les suivants :

1. Administrations portuaires autochtones
2. Pangiirtung – Besoin de ports du Nord
3. Base de Victoria
4. Innovation écologique
5. Défis liés au dessaisissement



## Analyse documentaire

L'équipe d'évaluation a travaillé avec la bibliothèque du MPO pour effectuer une revue de la littérature à l'appui de la source de données des exemples documentés.

L'analyse documentaire a porté sur des revues universitaires ainsi que sur des articles relatifs à la gestion des actifs d'infrastructure marine, aux innovations écologiques soutenant les actifs d'infrastructure marine, le dessaisissement et à la nécessité de développer les ports dans le nord.



# Annexe A, suite



## Entrevues

L'équipe d'évaluation a mené 71 entrevues avec des informateurs clés afin de recueillir les points de vue de la haute direction (directeur et échelons supérieurs) et des intervenants pour appuyer la prise de décisions et l'optimisation des ressources ministérielles liées aux ports pour petits bateaux, aux jetées et aux quais. L'information extraite des entrevues a été triangulée avec les réponses aux sondages et d'autres sources de données. En raison de la **pandémie**, toutes les entrevues ont été menées virtuellement au moyen de Microsoft Teams.

Les groupes d'informateurs clés étaient composés de :

- 28 entrevues avec le **personnel de BI et la haute direction**
- 27 entrevues avec le **personnel des PPB et la haute direction**
- 13 entrevues avec la **haute direction de la GCC**
- 3 entrevues avec les **AP**.



## Sondages

Ces sondages ont été menés pour collecter de l'information sur la pertinence, l'efficacité et l'efficience des PPB, des jetées et des quais de MPO. Les groupes suivants ont été interrogés :

- **Gestionnaires des PPB et de BI** - 93 gestionnaires ont été invités à participer au sondage et 42 questionnaires remplis ont été reçus, soit un taux de réponse de 45 %. Le sondage a été administré en ligne du 6 au 29 avril 2022.
- **Membres des comités régionaux et nationaux des autorités portuaires** - 42 membres de comités aux niveaux régional et national ont été invités à participer au sondage. Vingt sondages complétés ont été reçus, soit un taux de réponse de 47 %. Le sondage a été administré en ligne du 22 avril au 10 mai 2022.
- **Utilisateurs ministériels** - Le sondage visait les utilisateurs ministériels des ports pour petits bateaux, des jetées et des quais du MPO afin de recueillir leurs perceptions de la pertinence et de l'efficacité. Les utilisateurs ministériels du MPO (c'est-à-dire le personnel des programmes d'aquaculture et de sciences) et de la GCC (soit le personnel du Collège de la Garde côtière, de la Flotte et des Services maritimes, de la Recherche et du Sauvetage) ont été ciblés. Pour atteindre les groupes cibles, un lien vers le sondage a d'abord été transmis à une personne-ressource centrale du MPO et de la GCC, qui a ensuite diffusé le lien dans les régions et les programmes pertinents. Pour diversifier la portée des utilisateurs, le sondage a été envoyé par le biais des communications internes du MPO/GCC et les employés ont été invités à participer à leur discrétion, avec la possibilité de transmettre le lien à leurs collègues au besoin. Un total de 134 questionnaires remplis a été reçu, mais le taux de réponse est inconnu, car l'évaluation n'a pas eu de contrôle sur la taille globale de l'échantillon (n) en fonction de la stratégie d'administration. Le sondage auprès du personnel a été administré en ligne du 8 avril au 20 mai 2022, afin de laisser suffisamment de temps au personnel navigant pour répondre au sondage.
  - L'évaluation a révélé qu'une grande partie des répondants du MPO au sondage auprès des utilisateurs étaient basés à l'extérieur de la région des Maritimes. Pour remédier à tout biais régional potentiel, les données du sondage ont été triangulées avec d'autres sources de données pour atténuer cette limitation.



# Annexe B : Accroître la participation des Autochtones

## Encourager la participation des Autochtones au programme des PPB par l'entremise des autorités portuaires autochtones

De nombreuses AP nouvellement créées sont des autorités portuaires autochtones (APA) qui ont été établies à l'aide de baux flexibles de « renforcement des capacités ». Ces baux permettent au programme des PPB de fournir davantage de soutien dans les premières étapes de la création d'une AP.

L'évaluation a permis de déterminer les pratiques exemplaires et les leçons tirées de l'établissement du port de Seyem'Qwantlen entre le programme des PPB et la Première Nation de Kwantlen (PN). La pêche fait partie intégrante de la vie de la Première Nation Kwantlen depuis des milliers d'années, mais la communauté est confrontée à des problèmes, notamment en matière de sécurité, liés à un port abandonné. La création, en 2014, d'une APA a permis à la communauté de surmonter les difficultés liées au port précédemment abandonné. Les membres de la communauté ont indiqué que l'APA a été bénéfique pour la communauté et que le programme répond à leurs besoins. En outre, les pêcheurs et les membres de la communauté ont acquis un sentiment de responsabilité à l'égard du port et ont également revitalisé le rôle des ports dans la communauté.

### Leçons apprises du port de Seyem'Qwantlen

Alors que de plus en plus de communautés autochtones prennent en charge la gestion des ports, d'importantes leçons ont été tirées dont le programme des PPB peut tirer profit pour intégrer et soutenir les autorités portuaires autochtones à l'avenir.

- Les projets dans les installations portuaires constituent une occasion de renforcer les relations et les capacités locales puisque l'AP participe aux discussions sur les détails opérationnels et logistiques, la planification et l'engagement.
- Les baux flexibles de renforcement des capacités et les accords de contribution représentent des outils importants pour aider les nouvelles AP autochtones à se situer en termes de démarrage (c'est-à-dire à embaucher un gestionnaire de port et à mettre les choses en marche).
- Le fait que les communautés autochtones assument le rôle d'AP lorsqu'une infrastructure portuaire se trouve sur des terres de réserve peut s'avérer très positif et constructif et donner aux membres de la communauté la responsabilité et la propriété du port.
- La flexibilité de la part du programme des PPB s'avère très importante, en particulier lorsque les communautés sont confrontées à des limitations de capacité. L'assistance fournie (en termes d'aide pour remplir les formulaires et les demandes, de clarification des responsabilités et des obligations, etc.) est également très appréciable.



