

ÉVALUATION THÉMATIQUE DES PORTS POUR PETITS BATEAUX ET DES JETÉES ET DES QUAIS DU MPO

À PROPOS DE L'ÉVALUATION

L'objectif de l'évaluation vise 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 ports pour petits bateaux, aux jetées et aux quais. 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 principaux utilisateurs ministériels ont également été incluses dans la portée de l'évaluation, comme la Garde côtière canadienne (GCC). Les preuves ont été recueillies par le biais de multiples sources, notamment des entrevues, des analyses documentaires, des analyses de données financières et administratives, des exemples documentés et trois sondages auprès du personnel des PPB et des BI, des utilisateurs du Ministère et des autorités portuaires.

SUR LA GESTION DES PORTS POUR PETITS BATEAUX, DES JETÉES ET DES QUAIS DU MPO

Les réseaux des ports pour petits bateaux, des jetées et des quais du MPO sont exploités dans des contextes ministériels uniques, ce qui signifie qu'ils servent des objectifs distincts et sont gérés par des gardiens ministériels distincts : le **Programme des ports pour petits bateaux** et **Biens immobiliers**. C'est pourquoi les objectifs des gardiens et les modèles de prestation de services diffèrent en fonction des portefeuilles d'actifs, des mandats, des résultats, des activités, des utilisateurs et des partenaires, des obligations législatives et des mécanismes de financement et de gouvernance des dépositaires. Les ports pour petits bateaux, les jetées et les quais ont néanmoins des composantes techniques similaires qui donnent lieu à similitudes en ce qui concerne les processus de gestion des actifs et la terminologie utilisée. Ces similitudes sont l'occasion de partager les bonnes pratiques et les leçons apprises entre les gardiens ministériels, le cas échéant, pour leur gestion.



Le programme des PPB est un programme national géré par le MPO.



BI est une société immobilière qui gère les jetées et les quais au nom du MPO.

MANDATS

Le programme des PPB maintient un réseau national essentiel et abordable de ports sécuritaires et accessibles qui répondent aux principaux besoins de l'industrie de la pêche commerciale.

BI assure l'adaptation des programmes ministériels en fournissant les biens immobiliers du Ministère (y compris les jetées et les quais, entre autres) dans chaque région.

UTILISATEURS

Les ports pour petits bateaux servent l'industrie de la pêche commerciale et de la marine ainsi que la GCC. Les services sont fournis en partenariat avec les autorités portuaires.

Les jetées et les quais servent les programmes de la GCC (c'est-à-dire la flotte et les services maritimes, la recherche et le sauvetage) et les programmes du MPO (c'est-à-dire les sciences, la conservation et la protection).

RÉSULTATS

Le programme des PPB est établi dans le Cadre ministériel des résultats (CMR) du MPO et s'aligne directement sur le résultat ministériel selon lequel « l'industrie de la pêche commerciale a accès à des ports sécuritaires » dans le cadre de la responsabilité fondamentale des pêches.

En tant qu'organisation immobilière d'entreprise qui fournit des services internes, BI n'est pas liée à une responsabilité centrale particulière ou à un résultat dans le CMR du MPO. Au contraire, BI soutient les résultats et les objectifs de ses clients ministériels en tant que service interne.

Port pour petits bateaux de Blanc-Sablon
Banque d'images numériques du MPO



Quai de BI à l'Institut océanographique de Bedford
Banque d'images numériques du MPO

CONSTATATIONS PRINCIPALES

- **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.**

Dans l'ensemble, le programme des PPB offre des services relativement fiables, c'est-à-dire que les informateurs clés et les répondants au sondage ont indiqué qu'ils étaient plutôt opportuns, accessibles et actuels¹.

Dans l'ensemble, BI fournit des services de jetée et de quai relativement fiables, ce qui signifie que les informateurs clés et les répondants au sondage ont indiqué qu'ils étaient plutôt opportuns, surtout accessibles et plutôt actuels¹.

- **Il existe des besoins constants 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 (GDC). 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.**

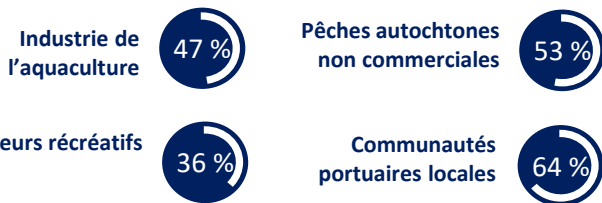
Les besoins permanents des groupes d'utilisateurs cibles du programme des PPB sont satisfaits; toutefois, la demande de services portuaires augmente et crée des pressions sur le programme qui ne relèvent pas de son mandat en raison des éléments suivants :

- Divers besoins en matière de pêche et d'aquaculture;
- Besoins récréatifs;
- Augmentation de la participation des autochtones au programme des PPB;
- Besoins en matière de développement portuaire dans le Nord.

Les besoins permanents 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 en fonction des facteurs suivants :

- Augmentation des besoins en infrastructures à mesure que le nombre et la taille des navires augmentent;
- Hausse des besoins en matière d'infrastructure liés à la modularité de la flotte;
- Besoins en infrastructures résistantes au climat.

