

# « Une planche à la fois » : Gestion bénévole des ports en Nouvelle-Écosse

Rapport de recherche

Dan MacInnes  
Erica de Sousa  
Ishbel Munro

Coastal Communities Network

© Imagine Canada, 2006

Le Centre de développement des connaissances renonce aux droits d'auteurs relatifs à ses documents, au profit de leur utilisation non commerciale par des organismes de bienfaisance et des organismes bénévoles. Nous encourageons tous les organismes de bienfaisance et les organismes bénévoles à reproduire et à distribuer toutes les publications du Centre de développement des connaissances, en citant leurs auteurs et Imagine Canada. Prière de vous adresser à Imagine Canada si vous souhaitez insérer un lien vers nos publications dans votre site Web.

Pour obtenir de plus amples renseignements sur le Centre de développement des connaissances, visitez <[www.kdc-cdc.ca](http://www.kdc-cdc.ca)>.

Centre de développement des connaissances  
Imagine Canada  
425, avenue University, bureau 900  
Toronto (Ontario)  
Canada M5G 1T6  
Tél. : 416 597-2293  
Télééc. : 416 597-2294  
Courriel : [kdc@imaginecanada.ca](mailto:kdc@imaginecanada.ca)

<[www.imaginecanada.ca](http://www.imaginecanada.ca)> | <[www.kdc-cdc.ca](http://www.kdc-cdc.ca)>

No ISBN 1-55401-216-3

Le Centre de développement des connaissances d'Imagine Canada est financé dans le cadre de la Direction de la Participation dans les communautés du ministère du Patrimoine canadien, au titre de l'Initiative canadienne sur le bénévolat. Les opinions exprimées dans cette publication ne reflètent pas nécessairement celles du ministère du Patrimoine canadien.

The logo for Canada, featuring the word "Canada" in a serif font with a small Canadian flag icon above the letter "a".

---

# Table des matières

- 1. Introduction \ **1**
- 2. Analyse qualitative des trois régions côtières – Partie I \ **7**
- 3. Analyse quantitative d’après trois ensembles de données – Partie II \ **24**
- 4. Recommandations \ **33**
- 5. Recherche à venir \ **34**
- 6. Références \ **35**
  
- Annexe A : L’ordre du jour de l’atelier du projet pilote de Kings \ **36**
- Annexe B : L’ordre du jour de la séance de formation de South West Inverness \ **37**
- Annexe C : Liste des entrevues et des réunions \ **38**
- Annexe D : Partie II Notes finales: analyses de données et tableaux \ **39**

---

# Remerciements

Nous tenons à remercier les bénévoles d'Inverness County, Kings County, Shelburne County et d'autres régions de la Nouvelle-Écosse qui ont accepté de participer à ce projet. Nous leur sommes sincèrement reconnaissants de leur collaboration et nous espérons qu'ils gardent l'impression que leur temps a été bien employé. Nous sommes également reconnaissants à notre comité consultatif pour son intérêt et son dévouement dans la conception d'un projet qui s'attaque aux problèmes d'épuisement des bénévoles dans les ports. Finalement, nous voulons remercier le ministère des Pêches et Océans Canada, division des Ports pour petits bateaux (PPB) de nous avoir permis d'utiliser leur sondage sur la gestion des administrations portuaires.

## Comité consultatif

- Dan MacInnes, St. Francis Xavier University
- John MacInnes, Nova Scotia Department of Agriculture and Fisheries
- Geri Nickerson, administration portuaire de Woods Harbour
- Holly Macdonald, Harbourville Restoration Society
- Emilie Le Blanc, ministère des Pêches et Océans
- Martin Kaye, Bay of Fundy Marine Resource Centre
- Ishbel Munro, Coastal Communities Network
- Wilf Bean, Tatamagouche Centre

---

# « Une planche à la fois » : Gestion bénévole des ports en Nouvelle-Écosse

## 1. Introduction

---

### Le contexte actuel des quais et des ports

Les quais et les ports sont des infrastructures importantes qui jouent un rôle fondamental dans la santé sociale et économique des collectivités côtières de la Nouvelle-Écosse. Au cours des dernières années, la gestion et l'entretien des quais et des ports sont passés sous la responsabilité des bénévoles. Même si certains quais fonctionnent bien, dans d'autres, les bénévoles luttent pour empêcher leur détérioration. Cette bataille continuelle est à l'origine d'un des plus grands problèmes auxquels font face les collectivités côtières : l'épuisement des bénévoles qui sont responsables des quais et des ports.

Lorsque les bénévoles s'épuisent, ils cessent de faire du bénévolat. Cela ne fait pas que mettre plus de pression sur les bénévoles qui restent, mais cela contribue également à la disparition de compétences collectives avec le résultat que beaucoup de travail reste en suspens. Nous avons entrepris un projet de recherche afin de mieux comprendre les facteurs qui conduisent à l'épuisement des bénévoles et les moyens qui peuvent être pris pour le soulager ou le prévenir.

Pour bien saisir le problème d'épuisement des bénévoles dans la gestion portuaire, il faut d'abord comprendre l'importance des quais et des ports dans

l'économie de la Nouvelle-Écosse et ses collectivités côtières, et la manière dont la responsabilité des quais et des ports a été déplacée au cours des dernières années.

### L'importance des quais et des ports en Nouvelle-Écosse

Les quais et les ports<sup>1</sup> sont partie intégrante du tissu économique et social de la Nouvelle-Écosse. La Nouvelle-Écosse possède plus de 7 400 kilomètres de côtes, et plusieurs Néo-Écossais dépendent de la mer pour leur subsistance et leurs loisirs. Les deux plus importantes familles de ressources naturelles de la Nouvelle-Écosse, les minéraux non métalliques et le combustible minéral, de même que le poisson et les produits du poisson, comptaient pour 45% des exportations totales en 2003 et dépendaient beaucoup de la présence des quais et des ports (*Coastal Communities Network*, 2004, p. 65). Même si les débarquements<sup>2</sup> ont chuté entre 1980 et 2004, la valeur des pêches a augmenté régulièrement pendant la même période. Si la demande du marché pour les produits de la mer continue d'augmenter et que les réserves de poisson sont gérées de manière viable, les pêches de la Nouvelle-Écosse et les pêcheurs commerciaux dans les collectivités côtières ont un bel avenir devant eux. (*Coastal Communities Network*, 2004, p. 54).

---

<sup>1</sup> Nous utilisons le terme port pour décrire la structure du port et ce qui l'entoure. Un port peut regrouper plusieurs quais. Le mot quai fait référence à une construction précise.

<sup>2</sup> Les débarquements veulent dire la somme de poisson récoltée dans l'océan.

---

Historiquement, les quais, ports et autres installations côtières en Nouvelle-Écosse étaient sous l'entière responsabilité du gouvernement fédéral. Ils étaient considérés comme une partie importante des remises gouvernementales fédérales dans la gestion des pêches et ils formaient des réseaux efficaces et sécuritaires de transport et des infrastructures de défense côtière. La réduction de la taille du gouvernement en général et de celle du ministère des Pêches et Océans (MPO) en particulier a conduit au transfert de la responsabilité de l'entretien des quais et des ports aux collectivités côtières. Cependant, les raisons de ces changements et la manière dont ils ont été menés dépassent la portée de cette enquête<sup>3</sup>.

Au cours des dernières années, les collectivités rurales ont assisté à la disparition de plusieurs de leurs infrastructures incluant des écoles et des hôpitaux. À la suite de diminutions de services et de compressions, les quais demeurent les seules infrastructures publiques et les derniers vestiges de la présence gouvernementale dans plusieurs collectivités rurales et côtières de la Nouvelle-Écosse. Il n'en demeure pas moins que les quais sont essentiels à la viabilité et à la prospérité de l'industrie des pêches. Le maintien de nombreux quais, petits et grands, à travers la province est essentiel à la survie de petits entrepreneurs des pêches qui recherchent l'équilibre entre leurs besoins actuels et les besoins nécessaires à plus long terme pour assurer la viabilité de l'industrie pour les générations à venir (*Rural Policy Forum*, 2005).

De plus, l'industrie touristique de la Nouvelle-Écosse, qui a rapporté un milliard de dollars en 2002, dépend également des quais et des ports. Dans son rapport de 2004, le *Coastal Communities Network* écrit :

*« Les chefs de file de l'industrie touristique soutiennent... que les collectivités portuaires et leurs activités liées à l'industrie des pêches sont en elles-mêmes d'importantes attractions touristiques qui ont besoin de protection et d'une promotion plus efficace. Ils voient l'industrie touristique dans son ensemble, et non seulement les utilisateurs directs, qui dépendent également des quais et des ports »* (p. 66)

Les quais et les ports ont également une importance de nature sociale. Depuis toujours, ils sont au cœur du bien-être des collectivités. Ils constituent une infrastructure incontournable des activités de loisirs, incluant la voile, la natation, le canotage, le kayak, la pêche sportive et l'observation des baleines. Les quais sont également le théâtre de plusieurs événements culturels comme des festivals et des pique-niques, foires et autres rassemblements communautaires. Les Autochtones et non-Autochtones se rencontrent sur les quais pour la pêche et d'autres activités maritimes et, à force de partager ces structures portuaires les uns avec les autres, ont développé une bonne communication et une saine collaboration. Le rapport du *Coastal Communities Network* explique : *« Comme les gymnases, les terrains de jeux ou les patinoires, ils [les quais] contribuent à la santé et la qualité de vie d'un large éventail de citoyens locaux et de visiteurs »* (p. 17-18).

---

<sup>3</sup> Pour une analyse approfondie de la politique sur les petits ports de Pêches et Océans Canada, voyez la recherche du CCN *Between the Land and the Sea*, disponible en ligne à [www.coastalcommunities.ns.ca](http://www.coastalcommunities.ns.ca)

---

## Qui est responsable des quais et des ports?

### Ports pour petits bateaux

Ports pour petits bateaux (PPB), une division du ministère des Pêches et Océans, est responsable de l'entretien de 181 des 247 quais de Nouvelle-Écosse. En 1987, le PPB a mis en place un nouveau modèle d'administration portuaire dans le cadre d'un transfert de responsabilités aux utilisateurs de ports. Dans le cadre de ce modèle, le PPB conserve la propriété des ports et les loue aux représentants des regroupements d'utilisateurs qui composent l'administration portuaire. Chaque administration portuaire est censée prendre la responsabilité de la gestion et des opérations quotidiennes d'un port. Si personne dans la collectivité n'exprime d'intérêt dans la formation d'une administration portuaire et si les installations ne sont pas sécuritaires, alors le quai sera classé pour la démolition ou le démantèlement (c.-à-d. la vente). Même si l'objectif initial était que toutes les administrations portuaires prennent la responsabilité des coûts d'opération des ports dès 2001, plusieurs administrations portuaires ne sont pas encore devenues financièrement autosuffisantes ni efficaces d'un point de vue organisationnel (*Coastal Communities Network*, 2004).

Actuellement, le budget du PPD ne lui permet pas d'assumer les frais d'entretien des quais qui relèvent de ses compétences. En 2004, 21 % des ports les plus actifs ont enregistré des performances sous la moyenne selon les critères du PPD. Afin d'assurer les besoins d'entretien et de roulement d'un port, le PPB devrait réinvestir entre 4 % et 4,2 % de la valeur totale de l'actif d'un nouveau quai. Un investissement plus important peut même être nécessaire pour les quais plus vieux. Mais en 1999, le taux de réinvestissement

en Nouvelle-Écosse n'était que de 1,36 % (*Coastal Communities Network*, 2004, p. iii). Depuis 1999, davantage de programmes de réinvestissements portuaires ont été implantés. Le *Major Capital Investment* est une initiative d'investissement à long terme, tandis que l'*Infrastructure Renewal Program*, un programme quinquennal, a été mis en place en 2001. Dans le cadre de ces programmes, le taux de réinvestissement a probablement augmenté (MacDonald, 25 mai 2005).

### Autres groupes communautaires

En plus des administrations portuaires, le PPB a réduit ses inventaires de quais et a offert la possibilité aux groupes communautaires, municipalités et individus de prendre la direction des infrastructures portuaires. Environ 40 anciens quais du PPB sont aujourd'hui gérés et entretenus par des industries, individus, municipalités et villages, tout comme plusieurs quais propriétés d'intérêts privés. À peu près 65 quais sont détenus, gérés et entretenus par des organismes communautaires, dont plusieurs comptent uniquement sur des bénévoles. Ces regroupements font face à bon nombre de problèmes communs à ceux des administrations portuaires, c.-à-d., le manque de capacités organisationnelles, des frais élevés et l'épuisement des bénévoles, mais ils ne reçoivent aucune ressource ni soutien du PPB.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Un certain nombre de ces groupes communautaires sont membres du *Coastal Communities Network*. Ils ont partagé avec nous leur expérience dans ces cercles d'apprentissage mensuels et dans le cadre d'autres projets du CCN.