# Annexe C : Développement des ports dans le Nord

## Nécessité d'un développement portuaire dans le Nord

Les infrastructures portuaires du Nord s'avèrent nécessaires pour soutenir la pêche commerciale ainsi que de nombreuses autres activités. La pêche dans l'Arctique améliore la sécurité alimentaire, fournit des emplois et accroît le bien-être socio-économique des communautés locales. Cependant, dans le Nord, les ports sont également nécessaires pour soutenir la pêche de subsistance, la chasse aux mammifères marins, le transport, le réapprovisionnement des communautés et le développement du tourisme. Par exemple, les 26 communautés du Nunavut sont toutes situées le long du littoral; le manque actuel d'infrastructures empêche les communautés de tirer parti des nouvelles possibilités de développement économique créées par l'allongement de la saison des glaces et crée des risques de sécurité et des conditions dangereuses pour les bateaux amarrés dans des zones non abritées. À Clyde River, par exemple, la plage est utilisée comme point d'accès pour la pêche et la récolte de mammifères, ce qui ne répond pas aux besoins de la communauté.

En 2013, le MPO a établi un port pour petits bateaux à Pangnirtung, au Nunavut, qui satisfait généralement les répondants dans une large mesure aux besoins des pêcheurs commerciaux, et plus largement des Canadiens. Le port offre aux aînés et aux utilisateurs quotidiens une alternative plus sûre pour amarrer les bateaux que celle située plus loin dans le bassin à marée basse et dans l'obscurité. Le port contient également une usine de transformation qui permet aux quotas de prises de rester dans la région, alors que la plupart des prises du Nunavut (c'est-à-dire le turbot et la crevette) sont déchargées pour être transformées ailleurs en raison du manque d'infrastructures portuaires, ce qui entraîne une perte substantielle de revenus et d'emplois dans le territoire.

Un certain nombre d'obstacles liés au développement portuaire constituent des défis supplémentaires pour la prestation des services dans le Nord. Il s'agit notamment de pressions supplémentaires liées aux mandats, d'exigences réglementaires complexes, d'une capacité limitée de l'industrie, de dépenses d'entretien accrues, de défis en matière de planification et d'approvisionnement, et de la nécessité d'assurer la continuité des autorités portuaires. Par exemple, l'administration des AP des ports dans le Nord peut s'avérer difficile en raison des différences culturelles importantes concernant le bénévolat et les frais d'utilisation, ce qui peut entraîner une méfiance à l'égard des initiatives gouvernementales.

## Pratiques exemplaires définies à Pangnirtung

La **conception du projet** pour le port de Pangnirtung comprenait plusieurs composants visant à assurer sa longévité et à réduire les besoins d'entretien, compte tenu des coûts d'entretien du port et de l'absence d'expertise locale spécialisée. Par exemple, le quai a été construit avec des plaques d'acier très épaisses pour éviter la corrosion; le dragage a été effectué à une plus grande profondeur pour garantir un niveau d'eau minimal dans le bassin et éviter que les bateaux ne s'échouent. Un dragage a également été effectué dans le canal afin de garantir un accès à la navigation d'environ 16 heures par jour pour les plus gros bateaux. Les experts ont prédit un déplacement limité du sable, et les bords du bassin et du canal ont été construits avec une forte inclinaison pour réduire au maximum l'accumulation de sable, limitant ainsi le besoin de dragage.

Le programme des PPB a mené **des consultations approfondies auprès des communautés autochtones** dans le Nord pour s'assurer que leurs voix faisaient partie du processus de développement. Des études sur les connaissances traditionnelles ont été menées et sont requises dans le cadre de chaque étude de faisabilité pour les ports potentiels. Il s'agit notamment de recueillir des connaissances sur l'habitat marin, la faune, l'utilisation des terres, l'accès à la récolte et les zones de valeur culturelle.

Les avantages d'**impliquer le même personnel** et d'**intégrer l'expertise interne** des membres de l'équipe ont permis le transfert de connaissances ainsi qu'une planification et un dépannage plus avancés dans les projets ultérieurs dans le Nord.

Le développement de la pêche à Pangnirtung a maintenant un impact positif sur d'autres communautés Qikiqtani, qui bénéficient des leçons apprises et des recherches sur la pêche de Pangnirtung. Les leçons tirées de l'expertise des PPB à Pangnirtung ont profité à la conception des futurs ports de Clyde River et d'Arctic Bay.

# Annexe D. Mécanismes de financement alternatifs

D'autres modèles de financement ont été considérés comme avantageux pour les PPB et BI pour la gestion des ports pour petits bateaux, des jetées et des quais du MPO.

### Statu quo

Cela impliquerait de revoir les besoins actuels de priorisation de tous les actifs des deux portefeuilles.

### Budgétisation selon la comptabilité d'exercice

Selon la méthode de la comptabilité d'exercice, le coût du bien est porté aux dépenses à partir de la mise en service, et est réparti tout au long de sa durée de vie utile, plutôt que d'être enregistré au moment du paiement des factures. La partie opérationnelle du budget d'exercice est passée en charge l'année où la dépense est effectuée.

La transition vers un modèle de financement selon la méthode de la comptabilité d'exercice a été suggérée par les personnes interrogées au sein de BI, des PPB et de la GCC comme une option qui permettrait d'améliorer le financement à long terme des actifs liés aux ports pour petits bateaux, aux jetées et aux quais, en raison de la prévisibilité et de la cohérence à long terme du modèle de financement.

### Augmentation du financement des services votés

Augmenter le financement des services votés pour les opérations et l'entretien ainsi que le financement des immobilisations. Les PPB et BI ont tous deux cité cette option, bien que les premiers aient également fait remarquer que cela ne résoudrait pas les problèmes de financement des ports non essentiels et qu'il faudrait rechercher des subventions distinctes pour le dessaisissement.

### Considérations relatives à la budgétisation selon la comptabilité d'exercice

#### Des estimations précises de la valeur des actifs

- Les personnes interrogées ont estimé qu'il s'agissait d'une étape essentielle et ont évoqué la nécessité de s'assurer que les données existantes sur la valeur des actifs sont exactes, y compris les composants tels que les coûts de fin de vie ou de clôture.

#### Un modèle adaptable

- Les personnes interrogées ont également mentionné la nécessité d'intégrer une certaine flexibilité dans un modèle de comptabilité d'exercice, afin que les inspections continues puissent être intégrées dans le modèle et continuer à refléter avec précision et à réviser la valeur des actifs, le cas échéant.