Les répondants des autorités portuaires ont indiqué que les besoins permanents des groupes suivants étaient satisfaits dans une mesure modérée et grande :



Les répondants au sondage de la GCC ont indiqué que leurs besoins opérationnels évoluent en raison des éléments suivants :



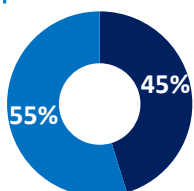
- **Les mécanismes de financement des ministères sont confrontés à un certain nombre d'obstacles, tant aujourd'hui qu'à l'avenir. Il s'agit notamment de l'évolution des exigences réglementaires, de l'augmentation des dépenses de maintenance et des difficultés d'approvisionnement. Ils ne sont donc pas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

La dépendance du programme des PPB à l'égard du financement temporaire crée des défis importants pour la planification de la gestion du cycle de vie à long terme. Le programme est confronté à des déficits de financement à long terme qui entraveront la prestation future des services.

BI est confronté à d'importants déficits 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 d'immobilisations du crédit 5 et par la planification à long terme nécessaires pour maintenir des actifs techniques de ce type.

Financement temporaire

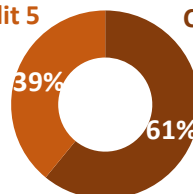
Services votés



seulement 45 % des dépenses réelles du programme des PPB provenaient de **sources de financement permanentes des services votés** entre 2016-2017 et 2020-2021.

Crédit 5

Crédit 1



La plupart des dépenses de BI provenaient des **autorités du crédit 1** entre 2016-2017 et 2020-2021

1. Les définitions des termes « opportun », « accessible » et « actuel » se trouvent à la page 3 du rapport d'évaluation.

CONSTATATIONS PRINCIPALES

● 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.

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. La capacité du programme en matière de gestion de l'information est mise à l'épreuve, car :

- les données historiques ne sont pas facilement accessibles pour soutenir la prise de décision;
- les données précises sur le programme ne sont pas facilement accessibles;
- répondre à des demandes de plus en plus fréquentes représente un défi.

Il y a un manque d'informations propres aux jetées et aux quais disponibles pour soutenir la prise de décision. Les données propres aux jetées et aux quais ne sont pas collectées, car :

- les données relatives à l'évaluation de l'état sont recueillies par zone fonctionnelle/site;
- l'expertise en matière d'évaluation des infrastructures maritimes fait défaut;
- des méthodes d'évaluation de l'infrastructure maritime sont en cours d'élaboration;
- les évaluations propres aux infrastructures maritimes sont coûteuses.

● 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 données sur le rendement du programme des PPB indiquent que le programme est en voie d'atteindre les 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 données sur le rendement des jetées et des quais ne sont pas recueillies par le Ministère.



Les responsables 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.

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

● 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.

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. En voici des exemples :

- Les défis liés à la rétention du personnel des PPB;
- Les difficultés à assurer la planification de la continuité des autorités portuaires.

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.

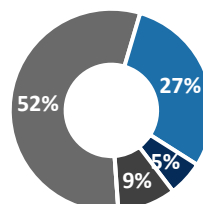
- Il existe des possibilités d'améliorer la collaboration et la communication avec les groupes d'utilisateurs du Ministère pendant les processus de planification et d'établissement des priorités.

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

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.

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

Proportion d'actifs des PPB à chaque étape du dessaisissement



Étape 1 : Dessaisissement pas encore commencée

Étape 2 : En négociation

Étape 3 : Attente des réparations

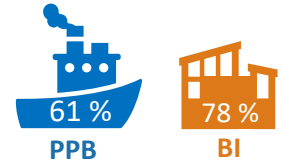
Étape 4 : Dans le processus administratif et juridique

Étape 5 : Dessaisissement terminé

CONSTATATIONS PRINCIPALES

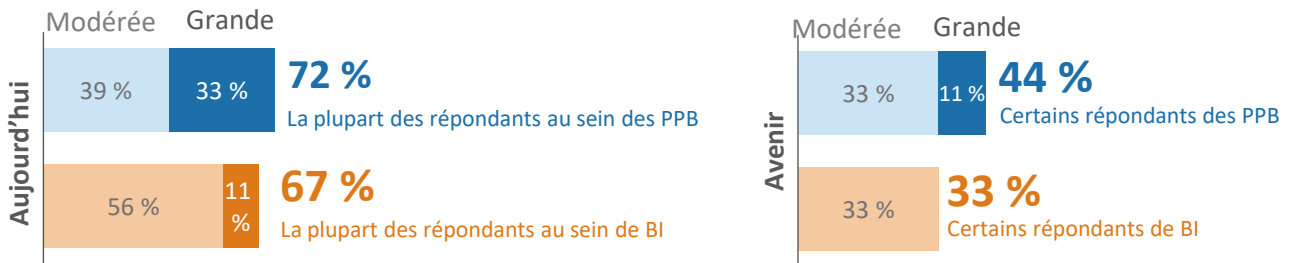
Les gardiens des PPB et de BI intègrent les considérations environnementales dans la planification, les activités, les structures et les processus qui soutiennent la prestation des services. Il existe des possibilités d'accroître la sensibilisation à la façon dont les principes de l'ACS+ s'appliquent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

La plupart des répondants au sondage au sein des PPB (61 %) et une majorité de ceux au sein de BI (78 %) ont indiqué ignorer comment les considérations de l'ACS+ s'appliquent à la prestation de services des ports pour petits bateaux, des jetées et des quais, ou qu'elles n'étaient pas applicables.



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.

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



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 tous les clients et utilisateurs.

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.

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.

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 occasions de partager les outils de gestion ministériels (c'est-à-dire, 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.



Port pour petits bateaux de Bradoine Bay.
Banque d'images numériques du MPO