---

## Les rôles et responsabilités des administrations portuaires et des groupes de gestion des ports

Le terme administration portuaire ne s'applique qu'aux groupes communautaires qui gèrent les quais détenus par le PPB<sup>5</sup>. Dans ce rapport nous utilisons le terme regroupement ou groupe de gestion portuaire en référence à la fois à l'administration portuaire et aux quais qui ne sont pas la propriété du PPB qui sont gérés par des bénévoles. Ce terme correspond également à la vision de plusieurs bénévoles des ports qui croient que le terme administration portuaire est trompeur, car ni l'administration portuaire ni ses bénévoles n'ont d'autorité réelle sur le port.

Les responsabilités des bénévoles des ports sont vastes et forment un éventail varié de tâches de gouvernance et de gestion. La description suivante est basée sur les questions du sondage *Harbour Authority Management* du PPB (ministère des Pêches et Océans, 2004).

Les groupes de gestion portuaire fonctionnent comme des conseils de bénévoles et, en tant que tels, sont responsables à la fois de la gestion quotidienne des quais et des ports et de la planification stratégique à long terme. Ils sont également responsables de la gouvernance interne de l'organisme, qui inclut des tâches telles que la tenue de réunions régulières et d'assemblées annuelles, la révision des statuts et règlements et le maintien du statut d'incorporation.

De plus, les administrations portuaires du PPB sont tenues de développer, d'implanter et de revoir régulièrement leur planification stratégique de gestion des opérations et d'entretien des infrastructures. Ils

sont également responsables des propositions de projets et des états financiers. Les administrations portuaires du PPB peuvent compter sur les directeurs des opérations du PPB comme personnes ressources. Dans certains cas, le directeur des opérations peut jouer un rôle majeur en s'occupant de la planification et des propositions. Les autres tâches de gestion des administrations portuaires incluent les opérations bancaires, la supervision des places de stationnement, la perception de droits, la disposition appropriée des déchets et des carburants, l'inspection des installations, l'accord de droits de mouillage, l'explication des règles et règlements aux utilisateurs du port, la surveillance du système de carburant, l'embauche et la supervision d'entrepreneurs et l'assurance d'une utilisation adéquate de l'équipement portuaire (par exemple : le treuil).

Comme dans toute propriété d'utilisation publique, les bénévoles de l'administration portuaire doivent exercer une diligence raisonnable ou prendre la meilleure décision attendue d'une personne qualifiée dans des circonstances particulières (MacDonald, le 27 octobre 2004). Certaines de ces tâches peuvent se réaliser facilement; par exemple, un membre du conseil qui est également pêcheur inspectera régulièrement le quai et les installations. Néanmoins, privés de compétences de base en construction et en attribution de contrats de construction, les bénévoles des administrations portuaires peuvent trouver difficile de prendre une décision éclairée lorsqu'ils embauchent et supervisent des entrepreneurs. De plus, les tâches telles que la collecte des droits de mouillage peuvent créer des tensions chez les bénévoles des administrations portuaires lorsqu'ils ont affaire à un collègue pêcheur qui refuse d'acquiescer ses droits. La décision du bénévole sur la manière de poursuivre la collecte de droits peut avoir des

---

<sup>5</sup> Un petit nombre de groupes sont devenus des administrations portuaires, mais ont été dissous. Ces groupes pourraient encore utiliser l'expression administration portuaire dans leur nom.

---

impacts à la fois sur l'administration portuaire et sur les bénévoles<sup>6</sup>.

Le fait de prendre des responsabilités de gestion portuaire en exerçant une diligence raisonnable veut également dire que les bénévoles doivent être au courant des nombreuses réglementations et politiques gouvernementales. Cela inclut les règlements sur la disposition des carburants et les politiques du PPB sur l'utilisation du quai et de ses équipements comme les treuils, par exemple. La responsabilité de communiquer cette information et de prendre la meilleure décision possible dans des situations parfois difficiles tend à accroître les probabilités d'épuisement des bénévoles.

Les regroupements de bénévoles qui gèrent des quais qui ne sont pas propriété du PPB ne sont pas tenus d'accomplir toutes ces tâches (par exemple, communiquer avec les directeurs des opérations du PPB). Néanmoins, la majorité de ces tâches, incluant la planification d'affaires et les tâches environnementales, sont essentielles au bon fonctionnement d'un port. Les regroupements qui gèrent des ports qui ne sont pas propriété du PPB ont parfois des responsabilités supplémentaires, comme contracter des assurances. Puisque le ministère des Pêches et Océans fournit les assurances pour les administrations portuaires, incluant les assurances personnelles contre les blessures et les assurances accident pour les employés, les groupes de gestion des ports qui ne font pas partie du PPB doivent dénicher et payer leur propre couverture. Autant les administrations portuaires du PPB que les groupes de gestion des ports du PPB sont responsables de l'assurance responsabilité des membres de leur conseil.

---

<sup>6</sup> Certaines tentatives de collecte de droits se sont même soldées par des menaces et des dommages à la propriété personnelle.

## Difficultés de la gestion des ports

Les administrations portuaires et les groupes de gestion des ports font face à d'énormes défis parce que le gouvernement a défini et mis en place un modèle de gestion communautaire sans créer de programmes complémentaires pour améliorer les compétences et le potentiel des bénévoles de la gestion des ports.

Le gouvernement s'attendait à ce que les bénévoles locaux qui avaient un intérêt dans les ports forment les administrations communautaires de gestion. Ces bénévoles sont souvent des pêcheurs indépendants dont la subsistance dépend d'un port en activité. Néanmoins, la collaboration dans le secteur des pêches affiche un historique compliqué en Nouvelle-Écosse. Au milieu des années 1900, tous les pêcheurs faisaient partie de coopératives, mais de nos jours, seules quelques coopératives subsistent. La plupart des coopératives ont disparu, en partie en raison de changements dans les politiques gouvernementales<sup>7</sup>. Les pêcheurs ont également essayé de se syndiquer, mais dès la première moitié des années 1980, des lois les ont empêchés de le faire (seuls les matelots avaient le droit de se syndiquer). Le refus du gouvernement de permettre aux pêcheurs de se syndiquer les a empêchés de travailler ensemble dans un esprit coopératif (Clement, 1986; Barrett et Apostle, 1992; et Burrill et MacKay, 1987). Aujourd'hui, même si la Nouvelle-Écosse a des lois qui obligent les pêcheurs à faire partie d'un syndicat ou d'une association, ces lois, au lieu de susciter la coopération à l'intérieur de l'industrie, ont entraîné la création de 68 associations

---

<sup>7</sup> Les deux coups portés aux coopératives regroupant de petites entreprises sont survenus avec le *Levelton Report* à la fin des années 1960 qui est venu affecter l'accès limité aux permis et le Rapport de la commission Kirby au milieu des années 1980 qui est venu insister sur le « besoin » de limiter le nombre total de pêcheurs. Tous deux ont eu un effet sur les stratégies des coopératives.

---

et syndicats différents à travers la province. De plus, le mode de vie des pêcheurs leur rend difficile l'engagement dans le bénévolat communautaire, incluant les groupes de gestion des ports. Les pêcheurs sont généralement en mer avant le lever du jour et sont au repos quand les groupes communautaires tiennent habituellement leurs réunions. C'est un paradoxe, car sans un port en état de fonctionner, les pêcheurs seraient incapables de pêcher et leur subsistance et celle de la communauté entière seraient menacées.

## Tendances démographiques en Nouvelle-Écosse

Un secteur bénévole en santé dépend d'une population féconde et qui se renouvelle. Mais trois tendances, dans les collectivités rurales côtières, le déclin de la population, l'émigration des jeunes et le vieillissement de la population, constituent des sources d'inquiétude pour les organismes ruraux animés par des bénévoles.

Premièrement, même si la population totale en Nouvelle-Écosse est relativement stable, sa distribution suit la tendance générale à l'urbanisation. Entre 1991 et 2001, les collectivités côtières rurales ont perdu 6 % de leur population totale, tandis que la population de la région urbaine autour de Halifax a augmenté de plus de 26 %. Le déclin de la population dans les régions côtières affecte la capacité des collectivités rurales côtières à maintenir des infrastructures et des services locaux.

Deuxièmement, bien des jeunes ont quitté les collectivités rurales côtières. Entre 1991 et 2001, la région côtière de la Nouvelle-Écosse a perdu 22 % de ses jeunes de 14 à 24 ans et 32 % de ses jeunes de 24 à 35 ans (*Coastal Communities Network*,

2004). En raison du déclin de l'économie basée sur les ressources naturelles (par exemple la crise des pêches et la fermeture des usines d'aluminium et de charbon du Cap-Breton), les jeunes se tournent de plus en plus vers les possibilités économiques offertes dans les régions urbaines. De même, plusieurs quittent leurs collectivités pour étudier dans des établissements postsecondaires. Pendant la même période, un plus grand nombre de gens sont arrivés à l'âge de la retraite.

Enfin, le taux de natalité a chuté en Nouvelle-Écosse et la population totale de la province vieillit à un rythme important. Le changement a été plus rapide dans les collectivités rurales côtières, où la moyenne d'âge est passée de 36 à 40 ans entre 1991 et 2001.

Le déclin et le vieillissement de la population renforcent des tendances qui peuvent s'accélérer avec le temps. Prises ensemble, les deux tendances peuvent affecter considérablement la viabilité sociale et économique des collectivités (*Coastal Communities Network*, 2004).

## Manière dont la recherche a été menée

Nous avons utilisé deux méthodologies différentes pour mener les deux phases de notre recherche.

La phase 1 de la recherche, effectuée sous la direction d'Erica de Sousa, en collaboration avec Munro et MacInnes, pourrait être appelée recherche-action. Cela consiste à s'engager dans les tâches qui sont reliées à l'activité étudiée. Par exemple, mener un atelier sur la gestion portuaire. Pour cette partie de la recherche, nous nous sommes engagés dans les ateliers de formation du *Coastal Communities Network*. Ces ateliers, élaborés par Munro et Bean, ont permis aux chercheurs d'avoir accès aux

---

bénévoles de la gestion des ports à leurs propres conditions et dans un milieu de travail normal au lieu du milieu de recherche habituel. Les observations faites dans ces ateliers ont été suivies d'entrevues plus longues avec des gens identifiés dans des ateliers. La partie 1 de ce rapport présente les résultats des ateliers et des entrevues.

La phase 2 de l'enquête était basée sur des données de trois sources différentes : la banque de données du *Coastal Communities Network*, le sondage *Harbour Authority Management* du PPB et l'ensemble des données de la *Community data counts* de la Nouvelle-Écosse. Sans parler aux gens sur les quais, nous avons « fait parler » les données pour qu'elles révèlent des faits sur l'épuisement des bénévoles des ports. Cela s'est fait en trois étapes : l'accès aux données, l'entrée de données et l'analyse de données. Dan MacInnes a dirigé cette phase en collaboration avec l'équipe de Sousa et Munro. La partie II de ce rapport présente les résultats de la phase 2.

Ce rapport présente les résultats de chaque phase séparément.

---

## 2. Analyse qualitative des trois régions côtières – Partie I

---

### But

L'objet de cette phase de l'enquête était de cerner les causes de l'épuisement parmi les bénévoles de la gestion des ports et de suggérer des moyens de l'atténuer ou de le prévenir.

### Objectifs

Les deux objectifs principaux de l'enquête étaient les suivants :

1. En s'appuyant sur des ateliers sur les manières et les raisons de développer des réseaux, les façons d'organiser un conseil d'administration et la manière de rédiger des propositions de financement, tenter de comprendre les raisons de l'épuisement des bénévoles et les autres facteurs qui entravent le fonctionnement optimal des administrations portuaires soutenues par le PPB et d'autres groupes de gestion portuaire.
2. Déterminer si la formation et le soutien par le biais du réseautage peuvent soulager ou atténuer le roulement parmi les bénévoles et les difficultés de recruter de nouveaux bénévoles.

### Méthodologie

Cette partie de l'étude visait à comparer les ports de trois régions différentes en Nouvelle-Écosse (Shelburne County sur la rive Sud, la Baie de Fundy et le Cap-Breton au sud-ouest) afin d'obtenir un portrait précis du bénévolat dans la gestion portuaire. Nous avons utilisé des méthodes de recherche qualitative afin d'atteindre les objectifs cités ci-dessus. Durant le projet, un comité consultatif a contribué à définir le plan et le déroulement de la recherche.