#### Capacité interne des ministères

- Le Ministère devra mettre en œuvre et gérer la comptabilité d'exercice, y compris les ressources appropriées. Il a été mentionné que les leçons tirées de la récente mise en œuvre de SAP pourraient être partagées dans l'ensemble du Ministère afin d'améliorer le processus le cas échéant.

#### Capacité de l'industrie et de l'approvisionnement

- Il est nécessaire de s'assurer que l'industrie peut gérer l'augmentation de la charge de travail qui pourrait résulter de la migration vers un modèle de budgétisation selon la comptabilité d'exercice.

Les personnes interrogées au sein de la GCC ont fait remarquer que le passage à un modèle de comptabilité d'exercice pourrait prendre du temps, pendant lequel l'état des actifs existants continuera de se détériorer. Il est donc nécessaire d'établir un plan provisoire pour guider la prise de décision pendant le développement d'outils.



# Annexe E. Administration de l'autorité portuaire

Les structures de financement des AP, telles que les structures tarifaires, pourraient être améliorées pour garantir une prestation des services durable et comparable. Une orientation et une formation plus poussées pourraient mieux soutenir l'administration et l'entretien des ports pour petits bateaux par les AP.

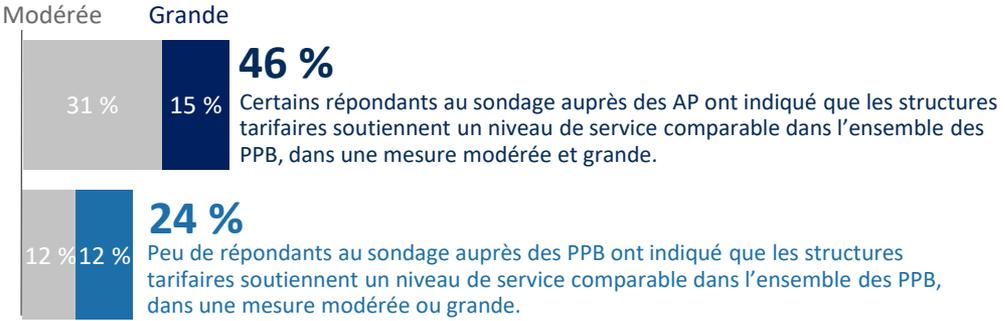
## Barème de droits des AP

En tant qu'entités indépendantes, les AP fixent des structures de frais afin de collecter des revenus pour l'entretien des ports en fonction de leurs besoins locaux, de leurs priorités et des fonds disponibles. Bien que la plupart des répondants au sondage des AP (61 %) aient indiqué que les barèmes de droits des AP sont appropriés pour soutenir la gestion des ports pour petits bateaux du MPO dans une mesure modérée ou élevée, ils ont également indiqué que les barèmes de droits sont insuffisants pour maintenir les actifs à mesure que les besoins de l'industrie évoluent et que le coût de la main-d'œuvre et des matériaux augmente. Néanmoins, les frais d'AP restent inférieurs à ceux des marinas privées et des ports de pêche récréative. Pour assurer la prestation durable des services des ports pour petits bateaux, les répondants ont suggéré d'augmenter les droits (c'est-à-dire les droits d'amarrage), de mettre en œuvre un modèle d'application de la conformité, de conclure des partenariats avec les gouvernements provinciaux et municipaux et de rendre disponible un financement stable à long terme.

Les personnes interrogées au sein des PPB considèrent que les différences dans les structures tarifaires des AP entraînent des divergences de service entre les ports en fonction de leur emplacement, de leur taille et des groupes d'utilisateurs. Les PPB doivent être sensibles aux préférences locales pour la fixation des frais d'utilisation, car les AP sont déjà confrontées à des difficultés pour remplir leur rôle.

## Orientation et formation

La majorité des répondants au sondage sur les AP (77 %) ont indiqué que le MPO fournit des conseils et des outils adéquats dans une mesure allant de grande à moyenne, tandis que certains (46 %) ont indiqué la même chose pour la formation. Un soutien supplémentaire de la part du MPO, comme la formation, pourrait mieux soutenir les bénévoles qui gèrent les autorités portuaires. Par exemple, dans la région du Pacifique, la plupart des formations et des orientations sont élaborées par des comités régionaux d'AP tels que la Harbour Authority Association of British Columbia (HAABC). Gérée par les AP, la HAABC est indépendante du programme des PPB. Ils bénéficient du soutien du programme des PPB par le biais d'accords de contribution qui permettent de soutenir les ports de la région, d'organiser des séminaires et des réunions de zone. Les réunions de zone ont lieu deux fois par an et donnent aux AP l'occasion d'évoquer des sujets de discussion à venir. Des séminaires sont organisés une fois par an avec des spécialistes qui font des présentations sur différents aspects, tels que l'assurance, l'ingénierie, les aspects juridiques, les politiques, etc. Les PPB s'efforcent d'être présents aux événements de la HAABC afin de fournir un soutien et des mises à jour pertinentes. Toutefois, cette approche est considérée comme réactive plutôt que proactive.



# Annex F. Plan d'action de gestion (PAG)

Évaluation des ports pour petits bateaux et des jetées et quais du MPO

Date du CMRÉ: Janvier 2023

Date prévue pour l'achèvement du PAG: 31 mars 2025

SMA/SC principal : Sous-ministre adjoint (SMA) principal, Gestion des pêches et des ports ; SMA/Dirigeant principal des finances

## Recommandation 1 : 31 mars 2025

**Recommandation** : Il est recommandé que le ministère s'adapte à l'évolution des besoins en matière de ports pour petits bateaux, de jetées et de quais, notamment en élaborant une stratégie inclusive et avant-gardiste pour tous les clients et utilisateurs.

**Justification du PPB** : Le programme des PPB doit s'adapter à l'évolution des besoins des ports pour petits bateaux au sein de leurs groupes d'utilisateurs cibles, l'industrie de la pêche commerciale, ainsi qu'au sein de secteurs plus larges de l'économie océanique (c.-à-d. l'aquaculture) qui ne font pas partie du mandat du programme. L'exploration d'une approche transformatrice et inclusive de la prestation de services dans tous les groupes d'utilisateurs s'aligne sur le rôle des ports pour petits bateaux en tant que moteurs du développement économique régional et permet de répondre aux pressions nouvelles et émergentes sur le programme.

**Justification du BI** : Il est nécessaire que les BI s'adaptent à l'évolution des besoins opérationnels des groupes d'utilisateurs du Ministère. Une approche proactive visant à comprendre les besoins des utilisateurs en matière de jetées et de quais permettra au gardien de mieux se positionner pour répondre à l'évolution des besoins en matière d'infrastructure liés à l'augmentation du nombre et de la taille des navires, à la stratégie de modularité de la flotte et à la résilience climatique.

**Justification de l'action conjointe** : Une approche ministérielle est nécessaire pour répondre à l'évolution des besoins en matière d'infrastructure afin de garantir une utilisation stratégique et efficace des ressources et des actifs ministériels.

## Réponse de la direction - Ports pour petits bateaux

Les ports pour petits bateaux contribuent de façon importante à la Stratégie pour l'économie bleue (SEB), par l'exécution de son mandat actuel qui consiste à fournir une infrastructure portuaire essentielle à l'industrie de la pêche commerciale, mais aussi à l'appui d'autres activités qui peuvent tirer des avantages économiques des ressources marines. Ces ports représentent une infrastructure cruciale dans de nombreuses collectivités côtières du Canada, et constituent souvent la principale " empreinte " du Ministère en matière d'infrastructure dans de nombreuses collectivités éloignées ou autochtones, où les possibilités de développement économique sont souvent limitées. Sans ces actifs, ces collectivités devront faire face à des défis importants pour participer et saisir les opportunités de l'économie bleue. Le maintien de la propriété fédérale de ces actifs offre une solide assurance que cette infrastructure essentielle à l'industrie de la pêche commerciale est bien entretenue à long terme, de sorte que l'industrie demeure une pierre angulaire de l'économie côtière du Canada. Cela comprend le pilier économique des pêches commerciales, ainsi que les possibilités de croissance et de diversification offertes par d'autres secteurs.

# Annex F. Management Action Plan (MAP)

En reconnaissant l'importance de soutenir une base d'utilisateurs plus large et de répondre aux pressions nouvelles et émergentes :

1. Les PPB continueront d'analyser comment des domaines plus larges de l'économie océanique, comme l'aquaculture, les domaines prioritaires en matière de changement climatique et les intérêts des Autochtones, pourraient bénéficier d'investissements stratégiques dans l'infrastructure portuaire communautaire.
2. Le Programme entreprendra l'élaboration d'une stratégie à long terme pour répondre aux besoins changeants des clients et des utilisateurs (la date prévue pour la finalisation d'une stratégie se situe en dehors des jalons du plan d'action de gestion de deux ans). À l'appui de cet exercice, l'accent sera mis sur l'engagement de différents groupes de clients et d'utilisateurs, ainsi que sur l'obtention du financement nécessaire pour soutenir un mandat amélioré pour le programme.

**Lien avec les résultats plus larges du programme ou du département (le cas échéant)**

L'industrie de la pêche commerciale a accès à des ports sécuritaires.

<b>Déclaration des résultats du PAG</b> <i>Résultat à atteindre en réponse à la recommandation</i>	<b>Jalons du PAG</b> <i>Réalisations critiques pour assurer l'atteinte du résultat pour l'approbation du CMRE</i>	<b>Date d'achèvement</b> <i>Mois, année</i>	<b>DG responsable</b>
1.1. Les PPB entament l'élaboration d'une stratégie à long terme pour leur programme qui reflète l'évolution des besoins de leur base d'utilisateurs et répond aux pressions nouvelles et émergentes.	1.1.1 La couverture politique est recherchée par les canaux appropriés pour l'orientation proposée de la stratégie à long terme des PPB par le biais de la Stratégie de l'économie bleue du gouvernement du Canada.	septembre 2023	DG, PPB
	1.1.2 Un plan d'engagement est élaboré et des activités d'engagement sont lancées pour soutenir le développement de la stratégie à long terme afin de répondre à l'évolution des besoins des clients et des utilisateurs.	31 mars 2025	DG, PPB
	1.1.3 Parallèlement au point 1.1.2 (plan d'engagement), l'élaboration de la stratégie à long terme est amorcée, précisant que les PPB continueront de servir leur clientèle de base dans l'industrie de la pêche commerciale et d'étendre leurs activités (si possible avec les ressources disponibles) pour répondre aux besoins croissants des secteurs de croissance émergents (p. ex. l'aquaculture), des collectivités nordiques et des utilisateurs autochtones. Cela comprend l'analyse de sa base actuelle et des projections. La stratégie proposée s'appuiera sur le plan d'immobilisations des PPB et sera conditionnelle à l'obtention de fonds pour couvrir les besoins de financement supplémentaires.	31 mars 2025	DG, PPB

# Annex F. Management Action Plan (MAP)

**Réponse de la direction - Biens immobiliers**

Les Biens immobiliers (BI) sont un important fournisseur de services pour les jetées et les quais au sein du MPO, la Garde côtière canadienne (GCC) étant le plus important client. Pour répondre aux exigences des programmes des clients, il est essentiel de s'adapter à l'évolution des besoins et des facteurs de changement concernant l'infrastructure des jetées et des quais et les exigences correspondantes des programmes des clients. Les BI reconnaissent la nécessité d'une stratégie de prestation de services plus proactive pour les jetées et les quais afin de mieux s'adapter aux besoins changeants des clients, y compris le déploiement prochain de nouveaux et plus gros navires de la GCC, la mise en œuvre par la GCC de la stratégie de modularité de la flotte et les facteurs de résilience climatique qui ont une incidence sur l'infrastructure côtière, ainsi que, de façon générale, le flux de données opérationnelles vers les BI provenant des programmes des clients qui utilisent les jetées et les quais. Actuellement, les BI effectuent un exercice annuel de demande de biens immobiliers par lequel il s'engage directement avec les programmes et les équipes régionales afin de mieux comprendre l'évolution des besoins en biens immobiliers des programmes clients, y compris l'engagement concernant l'infrastructure des quais et des jetées.

Dans cette optique :

- Les BI poursuivront un engagement régulier avec la GCC et SEO sur les exigences du programme pour les quais et les jetées, ainsi que sur les études, les stratégies et les évaluations menées par la GCC sur les quais et les jetées.
- Les BI chercheront à améliorer le flux de données opérationnelles pour les actifs des jetées et des quais du programme des clients, y compris l'étude des capacités élargies pour effectuer des évaluations de l'infrastructure maritime. (Remarque : cette initiative est traitée en détail dans la réponse à la recommandation 3).

**Lien avec les résultats plus larges du programme ou du ministère (le cas échéant)**

Les BI remplissent leur rôle de fournisseur de services aux programmes clients qui utilisent les jetées et les quais gardés par BI.