---

## 1. Entrevues

Nous avons réalisé cinq entrevues en profondeur avec des bénévoles de la province qui ont été engagés dans la gestion des ports afin de saisir les problèmes et les éléments du succès de la gestion des quais. Le comité consultatif a désigné les participants aux entrevues (voir p.11, la liste des membres du comité consultatif). Les entrevues, qui ont duré environ une demi-heure, ont été faites par téléphone, enregistrées, et finalement transcrites.

## 2. Réunions de viabilité des ports

Pendant ce projet, le *Coastal Communities Network* (CCN) a tenu une réunion provinciale et quatre réunions régionales qui ont attiré un total de 100 participants de différentes collectivités côtières à travers la Nouvelle-Écosse. L'objet de ces réunions était de fournir aux participants la chance de partager de l'information avec les autres, de prendre connaissance de l'existence du rapport *Between the Land and the Sea* du CCN et d'élaborer des orientations en vue de changements de politiques. À la réunion provinciale, l'épuisement des bénévoles a été identifié comme un problème formel affectant la viabilité des quais à mettre à l'ordre du jour. Le sujet a ensuite été abordé longuement avec les participants aux quatre réunions régionales. Le CCN nous a permis d'assister à ces réunions et d'utiliser les discussions du groupe dans notre analyse.

## 3. Ateliers de formation

Nous avons créé des possibilités de formation et de réseautage pour les groupes de gestion des ports dans deux des trois régions étudiées (Baie de Fundy et le sud-ouest du Cap-Breton; voir Figure 1, p.9) en invitant les bénévoles de la gestion des ports à des ateliers sur mesure. Chaque région comptait entre

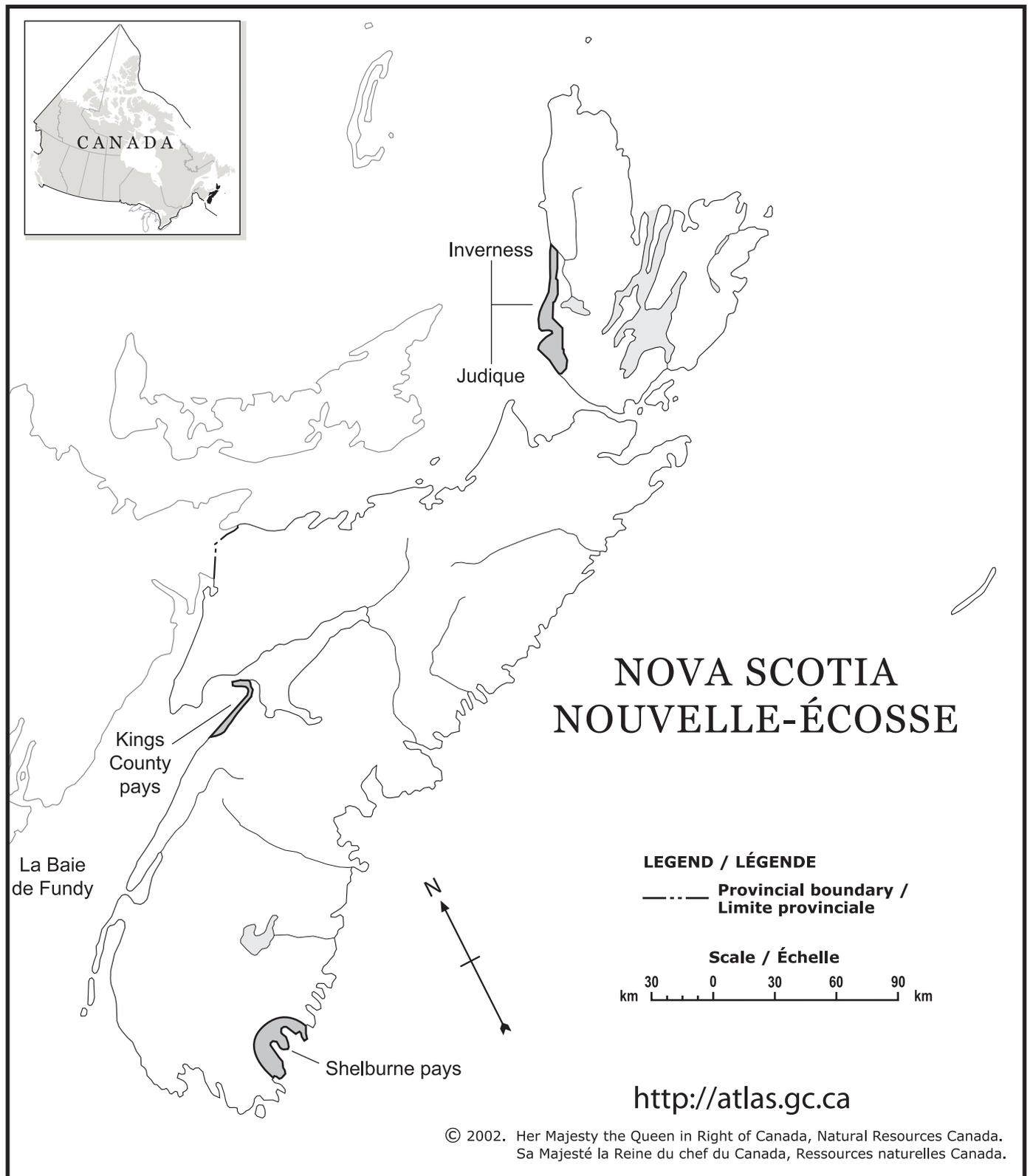
quatre et six groupes de gestion des ports, qui ne participaient pas tous à notre enquête.

### **La Baie de Fundy**

*Kings Harbours : A Community Network* a commencé à se développer en avril 2004 dans une tentative pour créer une alternative au système du PPB de gestion des quais. De nouvelles initiatives étaient nécessaires pour assurer la sécurité des pêcheurs, mais aussi en raison de méthodes particulières de pêche dans la Baie de Fundy. Le groupe avait déjà reconnu le besoin de réseautage avec les organismes voisins qui faisaient face aux mêmes difficultés qu'eux. *Kings Harbours : A Community Network* était prêt à prendre des mesures pour former un réseau. Avec deux enseignants aux adultes expérimentés, nous avons élaboré une séance de formation pour renforcer l'esprit d'équipe dans le groupe et travailler à identifier les prochaines étapes que le groupe voudrait emprunter. Leur défi consistait à déterminer la manière de travailler ensemble en tant que réseau cohérent et efficace sans que chacun des groupes perde son autonomie en tant qu'administration portuaire ou groupe de gestion de port.

À un atelier tenu les 4 et 5 février 2005 à Kingston en Nouvelle-Écosse avec des représentants de l'administration portuaire de Halls Harbour, de Scots Bay, de Delhaven ainsi que la *Harbourville Restoration Society* et la *Halls Harbour Community Development Association*, le groupe a décidé de constituer une société enregistrée appelée *Kings Harbours : A Community Network*. Les représentants de la *Bay of Fundy Marine Resource centre*, de la *Coastal Communities Network* et du PPB y ont aussi assisté, pour un total de neuf participants. (Veuillez de consulter l'annexe A pour l'ordre du jour de la séance). La deuxième réunion de *Kings Harbours :*

Figure 1. Les régions de la Nouvelle-Écosse étudiées.



---

A *Community Network* s'est tenue le 5 mars 2005 à Black Rock, en Nouvelle-Écosse.

### **Sud-ouest du Cap-Breton**

La deuxième région choisie pour la formation et le réseautage était le sud-ouest du Cap-Breton, qui s'étend du sud du village d'Inverness jusqu'à Judique, en suivant la côte (voir Figure 1, p.9). On trouve six administrations portuaires actives dans cette région. Avec l'aide du *Nova Scotia Department of Agriculture and Fisheries* et du directeur local des opérations du PPB, nous avons invité les dirigeants des six administrations portuaires à assister à une séance de formation et de réseautage d'une journée et demie et à identifier leurs besoins de formation entre autres sur la gouvernance du conseil, la cueillette de fonds et les communications. Ils ont envoyé cinq représentants.

L'atelier s'est tenu les 7 et 8 février 2005 à Mabou, en Nouvelle-Écosse (voir Annexe B pour l'ordre du jour de la séance, p.37). Les représentants venaient des directions de l'administration de Port Hood Harbour, d'Inverness Harbour, de Baxter's Cove Harbour, de Maryville Harbour, et de Mabou Harbour. Un pêcheur de Mabou Mines était également présent. En tout, il y avait 21 participants.

De même, le 20 mars, nous avons assisté à une réunion avec l'une des administrations portuaires et deux autres organisations communautaires que l'administration portuaire avait invitées pour parler des perspectives de développement du quai.

Le réseautage formait une composante majeure des ateliers à la fois dans la Baie de Fundy et dans le sud-ouest du Cap-Breton. À chaque séance, les participants avaient la possibilité de partager leur expérience avec les autres et de prendre

connaissance des problèmes auxquels les autres faisaient face. Les participants se sont entendus sur le fait de travailler ensemble sur les problèmes communs, la mise en place d'un système de gestion durable qui survivrait aux changements de direction, et sur les communications à travers la province. Ils ont également découvert que le fait de se parler les uns les autres pouvait accroître les possibilités et les options offertes aux groupes individuels de gestion des ports.

### **4. Limites et difficultés**

Les ressources et les délais impartis ont restreint la recherche de plusieurs façons. Premièrement, les réunions avec les participants à la recherche étaient irrégulières. Deuxièmement, nous n'avons pu étudier les groupes de gestion portuaire que dans trois régions de la Nouvelle-Écosse. Une recherche ultérieure pourrait comparer plus de régions. Troisièmement, le projet ne disposait pas de ressources pour les déplacements, forçant les chercheurs à réaliser leurs entrevues par téléphone, pour lesquelles ils n'avaient pas de fond de transcription. Les chercheurs ont dû faire eux-mêmes leurs transcriptions ce qui a limité le nombre d'entrevues qu'ils pouvaient faire. Finalement, la contrainte de temps nous a fait passer à côté de l'apport de gens qui auraient enrichi le projet. De plus, le terme épuisement professionnel pourrait ne pas avoir été le terme approprié à utiliser avec les participants. Les gens de différentes régions de la province ont tendance à décrire ce qu'on appelle épuisement dans des termes différents; certains ne parvenant pas du tout à s'identifier au terme, même s'ils semblaient souffrir de ses effets. Finalement, puisque notre enquête avait lieu lors de réunions et d'ateliers, nous étions sujets à certains des empêchements au réseautage mentionnés ci-dessous.

---

## Information sur la région et les ports

Chaque port en Nouvelle-Écosse est différent. La situation géographique, la taille et les modes d'utilisation créent des conditions uniques pour les bénévoles qui gèrent les quais dans chaque région.

Parce que la variabilité est une dimension essentielle de cette enquête, nous avons choisi d'enquêter sur trois différents types de quais de pêche. Premièrement, nous avons examiné une administration portuaire de Shelburne County sur la côte sud qui gère trois quais et accueille des pêches de plusieurs espèces de poissons toute l'année (voir Figure 1, p.9). Deuxièmement, nous avons analysé cinq administrations portuaires au sud-ouest du Cap-Breton qui gèrent des quais qui reçoivent principalement des pêches saisonnières d'espèce unique, en l'occurrence le homard. Finalement, nous avons étudié la Baie de Fundy, où les conditions naturelles ont un profond effet sur l'intégrité physique des ports.

### Shelburne County

L'extrémité ouest de Shelburne County tient des pêches à l'année qui mobilisent une flotte de 270 bateaux. Ces pêches valaient 24 \$ millions en 2001 (*Coastal Communities Network*, 2005). Les bateaux doivent pouvoir supporter les vagues de l'océan et les courants et doivent être flexibles pour s'adapter à des pêches différentes. Les quais doivent se plier aux pêches et aux changements dans les activités de pêche. Même si les quais ne gèlent pas en hiver, un niveau élevé de coordination est nécessaire à l'enlèvement de la neige, au déglacage des bateaux et pour faire face aux dangers liés aux conditions hivernales. Le PPB possède toujours la majorité des quais dans cette région.

### Le sud-ouest du Cap-Breton

Le sud-ouest du Cap-Breton abrite un certain nombre de petits quais à la base d'une lucrative pêche au homard, qui se déroule pendant huit semaines par année, à partir du premier mai, dépendamment des conditions dans le Déroit. On pêche également le crabe et le poisson de fond au large, mais dans une moindre mesure. Ces pêches ne contribuent pas aussi substantiellement aux débarquements et aux revenus que la pêche au homard. La majorité des quais au sud-ouest du Cap-Breton sont en bon état, car ils ont été réparés à la suite de tempêtes, d'expansions rendues nécessaires ou du dessaisissement vers d'autres quais<sup>8</sup>. Le système d'administration portuaire de gestion bénévole a été introduit dans cette région avant les deux autres régions étudiées.

### Baie de Fundy

En raison des riches sols de la vallée et d'un printemps relativement hâtif dans la région près de la Baie de Fundy, l'agriculture est y devenue la principale industrie. En conséquence, les pêches ne reçoivent pas toute l'attention qu'elles méritent de la part du gouvernement ou du public. Même si la pêche, principalement du homard et des pétoncles, s'exerce neuf mois par année, il y a moins de bateaux dans la Baie de Fundy qu'ailleurs dans la province et il y a moins de quais (14) le long de ses côtes qu'il y en avait à une certaine époque. Quatre de ces quais, à la fois de pêche et de loisirs, sont tenus et dirigés par des groupes communautaires sans le support du PPB.

---

<sup>8</sup> Quand le PPB se dessaisit d'un quai, il ajoute des ressources dans un autre quai à proximité dans l'espoir que les pêcheurs qui ont utilisé le quai dessaisi déplaceront leurs activités vers le quai amélioré. Néanmoins, cela ne se produit pas toujours, ce qui entraîne plus de travail pour les bénévoles au quai dessaisi.

---

L'action des marées dans la Baie de Fundy rend la pêche au homard difficile. Les marées atteignent quotidiennement des hauteurs de près de 23 mètres et montent même plus haut au printemps ou lors de tempêtes. Cela pèse lourd sur la structure des quais et crée des problèmes de sécurité aux bateaux qui naviguent. Par exemple, dans le haut de la Baie de Fundy, les bateaux n'ont que quatre heures par marée pour revenir au port en sécurité. Le fait d'être aux prises avec une tempête ou un bris de moteur peut être dévastateur. Le temps qui peut changer rapidement et le nombre relativement peu élevé de quais dans la Baie de Fundy rendent essentiel le bon entretien de tous les quais existants pour qu'ils puissent accueillir les bateaux en cas de tempête ou de bris mécanique, en attendant qu'ils puissent réintégrer leur propre port.

## Résultats

Nous avons découvert plusieurs causes communes d'épuisement parmi les bénévoles de la gestion des ports dans les trois régions – Shelburne County, le sud-ouest du Cap-Breton et la Baie de Fundy –, mais également des raisons individuelles liées aux problèmes particuliers aux quais dans chaque région. Nous avons commencé par décrire les causes d'épuisement propres à chaque région et ensuite nous avons décrit les causes d'épuisement qui sont communes aux trois régions.

### 1. Causes d'épuisement propres aux collectivités

#### **Shelburne County**

Dans Shelburne County, la double pression de maintenir des pêches à l'année et de ne pas avoir de période d'accalmie pour planifier et se ressaisir entraîne des problèmes spéciaux pour les bénévoles.

Un bénévole exaspéré a expliqué : « *Pour ce qui est de l'épuisement... je n'ai jamais eu de pause. Je crois que je travaillais 72 heures par jour. Je n'ai jamais, jamais eu de pause* » (entrevue no 5, voir l'annexe C pour la liste des entrevues et réunions, p.38). Les pêches dans Shelburne County sont plus importantes qu'ailleurs dans la province et demandent une attention constante. Même avec un salarié à temps partiel, les bénévoles de l'administration portuaire de Shelburne County sont débordés de responsabilités.

Le besoin d'entretien toute l'année ajoute une pression financière et personnelle sur les bénévoles. Les conditions hivernales amènent des coûts imprévisibles comme des frais d'enlèvement de la neige et de déglacage et rendent la planification et l'établissement des budgets encore plus difficiles. Le fait de ne pas savoir combien d'argent sera requis pour faire face au climat hivernal réduit la capacité du groupe de gestion portuaire d'investir dans du matériel, des réparations ou des projets. Plus encore, les bénévoles n'ont pas de temps d'arrêt pour récupérer pour l'année suivante.

#### **Sud-ouest du Cap-Breton**

Au sud-ouest du Cap-Breton, les bénévoles des ports de pêche plus petits étaient plus susceptibles de subir de l'épuisement. Chaque quai du PPB fait compétition avec les autres pour obtenir du financement du MPO qui distribue les fonds aux quais qui soumettent des propositions de projets selon un système de points. Le système de points tient compte, entre autres, des activités du quai, de la valeur des débarquements, des questions de sécurité et du nombre de bateaux. Même si le système des points a changé pour mieux correspondre aux besoins des plus petits quais, les bénévoles croyaient encore que « *le système des points ne semble pas fonctionner parce que c'est*

---

*[notre] un petit port. Le nombre de bateaux et de débarquements est évalué, et cela, au détriment des plus petits ports » (réunion no 2).*

Même si la majorité des quais au sud-ouest du Cap-Breton étaient relativement en bon état, la plupart des groupes avaient de la difficulté à obtenir du financement adéquat du MPO pour terminer leurs projets. Les bénévoles ont identifié le *besoin de sources de financement de remplacement* (réunion no 2) mais peu d'entre eux savaient où en trouver. Conséquemment, ils passaient leur temps à frapper aux mêmes portes, toujours avec la même insatisfaction.

### **Baie de Fundy**

Dans la région de la Baie de Fundy où l'agriculture joue un rôle économique important, l'apport des pêcheries et des quais aux collectivités n'est souvent pas reconnu. Les bénévoles ont expliqué que même les gens qui demeurent à proximité de l'océan ont presque l'air d'ignorer son existence et qu'ils ne saisissent pas le rôle social et économique qu'il joue dans la région. Les efforts pour maintenir les quais doivent être « *issus des intérêts des gens eux-mêmes* », mais « *leur intérêt est quasi nul* » (réunion no 3). En conséquence, il y a pénurie de bénévoles dans la gestion des ports et peu de soutien de la part de la collectivité pour le développement des quais et les projets d'entretien<sup>9</sup>.

De plus, les quais dans la Baie de Fundy sont soumis à un problème tout particulier : les marées les plus hautes du monde. Ces marées coûtent cher aux quais qui exigent plus d'entretien et de réparations

qu'ailleurs dans la province. Cela entraîne des frais supplémentaires qui accroissent la pression sur les bénévoles pour la cueillette de fonds. Un groupe de bénévoles a expliqué qu'alors qu'ils recherchaient des fonds supplémentaires pour finir leur quai, la section endommagée subissait les assauts répétés des marées (réunion no 1). De plus, les quais dans la Baie doivent être construits de manière spéciale afin de garder une structure saine. Un bénévole a raconté qu'en raison de l'utilisation de matériaux inappropriés (par exemple, du bois qui n'avait pas été traité pour résister à une utilisation normale sur un quai), son quai était reconstruit « *planche par planche* » (réunion no 1).

Les marées dans la Baie de Fundy déplacent le fond de l'océan, ce qui crée des défis supplémentaires pour les bénévoles. En effet, ce sont eux qui ont la responsabilité de réagir aux imprévus et de coordonner des interventions, mais ils n'ont pas toujours le pouvoir de décision ni le droit d'accomplir les tâches qui devraient normalement leur revenir à cet effet. Par exemple, à un quai, chaque marée transporte une masse de sable d'un côté du quai. Mais un jour, le sable s'est déposé du côté opposé. En raison du grand nombre de règlements relatifs à tout travail dans l'océan, un bénévole a dû intervenir avec 13 fonctionnaires différents pour parvenir à obtenir l'autorisation de déplacer le sable en son lieu original de l'autre côté du quai.

Les marées créent également des inquiétudes pour la sécurité des pêcheurs dans la Baie. Parce que les bateaux n'ont que quatre heures pour rentrer au port, chaque quai le long de la côte est essentiel aux pêcheurs en cas de tempête ou de bris mécanique qui les oblige à rentrer à terre avant d'atteindre leur port d'attache. Les bénévoles gestionnaires des

---

<sup>9</sup> Ce ne sont pas tous les ports de la Baie de Fundy qui souffrent d'un manque de soutien de la collectivité.

---

ports ont la responsabilité de mettre en place un plan d'urgence pour le mouillage des bateaux en détresse.

Finalement, les bénévoles de la gestion des ports dans la Baie de Fundy dont les ports ne sont plus propriété du PPB font face à un défi supplémentaire. Même si ces bénévoles gèrent un quai actif où l'industrie de la pêche est bien vivante, ils ne bénéficient pas de l'encadrement ni du soutien du PPB, l'organisme fédéral pourtant chargé des infrastructures maritimes et des pêcheries. Ces bénévoles doivent trouver des fonds ailleurs, par exemple en faisant des soupers communautaires et des festivals, pour couvrir l'entretien, les frais d'exploitation et les primes d'assurance. La cueillette de fonds en plus de la gestion des ports exige une somme incalculable de temps et l'engagement de toute la collectivité. De plus, parce que ces bénévoles prennent leurs décisions sans soutien gouvernemental, l'application des règlements crée de l'empiétement sur le travail les uns des autres et finit par créer des conflits dans la collectivité.

## 2. Causes fréquentes d'épuisement des bénévoles

En dépit de situations variées et parfois uniques dans les groupes de gestion bénévole des ports, certaines causes d'épuisement sont communes à tous les groupes. Elles sont principalement reliées aux problèmes d'accès à l'information et au grand nombre de tâches qui sont essentielles à la gestion des ports.

### **Manque d'information**

Les groupes de gestion des ports ont déclaré qu'un manque d'information claire et concise sur les rôles et les responsabilités était l'un de leurs plus grands problèmes. Le manque d'information entrave les activités et le développement du groupe et oblige les

bénévoles à perdre du temps à trouver l'information nécessaire, ce qui peut conduire à de l'inefficacité et créer un sentiment d'échec.

Les groupes de gestion bénévole des ports ne sont pas seulement désorientés quant à leur propre rôle et leurs responsabilités au port, mais également au sujet du rôle et des responsabilités du PPB. Dans plusieurs cas, « *les gens ne sont pas certains de ce dont l'organisation est responsable* » (réunion no 1). Cette confusion peut empêcher la réalisation de tâches importantes ou faire perdre des possibilités intéressantes. Par exemple, certains groupes ne savaient pas que leur organisme avait le droit de recueillir des fonds d'autres sources que le PPB. Ce manque d'information vient limiter la croissance et le développement d'un port et de la collectivité. Cela traduit également la faible préoccupation du gouvernement pour les problèmes auxquels font face les collectivités dans la gestion de leurs ports et le type de soutien dont ils ont besoin (par exemple : en matière d'information, de formation, de développement des compétences et d'accès aux possibilités de financement) pour gérer leurs quais de façon efficace.

Le programme de dessaisissement des quais qui a déplacé les responsabilités de propriété et de gestion vers les groupes communautaires a aussi créé de la confusion sur le rôle de ces mêmes groupes communautaires dans la gestion des quais. Selon un bénévole, le PPB s'est dessaisi un jour d'un de ses quais en laissant derrière lui un contrat de cinq ans qui stipulait que le port devait continuer d'être géré comme un port du PPB<sup>10</sup>. Néanmoins, les détails de

---

<sup>10</sup> Les quais choisis pour être dessaisis avaient trois possibilités : 1) devenir une administration portuaire, 2) garder des opérations semblables à celles qu'ils avaient sous le PPB pendant cinq ans et recevoir un montant de dessaisissement du PPB (généralement une valeur nominale), ou 3) prendre le contrôle du quai sans condition et sans recevoir d'argent du PPB.

---

l'entente n'étaient pas clairs pour le bénévole qui a expliqué : « *Nous avons en quelque sorte les mains liées et nous ne pouvions aller très loin, car nous n'étions pas certains de ce que nous étions encore autorisés à faire...[au quai]* » (entrevue no 3). Une fois les cinq années presque écoulées, le groupe a demandé de l'information au PPB afin de pouvoir déterminer une structure tarifaire. Les documents qu'il a reçus du PPB dataient de plusieurs années et n'ont pas procuré de lignes directrices pour la mise en place de tarifs de quais.