<b>Déclaration des résultats du PAG</b> <i>Résultat à atteindre en réponse à la recommandation</i>	<b>Jalons du PAG</b> <i>Réalisations critiques pour assurer l'atteinte du résultat pour l'approbation du CMRE</i>	<b>Date d'achèvement</b> <i>Mois, année</i>	<b>DG responsable</b>
1.2 Les besoins opérationnels évolutifs des utilisateurs des jetées et des quais seront satisfaits de manière proactive, en tenant compte de facteurs tels que l'augmentation du nombre et de la taille des navires, la stratégie de modularité de la flotte et la résilience climatique.	1.2.1 Une approche proactive visant à répondre aux besoins changeants des utilisateurs en matière de jetées et de quais sera établie. Cela comprendra un engagement régulier avec la GCC par le biais de réunions mensuelles au niveau des directeurs, ainsi que l'intégration d'une plus grande attention à des facteurs tels que le nombre et la taille des navires, la stratégie de modularité de la flotte, et dans l'exercice annuel de demande de biens immobiliers des BI.	31 mars 2023	DG, BI et Gestion de l'environnement

# Annex F. Management Action Plan (MAP)

Réponse de la direction - Action conjointe Ports pour petits bateaux et biens immobiliers			
Les PPB et les BI travailleront ensemble pour aller de l'avant avec une approche ministérielle cohérente afin de répondre aux besoins évolutifs en matière d'infrastructure et d'assurer une utilisation stratégique et efficace des ressources et des actifs ministériels.			
Lien avec les résultats plus larges du programme ou du ministère (le cas échéant)			
N/A			
Déclaration des résultats du PAG <i>Résultat à atteindre en réponse à la recommandation</i>	Jalons du PAG <i>Réalisations critiques pour assurer l'atteinte du résultat pour l'approbation du CMRE</i>	Date d'achèvement <i>Mois, année</i>	DG responsable
1.3 Une approche ministérielle est mise en place pour répondre aux besoins évolutifs en matière d'infrastructure.	1.3.1 Des réunions trimestrielles régulières entre les PPB et les BI sont établies afin de favoriser une approche ministérielle cohérente pour répondre aux besoins évolutifs en matière d'infrastructure et d'assurer une utilisation stratégique et efficace des ressources et des actifs ministériels. La création d'un comité ou d'un groupe de travail n'a pas été jugée nécessaire pour l'instant.	1 avril 2023	DG, PPB DG, BI et Gestion de l'environnement
	1.3.2 Une approche ministérielle cohérente est élaborée, qui tient compte des différents domaines d'activité de l'infrastructure en évolution, comme le partage des outils de gestion ministériels à l'appui de la recommandation 4.	31 mars 2025	DG, PPB DG, BI et Gestion de l'environnement

# Annex F. Management Action Plan (MAP)

**Recommandation 2 : 31 mars 2025**

**Recommandation :** Il est recommandé que les approches ministérielles de la gestion de l'information opérationnelle relative aux ports pour petits bateaux, aux jetées et aux quais soient renforcées afin de soutenir la prise de décision actuelle et future.

**Justification du PPB :** Il est nécessaire d'accroître l'exactitude, la disponibilité et l'accessibilité des données opérationnelles relatives aux ports pour petits bateaux. L'augmentation de la capacité du programme des PPB en matière de gestion de l'information permettra au programme d'assurer une saine gestion des biens portuaires fédéraux et d'appuyer une stratégie de mesure du rendement à long terme.

**Justification du BI :** Il est nécessaire de renforcer la capacité des BI à effectuer des évaluations de l'infrastructure maritime afin de rendre les données opérationnelles relatives aux jetées et aux quais disponibles pour appuyer la prise de décision des gardiens et des clients. On peut demander l'avis des secteurs ministériels ayant une expertise similaire dans ce domaine, le cas échéant.

**Réponse de la direction - Ports pour petits bateaux**

Le programme des PPB reconnaît la nécessité de moderniser et de renforcer son approche de la gestion de l'information opérationnelle. Pour renforcer sa capacité de prise de décision fondée sur des données probantes, le programme des PPB doit améliorer le système opérationnel qui abrite les données relatives aux ports pour petits bateaux. Ceci, en plus de l'augmentation de sa capacité de gestion de l'information, par le biais de formations et d'outils personnalisés, soutiendra la prise de décision et la gestion de la performance du programme. Ces approches combinées permettront de répondre à la recommandation de cette évaluation.

**Lien avec les résultats plus larges du programme ou du département (le cas échéant)**

N/A

<b>Déclaration des résultats du PAG</b> <i>Résultat à atteindre en réponse à la recommandation</i>	<b>Jalons du PAG</b> <i>Réalisations critiques pour assurer l'atteinte du résultat pour l'approbation du CMRE</i>	<b>Date d'achèvement</b> <i>Mois, année</i>	<b>DG responsable</b>
2.1 PPB renforce ses capacités en matière de gestion de l'information opérationnelle afin de soutenir la prise de décision.	2.1.1 Révision de la base de données opérationnelle des PPB (RIGPPB) pour optimiser la "fin de vie".	31 mars 2025	DG, PPB

# Annex F. Management Action Plan (MAP)

	2.1.2 Explorer l'intégration d'outils alternatifs (SIG) dans le contexte des PPB, ainsi que la faisabilité du nouveau système (portée, coût, besoins en ressources internes ou externes pour développer une solution commerciale personnalisée, etc.)	31 mars 2025	DG, PPB
	2.1.3 Le financement de l'approche recommandée est recherché et le développement d'une approche/système de gestion des données actualisé est lancé par le biais d'une solution d'affaires personnalisée. L'objectif est de mettre en place un système opérationnel d'ici 2027-2028.	31 mars 2025	DG, PPB
	2.1.4 L'élaboration d'un guide/outils de gestion de l'information est lancée et une formation est dispensée aux employés des PPB pour soutenir la transition vers une approche/un système de gestion des données actualisé (la formation se poursuivra en 2027-2028 pour soutenir le lancement de la nouvelle approche/du nouveau système).	31 mars 2025	DG, PPB

**Réponse de la direction - Biens immobiliers**

Les renseignements opérationnels liés aux jetées et aux quais utilisés par les programmes clients des BI sont essentiels pour mieux comprendre comment les programmes utilisent ces biens et comment les besoins opérationnels changeants peuvent influencer sur les besoins en biens immobiliers. Afin de mieux comprendre les besoins des programmes, les BI amélioreront le flux de données provenant des programmes du MPO en ce qui concerne les renseignements opérationnels sur les quais et les jetées (p. ex. le nombre et la taille des navires entrants, la technologie des navires actuels et entrants affectant l'infrastructure côtière). Par exemple, les BI n'ont pas d'accès direct aux données opérationnelles de la GCC sur les jetées et les quais, et devra donc travailler avec la GCC pour confirmer quelles données opérationnelles sont disponibles et quelles composantes sont les plus utiles pour BI en tant que gardien.