Les bénévoles perdent une somme considérable de temps à tenter de dénicher l'information nécessaire à la réalisation de leurs tâches. Par exemple, certains groupes ne savent pas exactement quoi faire quand vient le temps de procéder à une évaluation environnementale ou d'obtenir les permis dont ils ont besoin pour effectuer des travaux sur le quai. Parfois, c'est comme si personne au gouvernement ne savait non plus quoi faire et les bénévoles passent une somme considérable de temps à téléphoner partout sans pouvoir obtenir de réponse concluante. Un bénévole a décrit son expérience comme suit :

« *Certaines semaines je pouvais passer toute une journée de 9h le matin jusqu'à 16 h 30 min -17 heures l'après-midi, toute la journée se passait au téléphone à parler à des gens. C'était ça, parler à des ministères différents, deux ou trois fois par semaine, chaque semaine, vous étiez toujours au téléphone... ça a atteint un point où je ne voulais plus en entendre parler. Je crois que c'était simplement un épuisement total* » (entrevue no 1).

De même, un autre bénévole a expliqué qu'il « *ne faisait que courir... pendant trois mois et demi à quatre mois à tourner en rond et plein d'autres choses pour obtenir du financement gouvernemental* » (entrevue no 3). Un autre bénévole a expliqué que d'obtenir l'engagement du gouvernement était comme « *tourner en rond* » et de ne pas faire de progrès après des efforts persistants était très frustrant (réunion no 2). Finalement, une personne a expliqué les effets d'avoir à constamment courir après l'information requise pour faire leur travail bénévole :

« *Il y a deux choses auxquelles je pense sans cesse : premièrement, qu'il faudra une intervention chirurgicale pour enlever le téléphone qui m'a poussé sur le côté de la tête, et une deuxième intervention que j'appelle une 'chais-ectomie' pour séparer chirurgicalement mon postérieur de ma chaise. C'est ça : vous êtes pris. J'ai deux contraintes : une sur le côté de la tête, l'autre au derrière* » (entrevue no 5).

Les bénévoles de la gestion des ports passent beaucoup de temps à chercher l'information plutôt que de simplement pouvoir l'utiliser. Tous les bénévoles qui ont participé à notre enquête s'entendaient pour dire qu'il faut une manière plus efficace d'obtenir l'information du gouvernement. Ils ont souvent dit que les ministères ne sont pas assez bien organisés pour orienter les bénévoles vers la ressource appropriée. Dans plus d'un cas, les bénévoles tournaient en rond pour se retrouver au point de départ sans plus d'information qu'au début de leur démarche.

---

Parfois, les bénévoles de gestion des ports reçoivent la mauvaise information, ce qui leur donne le sentiment de perdre leur temps. Par exemple, un bénévole nous a raconté qu'après avoir terminé une tâche pour un ministère « *le gouvernement a dit 'oh non, vous devez faire ceci d'abord', alors vous venez de perdre six mois à faire quelque chose que vous n'aviez pas vraiment besoin de faire* » (entrevue no 1). Dans un autre cas, un groupe de bénévoles qui voulaient s'occuper d'un projet de construction n'ont même pas pu obtenir l'information très simple dont ils avaient besoin. Ils « *ont passé trois ans à essayer d'obtenir un brise-lame, à réaliser des échantillons, réunir des ingénieurs, tout cela pour s'apercevoir que ce n'était pas une installation du MPO* » (réunion no 3). En d'autres termes, ils avaient eu l'impression qu'ils faisaient affaire avec une installation du MPO et en ont respecté les règlements, pour s'apercevoir à la fin que c'était complètement inutile, car l'installation ne relevait pas, finalement, du MPO.

Dans certains cas, l'information que les bénévoles parviennent à obtenir n'est pas claire. Cela peut être extrêmement frustrant. Par exemple, un bénévole a expliqué que son groupe de gestion du quai a perdu des membres en raison d'une confusion au sujet de la couverture d'assurance :

*« ... tout le monde ne comprend pas ce qui est écrit sur le papier...[c'est] un langage un peu tordu et les gens s'inquiètent au sujet de ce dont ils sont responsables ou non, et même si nous avons des assurances, peuvent-ils quand même être poursuivis? C'est pourquoi nous avons perdu certains membres »* (entrevue no 3).

Parfois, les bénévoles ne savent pas s'ils ont le droit d'accéder à certaines informations. Un bénévole a dit : « *Vous devez être capable de laisser savoir aux gens, oui, vous avez le pouvoir, vous êtes responsable ici. Vous avez droit à cette information* » (entrevue no 5). Le fait de finir par savoir de quelle information ils ont besoin, de faire valoir leur droit à cette information et de parvenir à savoir où la dénicher sont des difficultés qui peuvent conduire à l'épuisement des meilleurs bénévoles de la gestion des quais.

Des obstacles culturels peuvent également empêcher les bénévoles de rechercher l'information nécessaire. Certaines personnes sont prêtes à persister à téléphoner pour de l'information, mais comme un bénévole l'a expliqué : « *Ce n'est pas tout le monde qui ira faire cet appel initial. Ils vont souhaiter avoir eu cette information, que ça aurait vraiment été bien s'ils l'avaient eue* ». Ce bénévole a émis l'idée que certains bénévoles ne téléphoneront pas pour l'information parce que :

*« Dans bien des cas, vous avez des gens issus de la communauté, particulièrement dans les régions rurales côtières isolées, [qui] historiquement n'avaient pas de contact avec les échelons supérieurs, vous ne vous sentez pas capable d'appeler ni de demander ceci ou cela avec insistance. Vous ne connaissez pas vos droits ou quoi que ce soit...Je crois que cela remonte au temps du vieux système féodal où vous ne faisiez que faire votre travail et que d'autres personnes établissaient les règles et étaient responsables »* (entrevue no 5).

---

Dans un cas, un quai a été dessaisi au profit d'un groupe communautaire qui était incertain de sa capacité de facturer des frais. Un bénévole a dit : « *Nous n'étions pas certains de ce que nous pouvions faire à ce sujet, et pour autant que nous sachions nous ne pouvions rien faire de notre côté, alors nous n'avons rien fait* » (entrevue no 3). Ces bénévoles n'étaient pas suffisamment à l'aise dans leur rôle de gestionnaires de ports pour requérir l'information qui était nécessaire à leur capacité de générer des revenus, et au bout du compte, à leur survie.

### **Le point de rupture des bénévoles**

Les nombreux détails et tâches nécessaires à la gestion d'un quai et à la direction d'une organisation bénévole peuvent pousser les bénévoles à bout. Comme un bénévole l'a dit : « *Je crois [que l'épuisement] est constant parce qu'il y a toujours tant... de petites choses. Un paquet de petites choses peut devenir contrariant* » (entrevue no 1). Le fait d'avoir à faire face à toutes ces petites choses peut détourner l'objectif initial du travail des bénévoles. Une autre personne a affirmé :

« *Parfois, c'est difficile de rester concentré. Vous avez tant de choses. Nous oublions ce que nous sommes en train de faire, il y a tant de petites choses [que] c'est difficile de rester concentré sur ce que vous voulez faire* » (entrevue no 1).

Souvent, les bénévoles doivent réagir et assister à des choses qui prennent tant de temps que cela entrave leur capacité d'être proactifs. Cela peut être décourageant pour des bénévoles de devoir constamment se maintenir à flot au lieu d'être plutôt occupés à trouver de nouvelles solutions.

Parfois, ce sont les questions politiques qui poussent les bénévoles à bout. Un bénévole a raconté avoir mis un nombre incalculable de temps sur un projet de construction, rédigeant des propositions, créant des partenariats et supervisant la construction. Les bénévoles ont travaillé dur et ont investi beaucoup de temps et grâce à eux, le projet a coûté moins cher que prévu, mais en vertu des politiques de subventions du gouvernement, le groupe n'a pas été autorisé à garder l'argent excédentaire pour du chauffage et les frais d'exploitation du nouvel édifice. Sans argent pour mettre du mazout dans le réservoir, le projet s'est interrompu à l'arrivée de la saison froide et les bénévoles étaient très frustrés (entrevue no 5).

### **3. Soulager l'épuisement**

Cette enquête a démontré que l'épuisement peut être soulagé et même évité si les groupes de gestion portuaire ont une structure organisationnelle solide, des ressources financières suffisantes et développent un sentiment d'appartenance et d'autonomisation (*empowerment*). Le réseautage avec d'autres groupes portuaires et la collectivité dans son sens large peut être utile à ce titre. Dans chacune des trois régions étudiées, au moins un groupe de bénévoles de gestion portuaire a affirmé ne pas subir d'épuisement. Leur expérience, comme celle de bénévoles qui ont expliqué ce qui était requis pour soulager l'épuisement, constitue la prochaine section du rapport, qui aborde le rôle du réseautage, de la structure organisationnelle, des ressources financières, et du sentiment d'appartenance et de l'autonomisation dans l'épuisement des bénévoles.

---

## Réseautage

**Le réseautage peut jouer un rôle important dans le soulagement de l'épuisement en** fournissant du soutien aux bénévoles et en facilitant le partage de l'information pertinente. Un bénévole a confié qu'il est « *important de maintenir la communication ouverte avec les autres administrations portuaires et les gestionnaires de ports* » (entrevue no 5). Un autre bénévole a confié que :

*« les partenariats sont essentiels...Les partenariats communautaires amènent de nouvelles personnes et idées, des partenariats avec d'autres administrations portuaires peuvent donner un coup de main lors de la présentation de propositions et l'accès aux subventions ».*

De plus, lorsque c'est approprié, les groupes ont besoin de « *collaborer avec le PPB dans un partenariat visible et égal. Nous avons la responsabilité envers eux et eux, envers nous* » (entrevue no 5). Néanmoins, cette enquête démontre que le réseautage entre les groupes de gestion des ports n'est pas fréquent. En conséquence, les gens apprennent rarement de l'expérience des autres. Ils apprennent plutôt sur le tas et passent énormément de temps à tenter de comprendre des organisations bureaucratiques compliquées.

Le réseautage en personne peut révéler des systèmes de soutien qui pouvaient ne pas être évidents auparavant. Dans les trois régions étudiées, les bénévoles ont confirmé que même s'il y avait peu de collaboration parmi les groupes de gestion portuaires, ils avaient en haute estime les ports les uns des autres pour des raisons de sécurité, sociales ou économiques. Dans les ateliers que

nous avons tenus, les participants ont exprimé leur désir de soutenir les autres et ont reconnu la valeur et l'importance de chaque port individuel pour sa collectivité respective et pour la région côtière dans son ensemble. Par exemple, l'énoncé de mission développé par *Kings Harbours : A Community Network* dit :

*« Préserver, protéger et promouvoir les valeurs traditionnelles de la Nouvelle-Écosse d'identité, d'indépendance, d'autonomie et d'auto-suffisance par le biais de la restauration, du développement et de l'entretien continu des quais et ports de Kings County au profit de tous » (Kings Harbours: A Community Network, 2005).*

Les bénévoles de la Baie de Fundy voient les quais comme partie intégrante de la viabilité de toutes les collectivités rurales côtières. Le fait de travailler ensemble leur a apporté de la reconnaissance et donné plus de poids. Plusieurs bénévoles croyaient également qu'en se soutenant les uns les autres par le biais de lettres ou de projets conjoints, les groupes de gestion portuaire pourraient influencer davantage sur les problèmes qui affectent leur travail. Le désir des bénévoles de travailler avec les autres ports sur la gestion, la cueillette de fonds, la planification, les propositions, les changements de politique et la sensibilisation communautaire a augmenté durant notre recherche.

Les contacts et le partenariat avec d'autres organismes dans la même collectivité peuvent également rendre le port plus viable. Depuis que les ateliers ont commencé, un plus petit quai au sud-ouest du Cap-Breton a demandé à rencontrer son association locale de randonnée et un organisme

---

local de développement pour discuter de la possibilité d'élargir l'utilisation du quai et de rehausser son image dans la collectivité et auprès des touristes. En effectuant ces contacts, le groupe du port a obtenu le soutien d'autres organismes communautaires et de l'information importante sur les ressources de développement qui peuvent contribuer au développement futur du quai.

Les bénévoles reconnaissent que, en plus d'apporter du soutien à leurs groupes ou leurs projets, les réseaux peuvent également apporter du soutien aux bénévoles sur une base individuelle. Un bénévole a décrit clairement l'importance des réseaux dans le maintien de l'énergie et de la motivation nécessaires à la poursuite du travail bénévole :

*« Dans mon cas, c'est le réseau personnel que j'ai, et lorsque vous êtes en réunion avec ces gens qui font partie de votre réseau et que vous regardez autour de la table, vous comprenez d'où vous tirez votre force. Je dis ça sincèrement. J'ai beaucoup de plaisir à être avec eux »* (entrevue no 5).

Comme mentionné ci-dessus, l'obtention d'information fiable et concise est difficile pour la plupart des bénévoles des ports. Néanmoins, à travers le réseautage, les bénévoles ont la possibilité de prendre connaissance de ce que les autres groupes font, de partager l'information, et en conséquence, d'accroître le sentiment d'appartenance à leur travail.

Le réseautage confirme que tous ont quelque chose à offrir. Lors des quatre réunions sur la viabilité des quais, certains participants sont venus dans le but d'apprendre, et d'autres pour partager avec les

autres ce qu'ils savaient. Un bénévole a expliqué que chaque personne arrive avec un besoin, mais aussi la capacité de donner et « *tout ce que nous avons à faire est d'apprendre à partager avec les autres : nos besoins, notre capacité à donner* » (entrevue no 5). En partageant avec les autres, chaque bénévole est considéré pour ce qu'il a à offrir, que ce soit pour ses compétences en rédaction, son expertise en pêcheries, ou ses capacités à présider une réunion.

Le groupe de Kings Harbours croyait que les quais membres devraient partager avec les autres l'information qu'ils reçoivent du MPO, des subventionneurs et autres organismes réglementaires. Le partage de l'information fait économiser du temps aux bénévoles et garantit que chaque groupe reçoit la même information. Certains bénévoles se sont fait dire que le PPB aurait voulu que les quais travaillent ensemble parce que cela l'aiderait à diffuser l'information plus efficacement.

Le résultat ultime du réseautage est le renforcement de l'autonomie. Par exemple, *Kings Harbours: A Community Network* admet qu'en tant qu'entité plus importante, il a plus de pouvoir de regrouper des ressources, de rejoindre la collectivité élargie et d'effectuer des changements de politiques qui affecteront le réseau.

La confiance est un élément important pour un réseautage significatif et utile. Le manque de confiance peut saper la valeur réelle du réseautage. Par exemple, si quelqu'un dans la pièce est perçu comme n'étant pas là pour le bien du groupe dans son ensemble, les participants seront moins enclins à confier leurs expériences et leurs idées. Comme un bénévole l'a expliqué : « *J'étais dévasté lorsque*

---

*J'ai appris qu'il y avait des gens qui ne pourraient pas travailler en partenariat » (entrevue no 5).*

La manière dont les ports ont été gérés dans l'histoire peut également être un obstacle au réseautage. Depuis que les quais ont été dessaisés, les ports sont en concurrence les uns avec les autres pour l'obtention de financement. On observe souvent des sentiments de ressentiment et de méfiance lorsqu'un port reçoit une aide importante pendant que d'autres ports sont en ruines. De plus, le partage d'idées et de ressources est une nouvelle manière de travailler.

### **Structure organisationnelle**

Le fait d'agir à l'intérieur d'une structure organisationnelle solide (c'est-à-dire caractérisée par des réunions bien planifiées et efficaces, des comptes-rendus détaillés et de bonnes communications) peut aider les bénévoles à accomplir leur travail plus efficacement et faire baisser la pression sur les individus. Un bénévole a expliqué que le dévouement des bénévoles serait mieux employé dans un cadre opérationnel plus efficace :

*« Les gens...ne réalisent pas ce que ça veut dire que d'avoir sous la main un groupe de gens passionnés par ce qu'ils font... ils auraient aussi bien pu ne pas être là du tout. Tout ce dont ils avaient besoin était d'un certain encadrement » (entrevue no 5).*

Certains groupes de gestion des ports estimaient que si leur groupe travaillait bien, c'était parce que tous les membres du conseil étaient des pêcheurs dont il était dans le meilleur intérêt que le port soit géré et entretenu correctement (réunion no 2). Néanmoins,

l'exploitation d'un organisme de gestion portuaire peut parfois exiger la participation de gens de l'extérieur du secteur des pêches qui apporteraient leurs compétences et leur expertise. Un bénévole qui a l'expérience de travailler avec des organismes et des sociétés enregistrées a dit :

*« J'ai essentiellement, franchement, pris la charge [de président] parce que personne d'autre ne peut vraisemblablement le faire. Qui mènerait les réunions et ferait ce qu'il y a à faire dans la société, tous ces trucs légaux. Je suis à l'écart des travaux quotidiens au quai. Nous avons des gens qui adorent réparer et intervenir à ce niveau mais aucun d'entre eux ne veut présider une réunion. C'est pourquoi je suis ici » (entrevue no 2).*

Indépendamment des gens engagés, le fait d'être bien organisé est essentiel à la réussite. Cela peut constituer un défi pour les groupes de gestion des ports, et un manque d'organisation peut nuire au travail bénévole. Par exemple, à un quai :

*« La raison pour laquelle rien n'a été fait c'est parce qu'il n'y avait pas de structure. Et il n'y avait pas de structure parce qu'il n'y avait pas d'administration portuaire...le conseil était uniquement constitué de pêcheurs. Leur priorité est leur bateau, leur travail et tout le reste...et c'est là que leur savoir intrinsèque, leur inestimable savoir, leur force sont : pêcher et diriger leur entreprise et tout le reste. Ce n'était pas le conseil » (entrevue no 5).*

---

Lorsque les responsabilités de gestion portuaire ont été remises aux utilisateurs de ports, plusieurs groupes de gestion portuaire auraient dû recevoir de la formation sur l'opération d'un organisme. Un bénévole a expliqué que le processus de mise en place d'une structure organisationnelle (par exemple, apprendre le rôle et les responsabilités des membres du conseil, à mener une réunion, à prendre des décisions en groupe et à développer des politiques organisationnelles, des plans et procédures d'opération) a entraîné l'épuisement d'un groupe entier de bénévoles. C'est un nouveau groupe de bénévoles qui profite maintenant du travail de leurs prédécesseurs, mais malheureusement, le noyau original de bénévoles est disparu pendant le processus.

S'il n'y a pas de structure organisationnelle solide, les bénévoles de gestion des ports sont souvent tenus personnellement responsables de l'application des décisions et des règlements. Et cela ne contribue qu'à accroître l'épuisement. D'un autre côté, une solide structure organisationnelle garantit que le groupe de gestion portuaire dans son ensemble est tenu responsable des décisions. Un bénévole a dit qu'« *aussi longtemps que nous avons un bon système de gestion et que la pression n'est pas tournée directement contre les directeurs* » pour appliquer les règlements, le quai serait viable (entrevue no 1).

### **Ressources financières**

Des ressources financières suffisantes ou à peu près suffisantes contribuent à réduire l'épuisement dans les groupes de gestion portuaire. Certains bénévoles de gestion des ports ont été créatifs dans le développement d'idées pour recueillir des fonds pour leurs ports.

Une collectivité a mis sur pied une organisation de bienfaisance séparée qui recueille des fonds pour son port de la part d'entreprises locales et des membres de la collectivité. Un numéro d'enregistrement comme organisme de bienfaisance autorise le groupe à émettre des reçus aux fins d'impôt, ce qui lui permet de solliciter des dons plus importants<sup>11</sup>. Cet organisme de bienfaisance a également rehaussé, dans la collectivité élargie, la sensibilisation aux problèmes du port et au travail des bénévoles des ports.

Certains ports ont élargi leurs activités à la navigation de plaisance, à des pêches plus diversifiées et au tourisme. La place faite aux plaisanciers accroît les revenus venant de droits de mouillage et de rampes d'accès à l'eau. La pêche d'un plus grand nombre d'espèces différentes peut prolonger la période d'activité du quai et ainsi faire augmenter les droits perçus. Certains groupes génèrent des revenus en louant de l'espace sur leurs quais à des entreprises touristiques comme des artistes locaux, des restaurants et des entreprises d'excursions. Un groupe loue même une tente pour les événements spéciaux. Plusieurs ports tiennent dans leurs installations des festivals annuels ou des manifestations qui génèrent parfois suffisamment de fonds pour contribuer substantiellement aux frais d'exploitation de l'année suivante. Certaines de ces idées ne font pas que générer des revenus, mais permettent à la collectivité élargie d'utiliser et d'apprécier les installations.

---

<sup>11</sup> Les administrations portuaires du PPB ne peuvent obtenir le statut d'organisme de bienfaisance. Les groupes communautaires qui gèrent un port sont admissibles s'ils respectent certaines exigences.

---

La vente de carburant aux utilisateurs de ports a augmenté les revenus de certains groupes gestionnaires de ports. L'investissement initial de 60,000 \$ requis pour l'infrastructure d'un tel service peut rapidement être contrebalancé par les revenus. Afin de rendre le carburant à la pompe rentable, certains groupes exigent que les utilisateurs du port achètent leur carburant d'eux. Cela dit, ils tiennent les prix à un niveau raisonnable et compétitif. Il faut garder à l'esprit que la vente d'essence comme source de revenus ne sera rentable que si un nombre suffisant de bateaux fréquentent le port. Dans ce cas, l'entreprise sera viable et couvrira les frais d'embauche d'un employé affecté à ce service. Le PPB soutient souvent les groupes qui se tournent vers cette éventualité en leur fournissant les fonds pour acheter et installer la pompe et le réservoir souterrain, ce qui doit être fait dans le cadre de certaines normes environnementales. Les quais qui ne sont pas du ressort du PPB pourraient avoir de la difficulté à supporter les coûts initiaux d'une telle entreprise.

Il faut noter que les petits quais à usage unique rencontrent souvent des difficultés plus grandes à générer des revenus que les autres quais.

### **Appartenance et renforcement de l'autonomie**

Pour créer une organisation saine, les bénévoles doivent avoir un sentiment d'appartenance à leur travail et sentir qu'ils peuvent renforcer leur autonomie. Un bénévole a expliqué comment le sentiment d'appartenance contribue à la satisfaction et à l'efficacité des bénévoles :

*« Cela revient... au sentiment d'appartenance. Quand vous venez à la réunion, vous avez votre siège. Vous*

*détenez cet espace. Vous avez toute l'information en face de vous. Vous la détenez; vous l'apportez à la maison si vous voulez...Un sentiment d'appartenance et l'impression de compter...Nous avons des hommes très très occupés qui ont beaucoup plus à faire que de venir à une réunion, mais lorsqu'ils viennent, ils savent exactement pourquoi ils sont là, ils appartiennent à ce lieu, ils savent pourquoi ils y appartiennent, ils sont heureux d'y appartenir, nous abattons notre travail, tous sont heureux... puis nous rentrons à la maison. De manière très efficace » (entrevue no 5).*

Les gens ont besoin de sentir que le temps qu'ils donnent est apprécié et bien utilisé. Cela ajoute au sentiment d'accomplissement. Une personne a expliqué « *si je vois cela, un petit progrès... il n'en faudra pas plus pour me redonner de l'énergie* » (réunion no 4). Un autre bénévole a dit que « *dès le départ... certaines personnes veulent être en charge de certaines choses et il faut que ce soit leur responsabilité* » (entrevue no 1). La collaboration à des initiatives fructueuses et la prise de responsabilités crée un sentiment d'appartenance et d'autonomisation qui incite les bénévoles à perpétuer leur engagement.

De même, le sentiment de valorisation contribue à l'autonomisation et au sentiment d'appartenance. Par exemple, dans la région de Shelburne, un groupe de gestion portuaire maintient trois quais qui sont de tailles différentes et qui accueillent des activités différentes. La plupart des bénévoles du groupe pêchent à partir d'un des trois quais. Le groupe fonctionne bien parce que « *chacun est traité en égal,*

---

*chaque bateau est d'une importance égale et les problèmes de chacun sont également importants »* (entrevue no 5). Chaque bénévole du conseil acceptait que chaque pêcheur et chaque quai soient traités de manière égale. Un bénévole a confié que parce que les gens sont convaincus que leurs pairs pensent la même chose sur ce point, *« les gens sont certains que leurs besoins seront comblés parce qu'ils savent qu'ils ont la même importance »* (entrevue no 5). Ces bénévoles se sentaient à l'aise dans leur travail et dans leurs relations avec leurs pairs en plus de croire qu'ils avaient de la latitude pour apporter une contribution qui améliorerait le travail de l'organisation.

Les problèmes de financement, d'autre part, peuvent contrecarrer les sentiments de sécurité, d'appartenance et d'autonomisation. Les donateurs sont préoccupés à juste titre de la manière dont leurs dons sont dépensés, mais parfois, ils ne tiennent pas compte des compétences et du sens de l'initiative des bénévoles. Un bénévole a expliqué tout ce qu'une communauté peut faire avec peu d'argent :

*« Si vous donnez cinq dollars à une femme pauvre, elle vivra longtemps sur ces cinq dollars. Elle les utilisera de la meilleure manière possible, et elle transformera probablement ces cinq dollars en dix avant que vous ayez eu le temps de vous en apercevoir. Mais si vous avez à dicter bureaucratiquement comment nous devons dépenser cet argent, quel gaspillage, quel terrible gaspillage »* (entrevue no 5).