# Annex F. Management Action Plan (MAP)

Afin de contribuer à l'amélioration de la qualité et de la disponibilité des données opérationnelles, BI étudieront également la possibilité d'étendre ses capacités à effectuer des évaluations de l'infrastructure maritime des jetées et des quais en discutant avec les programmes des clients par le biais des approches d'engagement existantes. Dans le cas de la GCC, cela comprend des réunions mensuelles au niveau des DG entre les BI et la GCC, ainsi que des réunions bihebdomadaires au niveau des directeurs. Ces évaluations doivent inclure des informations sur l'état actuel des quais du MPO, les caractéristiques existantes qui peuvent soutenir la modularité et les modifications potentielles pour répondre aux exigences de la GCC, et doivent être guidées par la direction de l'infrastructure maritime et civile (IMC) de la GCC. Les travaux d'ingénierie et techniques doivent être exécutés par les BI, y compris les contrats d'ingénierie et techniques exécutés à l'interne ou par Services publics et Approvisionnement Canada. Les évaluations des infrastructures à terre menées par la Flotte et les Services maritimes en 2019 peuvent également être utilisées pour orienter l'élaboration des évaluations des biens immobiliers. Les informations recueillies par la Flotte et les Services maritimes en 2019 sur les quais comprennent l'importance du quai pour les opérations de la GCC, l'état du quai, la valeur de remplacement estimée, l'état futur du quai et la durée de vie utile restante, mais une grande partie de ces données n'était pas disponible pour de nombreux actifs du quai à l'époque.

**Lien avec les résultats plus larges du programme ou du département (le cas échéant)**

Les BI remplissent leur rôle de fournisseur de services aux programmes clients qui utilisent les jetées et les quais gardés par BI

<b>Déclaration des résultats du PAG</b> <i>Résultat à atteindre en réponse à la recommandation</i>	<b>Jalons du PAG</b> <i>Réalisations critiques pour assurer l'atteinte du résultat pour l'approbation du CMRE</i>	<b>Date d'achèvement</b> <i>Mois, année</i>	<b>DG responsable</b>
2.2 Le flux de données des utilisateurs ministériels du MPO concernant les informations opérationnelles pour les quais et les jetées sera amélioré.	2.2.1 Les BI demanderont à la GCC les données opérationnelles contenues dans les évaluations des infrastructures à terre menées par la Flotte et les Services maritimes en 2019.	1 mars 2023	DG, BI et Gestion de l'environnement
	2.2.2 Les BI analyseront et intégreront les données obtenues dans l'ensemble de données des biens immobiliers sur les actifs de la jetée et du quai à des fins de prise de décision.	30 juin 2023	DG, BI et Gestion de l'environnement
	2.2.3 Les BI développeront un processus, en collaboration avec la GCC, en vue d'améliorer le flux de données opérationnelles cycliques pour les quais/jetées.	1 septembre 2023	DG, BI et Gestion de l'environnement
	2.2.4 Les BI finaliseront et mettront en œuvre un processus de transfert des données opérationnelles pour les quais/jetées	30 septembre 2023	DG, BI et Gestion de l'environnement

# Annex F. Management Action Plan (MAP)

<p>2.3 L'expansion des capacités de Biens immobiliers à effectuer des évaluations des infrastructures maritimes de l'infrastructure des jetées/quais sera étudiée.</p>	<p>2.3.1 Les BI amélioreront leurs capacités à effectuer des évaluations des infrastructures maritimes sur les jetées/quais des sites prioritaires dans le cadre de son processus annuel d'évaluation des infrastructures.</p>	<p>31 décembre 2023</p>	<p>DG, BI et Gestion de l'environnement</p>
--	--	-------------------------	---

**Recommandation 3 : 31 mars 2025**

**Recommandation :** Il est recommandé que les gardiens explorent différentes avenues pour s'engager et collaborer avec les principaux intervenants, clients et partenaires dont dépend la gestion des ports pour petits bateaux, des jetées et des quais du MPO.

**Justification du PPB :** Il est nécessaire que le programme des PPB assure la planification de la continuité entre les administrations portuaires (AP) et renforce les relations entre le personnel des PPB et les AP pour assurer le maintien de la force des réseaux d'AP à l'avenir. Une stratégie tournée vers l'avenir pour l'engagement des clients et des utilisateurs devrait inclure des outils pour accroître l'engagement et l'expertise des AP et du personnel.

**Justification du BI :** Il est nécessaire que les BI améliorent la communication et la collaboration avec les groupes d'utilisateurs du ministère, en particulier au niveau régional. Une stratégie tournée vers l'avenir pour l'engagement des clients et des utilisateurs devrait faire progresser et consolider les pratiques actuelles en place afin de s'assurer que les BI possèdent les connaissances pertinentes pour appuyer la prise de décisions et peut communiquer les impacts potentiels des décisions de gestion des biens aux groupes d'utilisateurs pertinents. La nouvelle Stratégie nationale du portefeuille du MPO pourrait éventuellement inclure une orientation pour les jetées et les quais, tant pour les BI que pour le programme des PPB.

**Réponse de la direction - Ports pour petits bateaux**

Les PPB reconnaissent l'importance d'un engagement et d'une collaboration continus avec leurs principaux intervenants, clients et partenaires. Les ports pour petits bateaux sont répartis dans tout le pays, d'un océan à l'autre. Ils desservent principalement les collectivités rurales et côtières, la majorité des ports (environ 73 %) étant situés au Québec et au Canada atlantique. Les pêcheurs commerciaux et récréatifs représentent 93 % de tous les utilisateurs des PPB, tandis que le reste est constitué de pêcheurs autochtones, de plaisanciers et d'aquaculteurs. La majorité des PPB sont gérés par un modèle d'administration portuaire (AP) qui fait participer les utilisateurs locaux à la prise de décision et à l'entretien des ports.