Les gens peuvent montrer de l'initiative et de la créativité lorsqu'on leur en donne la chance. Malheureusement, les bénévoles sentent souvent

qu'ils doivent justifier chaque dépense, même s'ils sont les experts les plus qualifiés pour prendre les décisions et accomplir le travail. Cela compromet le sentiment d'appartenance et, par le fait même, le succès en général de plusieurs projets.

## Conclusions de la Partie I

À travers la recherche-action et les entrevues, nous sommes parvenus à comprendre l'épuisement des bénévoles et les autres problèmes de gestion des ports, et à déterminer si le réseautage est une manière viable de réduire l'épuisement et le stress inhérent à la gestion et l'entretien d'un port.

Nous avons identifié plusieurs facteurs qui alimentent l'épuisement parmi les bénévoles de la gestion portuaire. La plupart des bénévoles ont de la difficulté à avoir accès à l'information gouvernementale nécessaire à la gestion et l'entretien de leurs ports. Certains n'avaient pas d'information sur le dessaisissement de leur quai, tandis que d'autres ne savaient pas de quoi leur groupe de gestion portuaire était responsable. La recherche de cette information est une tâche fastidieuse qui demande beaucoup de temps et c'est l'un des principaux facteurs d'épuisement des bénévoles. Néanmoins, chacune des trois régions que nous avons étudiées affichait des problèmes d'épuisement des bénévoles qui leur étaient propres. Ces problèmes constituaient la pêche à l'année, le manque d'engagement de la part de la collectivité élargie et de délicats problèmes environnementaux. Cette liste ne prétend pas être exhaustive. Chaque région, peut-être même chaque port en Nouvelle-Écosse, peut être aux prises avec des situations particulières qui affectent le niveau d'épuisement des bénévoles.

---

Nous avons également découvert que le réseautage est l'une des nombreuses manières de réduire l'épuisement des bénévoles dans les groupes de gestion portuaire. Les autres facteurs qui peuvent réduire l'épuisement sont un cadre organisationnel solide, des ressources financières suffisantes et les sentiments d'appartenance et d'autonomisation. Le réseautage se montre très valable, car il alimente les trois facteurs suivants. Par exemple, le réseautage parmi les groupes de gestion portuaires peut amener les groupes à apprendre les meilleures pratiques les uns des autres, et déboucher sur une meilleure efficacité. Le réseautage peut améliorer l'accès des groupes de gestion portuaire aux ressources en les aidant à prendre connaissance des nouvelles sources de financement ou en facilitant l'application conjointe de financement. Le réseautage peut également répondre au principal problème rencontré par la plupart des groupes de gestion portuaire : le manque d'information.

### 3. Analyse quantitative de trois ensembles de données – Partie II

---

Afin de contre-vérifier les résultats de la recherche-action décrite dans la partie I, nous avons analysé les données d'autres enquêtes, et utilisé ces données pour nous aider à mesurer le taux d'épuisement et comprendre les raisons pour lesquelles ces données variaient de quai en quai. Les lecteurs qui souhaitent en savoir plus sur l'analyse statistique peuvent se rendre aux notes en fin de rapport dans l'annexe D,<sup>12</sup> qui explique la terminologie statistique et présente l'information sur les statistiques derrière les résultats présentés ci-dessous.

Pour les besoins de cette étude, si les gens des quais se sont définis eux-mêmes comme « épuisés professionnellement » nous avons accepté cette affirmation comme une preuve que l'épuisement des bénévoles existait. Nous n'avons pas cherché à prouver l'épuisement en leur posant des questions supplémentaires, même si l'épuisement autodiagnostiqué peut aller de se sentir constamment débordé de tâches jusqu'à vouloir quitter définitivement l'organisme.

Lorsque cette recherche a commencé, nous avons lancé comme hypothèse qu'un certain nombre de facteurs entraînent « l'épuisement »<sup>i</sup>. L'étude précédente du CCN, *Between the Land and The Sea* a ciblé le dépeuplement des collectivités côtières rurales comme un problème clé (*Coastal Communities Network*, 2004). Le dépeuplement réduit le bassin de bénévoles potentiels dans ces collectivités et augmente la charge de travail pour

---

<sup>12</sup> Dans la partie II, les indices en chiffres romains renvoient le lecteur à l'annexe D (p.39) pour plus de détails sur l'analyse statistique.

---

les bénévoles qui restent. Nous avons également émis l'hypothèse que la confusion quant à ce qui est attendu des bénévoles peut conduire à de mauvaises conditions de travail et à l'épuisement. Chacune de ces idées, peu de bénévoles responsables de trop de travail et confusion au sujet des orientations du dessaisissement, a été soulevée dans des enquêtes antérieures.

## Méthodologie

Pour cette étape de la recherche, nous avons utilisé trois sources de données. Elles sont expliquées ci-dessous.

### 1. Sources de données

#### **La banque de données du Coastal Communities Network<sup>13</sup>**

Notre principale source de données est tirée de la liste exhaustive des quais de Nouvelle-Écosse compilée et maintenue par le *Coastal Communities Network* (CCN). Même si le MPO était responsable de la compilation de la liste d'origine, les fichiers du CCN incluent tous les quais gérés par des bénévoles, sans égard à leur affiliation avec le MPO<sup>14</sup>.

La liste des quais maintenue par le CCN inclut le statut de propriété, l'emplacement, la longueur et la valeur de chaque quai, ainsi que d'autres facteurs dont nous n'avons pas besoin dans notre enquête. Parce que les quais plus grands remplissent plus de fonctions et desservent plus de gens que les plus petits quais et parce que l'argent bien investi antérieurement facilite leur entretien, la taille du quai et sa valeur méritent une enquête approfondie.

---

<sup>13</sup> Disponible en ligne [www.coastalcommunities.ns.ca](http://www.coastalcommunities.ns.ca) sous *Coastal Currents*.

<sup>14</sup> Veuillez de vous référer à l'introduction de la Partie I pour en savoir plus sur la propriété des quais et le dessaisissement du PPB.

#### **Le Harbour Management Survey du Port pour petits bateaux (PPB)**

Notre seconde source de données vient des informations brutes obtenues d'un questionnaire élaboré rempli par toutes les administrations portuaires à la demande de Ports pour petits bateaux, une division du MPO responsable des quais (ministère des Pêches et Océans, 2004). Ces données n'étaient pas conformes à celles du *Coastal Communities Network* parce qu'une administration portuaire peut regrouper plusieurs quais dans une région. Néanmoins, nous avons pu intégrer ces données à la situation géographique des quais fournie par le *Coastal Communities Network* et, ainsi, garder les quais comme principale unité d'analyse. Parce que ce sondage se faisait uniquement avec les administrations portuaires, il ne fournit pas de données sur les quais qui ne relèvent pas du PPB.

Nous avons utilisé les données du PPB sur les administrations portuaires pour déterminer les particularités des quais et les caractéristiques de l'épuisement des bénévoles des administrations portuaires et des groupes de gestion portuaire. Parce qu'on tient généralement pour acquis que l'expérience aidera les bénévoles des groupes portuaires à prévenir l'épuisement, on pouvait s'attendre à ce que les ports solidement établis fonctionnent mieux que les plus récents. Nous avons utilisé les données du PPB sur le nombre d'années d'existence des administrations portuaires et le nombre de mois pendant lesquels les quais étaient en activité à chaque année, pour prédire les fluctuations quant à l'existence et au taux d'épuisement.

Le questionnaire du PPB était exceptionnellement détaillé et certaines questions étaient précisément consacrées à l'épuisement des bénévoles. Le

principal problème de cet instrument, est qu'il aurait du être divisé en un minimum de cinq questionnaires discrets et administré aux administrations portuaires sur une période raisonnable de temps (c.-à-d. une période de mois), même si cela aurait mis à l'épreuve la patience des répondants. Il se peut qu'en raison de sa longueur inhabituelle et de sa portée (le questionnaire avait 17 pages) deux facteurs aient affecté les réponses au questionnaire : 1. certaines personnes ont perdu l'intérêt à répondre aux questions après 20 minutes et pensaient davantage à se rendre au bout du sondage qu'à répondre correctement aux questions; et 2) les réponses d'employés dits « captifs » peuvent être différentes de celles des bénévoles parce que les employés avaient peut-être plus de temps pour répondre. De plus, comme employés, ils avaient moins de responsabilités que les membres du conseil. À ce titre, ils peuvent avoir subi l'épuisement différemment des membres du conseil. La longueur et la complexité de l'instrument de collecte de données pourraient même avoir été une source d'épuisement.

Malgré ces limites, les données sont intéressantes et les répondants représentent plus du tiers des quais en Nouvelle-Écosse. De plus, la vaste étendue des questions posées, les questions de suivi sur les préoccupations majeures, le détail fourni sur la somme de temps et sur les efforts des gens qui ont accompli diverses tâches font de cet ensemble de données le plus utile de cette étude. Nous sommes reconnaissants au MPO d'avoir partagé ces données brutes avec nous. Plusieurs des variables qui viennent de ces données ont été analysées ensemble pour tester des idées comme l'épuisement, les tâches de formation, la façon d'aborder les conflits et l'identification de différentes catégories de travailleurs bénévoles. Nous espérons qu'une lecture des

résultats du MPO en même temps que cette enquête fournira un point de départ pour l'élaboration un programme d'amélioration des politiques qui affectent les bénévoles de la gestion portuaire<sup>15</sup>.

### **Calcul des populations dans les collectivités de la Nouvelle-Écosse**

Notre dernière source de données venait d'un calcul effectué par la province de la Nouvelle-Écosse (*Department of Finance*) avec le soutien du *Rural Communities Impacting Policy Project*<sup>16</sup>. Avec l'autorisation des personnes responsables, nous avons téléchargé ces données démographiques avant leur sortie publique et nous les avons intégrées à l'ensemble de nos données en fonction des coordonnées géographiques trouvées dans la liste des quais du CCN qui correspondaient aux collectivités des données du calcul.<sup>ii</sup>

Pour étudier la dynamique de la population de la région des quais, nous avons utilisé les données du recensement du Canada mesurant le déclin de la population pour différentes cohortes d'âges pendant la décennie 1991-2001. Nous voulions ainsi tester l'hypothèse que la dynamique de la population a un effet sur l'épuisement. Nous avons analysé les catégories d'âge suivantes : moins de 4 ans, 5-19, 20-34, 35-49, 50-64, et 65 et plus.

### **2. Restrictions de la recherche**

L'un des résultats importants de notre enquête fut de découvrir que nous ne disposions pas de suffisamment d'information pour commenter

<sup>15</sup> Veuillez de contacter Port pour petits bateaux pour obtenir le rapport complet.

<sup>16</sup> La référence en ligne pour le calcul communautaire est : <http://www.gov.ns.ca/finance/communitycounts/default.asp>. Le *Rural Communities Impacting Policy Project* (RCIP) est un projet conjoint de recherche du CURA entre le *Coastal Communities Network* et l'*Atlantic Health Promotion Research Centre* (Université Dalhousie): [www.ruralnovascotia.ca](http://www.ruralnovascotia.ca).

---

certaines problèmes, ou bien parce que les données manquaient ou parce que nous n'avions pas prévu l'importance de certaines questions.

Par exemple, nous n'avions pas relié les activités de loisir, de tourisme ou d'aquaculture à l'épuisement parce qu'il n'y avait pas de données sur ces activités<sup>17</sup>. De même, il n'y avait pas suffisamment de données sur la taille des bateaux et la fluctuation propriété publique/privée pour tirer des conclusions sur les relations entre ces facteurs et l'épuisement. Les salaires ou les cachets payés aux gestionnaires de quai ne font pas partie de l'analyse parce qu'une trop grande ambiguïté entourait la manière dont ils étaient payés (par exemple, s'ils étaient payés sur une base horaire, mensuelle, ou annuelle). Certaines personnes recevaient un bon taux horaire, tandis que d'autres étaient peu payées et ne recevaient qu'un ou deux milliers de dollars par année même si les tâches et les attentes à leur égard pouvaient être les mêmes. Quoiqu'il en soit, nous n'avions pas suffisamment de données pour commenter cette question.