Le programme des PPB continuera d'explorer les moyens de renforcer ses relations avec ces AP locales dirigées par des bénévoles. Le programme cherchera également à étendre ses pratiques d'engagement afin d'inclure les nouveaux groupes d'utilisateurs (p. ex. l'aquaculture, les groupes autochtones).

# Annex F. Management Action Plan (MAP)

Lien avec les résultats plus larges du programme ou du département (le cas échéant)			
L'industrie de la pêche commerciale a accès à des ports sécuritaires.			
Déclaration des résultats du PAG <i>Résultat à atteindre en réponse à la recommandation</i>	Jalons du PAG <i>Réalisations critiques pour assurer l'atteinte du résultat pour l'approbation du CMRE</i>	Date d'achèvement <i>Mois, année</i>	DG responsable
3.1 PPB renforce ses pratiques d'engagement pour soutenir son modèle d'AP et d'autres parties prenantes/utilisateurs émergents.	3.1.1 Un nouveau contrat de location, qui fournit une orientation et une gouvernance pour la relation entre le MPO et l'AP, est élaboré et adopté pour renforcer le modèle de l'AP.	Mise en œuvre/départ à partir du 1er avril 2023	DG, PPB
	3.1.2 Le lancement de l'élaboration de la stratégie à long terme des PPB dans la recommandation 1 permettra de développer davantage une stratégie d'engagement avec la base d'utilisateurs existante et les groupes d'utilisateurs spécifiques et/ou émergents, par exemple les communautés autochtones.	31 mars 2025	DG, PPB
Réponse de la direction - Biens immobiliers			
<p>Les BI reconnaissent la nécessité d'un engagement et d'une collaboration efficaces avec les programmes clients, les intervenants et les partenaires afin d'optimiser la prestation de services en tant que gardien des jetées et des quais. Par conséquent, les BI mènent un exercice annuel de demande de biens immobiliers par le biais duquel il s'engage directement avec les programmes et les équipes régionales pour mieux comprendre l'évolution des besoins en biens immobiliers des programmes clients. BI améliorent et affinent chaque itération de cet exercice annuel en fonction des leçons apprises, des commentaires des participants et des résultats du processus de l'année précédente.</p> <p>À l'avenir, BI favoriseront un plus grand engagement entre les programmes du MPO et d'autres ministères (p. ex. GCC, SEO, ECCC) dans des sites partagés (p. ex. IOB, SBSA, CCEI) afin d'optimiser les ressources immobilières et de découvrir des synergies, tout en continuant à affiner et à renforcer son engagement direct avec les programmes et les équipes régionales par le biais de l'exercice de demande de biens immobiliers.</p> <p>La stratégie du portefeuille national (SPN) des BI est en cours de mise à jour pour 2023. La SNP comprendra des informations sur l'engagement et la communication des BI avec les programmes clients concernant leurs besoins en biens immobiliers, y compris pour les infrastructures de jetées et de quais.</p>			

# Annex F. Management Action Plan (MAP)

<b>Lien avec les résultats plus larges du programme ou du département (le cas échéant)</b>			
Les BI remplissent leur rôle de fournisseur de services aux programmes clients qui utilisent les jetées et les quais dont BI a la garde.			
<b>Déclaration des résultats du PAG</b> <i>Résultat à atteindre en réponse à la recommandation</i>	<b>Jalons du PAG</b> <i>Réalisations critiques pour assurer l'atteinte du résultat pour l'approbation du CMRE</i>	<b>Date d'achèvement</b> <i>Mois, année</i>	<b>DG responsable</b>
3.2 Des pistes pour s'engager et collaborer afin d'améliorer la communication avec les principaux intervenants, clients et partenaires qui utilisent les jetées et les quais seront explorées.	3.2.1 Les BI s'engageront directement auprès des programmes du MPO, d'autres ministères et d'autres organisations afin d'optimiser l'utilisation des sites partagés. Cet engagement se fera par le biais des outils existants, y compris les réunions mensuelles de niveau direct des BI avec la GCC et l'engagement direct avec les programmes clients par le biais de l'exercice annuel de demande de biens immobiliers.	1 avril 2023	DG, BI et Gestion de l'environnement
	3.2.2 Les BI continueront d'améliorer leur engagement direct avec les programmes clients et les groupes d'utilisateurs par le biais de l'exercice annuel de demande de biens immobiliers, en particulier la composante d'engagement régional, en fonction des leçons tirées de l'exercice de demande de biens immobiliers 2022-23.	1 avril 2023 (lancement approximatif de l'exercice de demande des BI 2023-24)	DG, BI et Gestion de l'environnement
	3.2.3 Biens immobiliers terminera sa mise à jour de la stratégie du portefeuille national, y compris des informations sur l'engagement des biens immobiliers et la communication avec les programmes clients concernant les besoins en infrastructure des jetées et des quais.	31 décembre 2023	DG, BI et Gestion de l'environnement

# Annex F. Management Action Plan (MAP)

## Recommandation 4 : 31 mars 2025

**Recommandation** : Il est recommandé que les gardiens cherchent des occasions de partager les outils de gestion ministériels (c.-à-d., liés aux activités de dessaisissement et/ou d'aliénation et à l'application des principes de l'ACS+) pour appuyer la gestion des ports pour petits bateaux, des jetées et des quais du MPO, y compris le partage des leçons apprises entre les groupes de gardiens, le cas échéant.

**Justification pour les PPB** : Il est nécessaire que les PPB fassent mieux connaître la façon dont l'ACS+ peut être appliquée au programme des PPB . Il est également nécessaire que le programme ait accès à des outils qui faciliteront le processus de dessaisissement et/ou d'aliénation, y compris le partage des autorisations de dessaisissement avec PPB lorsque l'occasion se présente.

**Justification pour les BI** : Il est nécessaire que les BI fassent mieux connaître la façon dont l'ACS+ peut être appliquée aux fonctions de gardien. Il est également nécessaire que le programme ait accès à des outils qui faciliteront le processus de dessaisissement et/ou d'aliénation, tel que l'utilisation des données opérationnelles pour identifier les actifs devant être aliénés et le partage des autorisations de dessaisissement avec les PPB, si l'occasion se présente.

**Justification de l'action conjointe** : Il est nécessaire que les PPB et les BI cherchent des occasions d'intégrer les leçons apprises dans les groupes de gardiens en ce qui concerne l'utilisation des outils de gestion, le cas échéant.

## Réponse de la direction - Ports pour petits bateaux

Il est impératif que le Programme des PPB supervise un inventaire/réseau de ports de taille et d'emplacement appropriés pour tirer le maximum d'avantages publics des actifs des océans du Canada. Le dessaisissement des ports non essentiels est un élément clé de la stratégie à long terme des PPB - il permettra au programme de se concentrer sur un plus petit nombre d'actifs qui représentent une infrastructure essentielle pour l'économie bleue, et il réduit l'empreinte fiscale à long terme du programme et les responsabilités potentielles associées à ces propriétés. Afin de réaliser les plans actuels visant à accélérer les dessaisissements, le Programme des PPB cherchera à obtenir une couverture politique ainsi que les autorisations connexes du Conseil du Trésor pour dessaisir les propriétés applicables à leur valeur nominale. La capacité d'entreprendre ce travail dépendra également des fonds alloués au Programme. L'harmonisation de l'approche des PPB et des BI en matière de dessaisissement sera recherchée, le cas échéant, et les meilleures pratiques seront partagées.

De plus, à l'appui du travail des PPB sur sa stratégie de collecte de données sur l'ACS+ et de ses évaluations des facteurs de l'ACS+ relatifs aux utilisateurs principaux et secondaires des ports pour petits bateaux et aux impacts de ces ports sur les communautés locales, le Programme organisera des séances de sensibilisation sur l'applicabilité de l'ACS+ (ces séances pourraient être organisées séparément ou conjointement avec le groupe des BI).

# Annex F. Management Action Plan (MAP)

Lien avec les résultats plus larges du programme ou du département (le cas échéant)			
L'industrie de la pêche commerciale a accès à des ports sécuritaires.			
<b>Déclaration des résultats du PAG</b> <i>Résultat à atteindre en réponse à la recommandation</i>	<b>Jalons du PAG</b> <i>Réalisations critiques pour assurer l'atteinte du résultat pour l'approbation du CMRE</i>	<b>Date d'achèvement</b> <i>Mois, année</i>	<b>DG responsable</b>
4.1 Les PPB font mieux connaître les applications de l'ACS+ au programme, ainsi que les bons outils de gestion du cycle de vie des actifs dont il a besoin pour les dessaisissements et/ou les activités d'aliénation.	4.1.1 Des séances de sensibilisation relatives à l'application de l'ACS+ au programme des PPB sont élaborées et menées (elles peuvent être réalisées séparément ou conjointement avec le groupe BI).	31 mars 2024	DG, PPB
	4.1.2 La couverture de la police du plan de dessaisissement/d'aliénation des PPB est recherchée par les voies appropriées.	31 mars 2024	DG, PPB
	4.1.3 Les autorités nécessaires au plan de dessaisissement/d'aliénation des PPB sont demandées par les voies appropriées.	31 mars 2024	DG, PPB
Réponse de la direction - Biens immobiliers			
<p>Les BI sont également en train d'élaborer sa stratégie d'aliénation et de réaffectation afin d'identifier les sites excédentaires qui pourraient être aliénés ou réaffectés. Il existe une opportunité pour BI et PPB de développer des outils communs liés aux activités d'aliénation et de dessaisissement, et développer une meilleure compréhension de la façon dont les principes de l'ACS+ peuvent être appliqués aux fonctions de garde des biens immobiliers.</p> <p>Pour atteindre les objectifs ci-dessus :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. BI achèveront une stratégie d'aliénation et de réaffectation d'ici le 31 mars 2023 qui identifiera les sites et les biens excédentaires de BI qui ont un potentiel d'aliénation ;</li> <li>2. BI et PPB veilleront à ce qu'une formation de sensibilisation à l'ACS+ soit offerte au personnel, et</li> <li>3. BI et PPB chercheront à harmoniser leurs approches en matière d'aliénation et de dessaisissement, le cas échéant.</li> </ol>			
Lien avec les résultats plus larges du programme ou du département (le cas échéant)			
N/A			

# Annex F. Management Action Plan (MAP)

<b>Déclaration des résultats du PAG</b> <i>Résultat à atteindre en réponse à la recommandation</i>	<b>Jalons du PAG</b> <i>Réalisations critiques pour assurer l'atteinte du résultat pour l'approbation du CMRE</i>	<b>Date d'achèvement</b> <i>Mois, année</i>	<b>DG responsable</b>
4.2 Accroître la sensibilisation aux applications de l'ACS+ et élaborer une stratégie pour l'aliénation et la réutilisation des sites.	4.2.1 Compléter une stratégie d'aliénation et de réaffectation pour identifier les sites et les actifs	31 mars 2023	DG, BI et Gestion de l'environnement
	4.2.2 S'assurer que la formation de sensibilisation à l'ACS+ est mise à la disposition du personnel.	31 mars 2024	DG, BI et Gestion de l'environnement

**Réponse de la direction - Action conjointe Ports pour petits bateaux et biens immobiliers**

Les dépositaires (BI et SCH) ont la possibilité de rechercher des opportunités, le cas échéant, telles que le développement d'outils communs liés aux activités d'aliénation et de dessaisissement et l'application des principes de l'ACS+. BI et PPB chercheront à aligner leurs approches en matière de d'aliénation et de dessaisissement, le cas échéant.

**Lien avec les résultats plus larges du programme ou du département (le cas échéant)**

<b>Déclaration des résultats du PAG</b> <i>Résultat à atteindre en réponse à la recommandation</i>	<b>Jalons du PAG</b> <i>Réalisations critiques pour assurer l'atteinte du résultat pour l'approbation du CMRE</i>	<b>Date d'achèvement</b> <i>Mois, année</i>	<b>DG responsable</b>
4.3 On explore les possibilités de partager les outils de gestion ministériels liés aux activités d'aliénation et de dessaisissement et l'application des principes de l'ACS+ pour soutenir la gestion des ports pour petits bateaux, des jetées et des quais du MPO, y compris le partage des leçons apprises et, éventuellement, le partage des pouvoirs de dessaisissement avec BI.	4.3.1 L'établissement d'une approche ministérielle visant à répondre aux besoins évolutifs en matière d'infrastructure, conformément à la recommandation 1, permettra d'orienter et d'assurer l'harmonisation continue des modalités des PPB et des BI pour les programmes d'aliénation et de dessaisissement du MPO, en plus de fournir l'occasion de partager les pratiques exemplaires afin d'harmoniser les efforts ministériels.	31 mars 2025	DG, PPB DG, BI et Gestion de l'environnement