Nous n'avons pas lié les données sur les prises de poissons à notre matrice parce que la tâche était beaucoup trop complexe. Pour cette raison, nous ne pouvons parler des facteurs reliés aux pêches qui peuvent affecter les taux d'épuisement. Nous avons saisi les variations causées par l'activité de pêche (par exemple : espèces de poissons, durée de la saison de pêche et période de l'année) en divisant les quais en six régions géographiques qui correspondent plus ou moins à des régions de pêche précises. Dans l'analyse de la population, nous avons examiné les changements de population pour 1991-2001

selon les groupes d'âge. Il y aurait intérêt à étendre cette analyse à la suite des résultats obtenus pour deux des groupes d'âge que nous commentons ci-dessous. Finalement, nous avons omis de quantifier les activités bénévoles non reliées à la pêche dans les collectivités étudiées. Cela aurait pu être très pertinent et il est malheureux que nous ne puissions commenter ces activités.

Finalement, nous n'avions pas d'information sur les deux tiers des administrations portuaires qui n'ont pas rempli le sondage du PPB sur la gestion des ports. Nous avons donc mené ici une recherche-action pour tenter de combler certaines de ces lacunes.

## Résultats

En général, les quais dans cette étude sont en activité de six à douze mois par année. Ils mesurent de 24 à 600 mètres de longueur, avec une moyenne de 171 mètres. Ils sont évalués de 15 000 \$ à 5 000 000 \$ de dollars chacun. La valeur du quai est directement liée à sa longueur<sup>iii</sup>. Soixante-cinq pour cent (65 %) des quais dans cette étude sont la propriété de Ports pour petits bateaux (PPB) et 25 % sont la propriété d'organisations communautaires sans but lucratif. Les quais sont généralement situés dans des régions rurales où la population est en déclin (moins 8 %) et affichent un ratio de personnes économiquement inactives plus élevé que la moyenne de la Nouvelle-Écosse (par exemple, un pourcentage plus élevé de la population a moins de cinq ans et plus de 65 ans comparativement au reste de la population)<sup>18</sup>. Nous présentons des résultats plus précis ci-dessous.

---

<sup>17</sup> Il n'y avait pas suffisamment de cas dans les données auxquelles nous avons accès.

<sup>18</sup> Le ratio sur l'activité de la population est atteint en additionnant la population de moins de cinq ans et celle de plus de 65 ans et en comparant les résultats au reste de la population.

---

## 1. Facteurs externes qui ont un effet sur l'épuisement

Le taux d'épuisement des bénévoles varie à travers la province. Le sondage du PPB contenait la question suivante : « Est-ce que votre administration portuaire croit que la fatigue des bénévoles est une réalité ? » (Ministère des Pêches et Océans, 2004, p. 13). Il demandait aussi si les facteurs suivants pouvaient favoriser l'épuisement :

- manque de formation
- manque de bénévoles
- problèmes d'application des règlements ou des lois
- manque de soutien de la part du personnel du PPB
- problèmes accrus liés à la responsabilité légale
- charge de travail accrue
- manque de gestionnaire de quai et
- autre

Parmi les administrations portuaires qui ont répondu, 76 % n'ont rapporté aucun épuisement et seulement 24 % ont rapporté de l'épuisement. Le taux d'épuisement rapporté diffère en fonction de plusieurs facteurs, incluant la situation géographique, la longueur et la valeur du quai, le nombre de mois par année où il est en activité, le nombre d'années que le groupe d'administration portuaire existe, la dynamique de la population et les besoins et tâches spécifiques à certains quais tels que rapportés par les participants<sup>iv</sup>. Chacune de ces variables indépendantes est commentée ci-dessous.

### **Situation géographique**

Il semble y avoir moins d'épuisement le long de la côte est de Halifax à Canso Causeway (14 % des répondants ont mentionné beaucoup d'épuisement, voir le tableau 1 dans l'annexe D) jusqu'à Dingwall au Cap-Breton (25 %). Davantage d'épuisement (63 %)

a été noté dans la Baie de Fundy et dans la région du sud-ouest de la province jusqu'à Halifax (64 %). Les écarts entre les taux d'épuisement ne semblent pas liés aux différences entre les types de pêche (par exemple, le problème ne semble pas lié à une pêche au homard/poisson de fond/espèces multiples versus la pêche au homard seulement) ou à des politiques de gestion des pêches émanant des différentes compétences régionales du PPB<sup>v</sup> (par exemple, les politiques du bureau des PPB/Fundy à Halifax versus les politiques du PPB/Golfe à Moncton).

### **Longueur et valeur du quai**

L'épuisement n'est pas un problème de « petit » ou « grand » quai. Des preuves d'épuisement ont été notées aux quais qu'ils soient de petite, de moyenne ou de grande taille. Ce sont aux quais de grosseur moyenne et à ceux de plus grande valeur que l'on rapportait le plus d'épuisement bénévole (58 % et 59 %, respectivement, sont les taux d'épuisement les plus élevés, voir le tableau 2 dans l'annexe D, p.43). Cela peut vouloir dire que les ressources supplémentaires liées à une activité plus importante ne résolvent pas, et peuvent même créer des problèmes contribuant à l'épuisement<sup>vi</sup>.

### **Nombre de mois d'activités par année dans les quais**

Une différence de deux mois par année dans les activités peut sembler ne pas avoir d'importance. Mais les bénévoles des quais qui sont en activité toute l'année (c'est-à-dire douze mois par année) étaient beaucoup plus susceptibles de souffrir d'épuisement que ceux des quais qui étaient en activité dix mois par année.

---

### **Nombre d'années d'existence du groupe de gestion portuaire**

On peut s'attendre à ce que l'expérience facilite la gestion portuaire, et que les comportements devenant routiniers avec le temps, les problèmes qui persistent soient finalement réglés. Les données ont révélé, en revanche, que plus le groupe de gestion comptait d'années d'existence, plus on y trouvait de l'épuisement. Cela peut vouloir dire que l'épuisement augmente proportionnellement au nombre d'années d'existence et que quelque chose cloche dans le modèle utilisé pour créer les administrations portuaires. Si c'est vrai, l'avenir n'est pas prometteur pour les groupes de gestion portuaire. Ils ne peuvent espérer être viables si l'épuisement fait partie de leurs prévisions de croissance.

### **Dynamique de la population**

Au début de cette enquête, nous avons émis l'hypothèse selon laquelle il serait difficile de trouver des bénévoles dans une collectivité où la population est en déclin. Nous avons porté une attention particulière aux bénévoles faisant partie du groupe d'âge de la population active, c'est-à-dire les gens de vingt à 64 ans<sup>19</sup>. Étonnamment, les gens des autres groupes d'âge hors de la population active, c'est-à-dire de cinq à dix-neuf ans et de 65 ans et plus, sont les plus appropriés à une analyse de l'épuisement des bénévoles.

En général, les collectivités rurales de la Nouvelle-Écosse éprouvent un déclin de population parmi les jeunes de cinq à dix-neuf ans. Néanmoins, nos résultats indiquent que c'est dans les collectivités où

ce déclin est *absent* où les bénévoles de la gestion portuaire éprouvent le plus d'épuisement. Parce que cela nous apparaissait inexact, nous avons soumis ce résultat à bon nombre d'analyses et de réflexions<sup>vii</sup>. Nous voulions déterminer pourquoi une croissance supérieure à la moyenne dans le groupe des cinq à dix-neuf ans augmenterait l'épuisement des bénévoles. La réponse à ce dilemme ne pouvant être trouvée dans les données, il a donc fallu spéculer.

La documentation qui commence à sortir sur « l'urbanisation » de la vie quotidienne (incluant la vie dans les régions rurales) et le rôle joué par les parents dans la planification des activités de leurs enfants est à ce titre pertinente. Selon cette thèse, beaucoup plus de temps quotidien est consacré aux jeunes de cinq à dix-neuf ans en raison de la réduction du temps consacré aux loisirs non planifiés (et du déclin correspondant des terrains de jeux communautaires) au profit d'événements organisés (Putnam, 2000). Ces activités sont souvent payées par les parents et n'offrent pas aux jeunes les possibilités offertes par le hockey de rue, le lancer de la balle ou la marelle. Si c'était le cas, alors l'activité bénévole à tous les niveaux serait en déclin, le bassin de bénévoles diminuerait, ce qui accroîtrait l'épuisement de ces bénévoles.

À l'autre extrémité de la courbe d'âge, une augmentation des gens de 65 ans et plus dans une collectivité correspondait à une diminution de l'épuisement parmi les bénévoles de la gestion des ports. Néanmoins, les gens de 65 ans et plus ne doivent pas être considérés comme un nouveau bassin de bénévoles pour les collectivités rurales dont la population est en déclin. Il y a certainement des exemples de collectivités où les 65 ans et plus augmentent parce que les gens déménagent

---

<sup>19</sup> Ce groupe de population active ne correspond pas à la réalité des collectivités rurales côtières. Les pêcheurs commencent à pêcher avant d'avoir vingt ans et continuent souvent au-delà de 65 ans. Néanmoins, ces catégories étaient les plus exactes avec lesquelles nous pouvions travailler.

---

dans ces collectivités à la retraite et accroissent le bassin des bénévoles. Mais il se peut également que la population vieillissante dans la Nouvelle-Écosse rurale ne soit pas associée à l'épuisement bénévole tout simplement parce qu'ils ne font plus de bénévolat, même s'ils vivent depuis longtemps dans une collectivité. Notre analyse ne fait pas état de l'absence d'épuisement, mais de l'absence d'épuisement « rapporté ». Les gens des pêches continuent de vieillir, des hommes dans la soixantaine sont chefs de file des quais. L'inexistence de certains faits est moins souvent rapportée que l'existence de l'engagement actif, par exemple. Si les quais où certains faits n'ont pas été signalés veulent pousser plus loin leurs initiatives communautaires, leur problème ira beaucoup plus loin que le simple épuisement des bénévoles.

## 2. Le travail au quai

L'épuisement bénévole dans les groupes de gestion portuaire est influencé par les types de tâches propres à chaque quai. Nous avons constaté qu'il y a d'importantes différences dans les facteurs d'épuisement des bénévoles entre les grands et les petits quais.

### **Responsabilités des quais**

Les quais plus importants ont souvent du personnel salarié, mais un examen de tous les quais étudiés révèle qu'il était deux fois plus probable que la responsabilité du travail revienne aux bénévoles qu'aux employés salariés. Nous avons examiné les responsabilités des quais mentionnées dans le sondage du PPB sur la gestion des quais et nous avons découvert que des tâches différentes n'entraînent pas toutes le même niveau d'épuisement entre les bénévoles et les salariés.

Certaines tâches entraînent autant d'épuisement pour les bénévoles que pour les salariés, ces tâches sont :

- préparation des contrats et supervision des contracteurs
- opérations bancaires et monétaires
- perception des droits d'utilisation
- préparation des états financiers
- inspection des installations portuaires
- supervision du stationnement
- allocation des droits de mouillage aux utilisateurs
- sous-location et attribution de permis

Les employés salariés étaient plus susceptibles de souligner que les activités suivantes entraînaient de l'épuisement :

- communications du conseil
- justifications aux protestations des pêcheurs quant à ce que fait ou ne fait pas le PPB
- explication des politiques aux utilisateurs

Les employés salariés étaient moins susceptibles de souligner que les activités suivantes entraînaient de l'épuisement :

- poursuite du plan d'opérations
- le développement de propositions de projets

Les bénévoles étaient plus susceptibles de souligner que les activités suivantes entraînaient de l'épuisement :

- explication des politiques aux utilisateurs
- surveillance de la disposition des déchets
- surveillance du respect des limites de charge
- poursuite du plan d'opérations

---

Les bénévoles étaient moins susceptibles de souligner que les activités suivantes entraînaient de l'épuisement :

- communications du conseil
- justifications aux protestations des pêcheurs quant à ce que fait ou ne fait pas le PPB<sup>viii</sup>.

Il y a une différence importante entre la manière dont les travailleurs qui sont payés et ceux qui ne le sont pas perçoivent leurs responsabilités. Des problèmes pour un groupe n'en étaient pas nécessairement dans l'autre. Par exemple, la délicate tâche de « justifications aux protestations des pêcheurs quant à ce que fait ou ne fait pas le PPB » était un problème plus important pour les travailleurs salariés que pour les bénévoles (MPO, 2004a, p. 12). Cela peut être un problème lié au 'nous' versus 'eux' entre les gestionnaires payés et les utilisateurs de quais. Lorsqu'il n'y a pas de gestionnaire, il n'y a pas 'd'eux' et les pêcheurs bénévoles peuvent surmonter leurs propres objections. Néanmoins, si ces bénévoles travaillent sur des quais plus petits où on ne trouve qu'un minimum d'organisation et qu'on n'y rapporte pas d'épuisement, l'importance de « surmonter les objections des pêcheurs » peut être minimisée, et, même si elle existe, on ne s'en occupe pas vraiment.

### **Besoins des quais**

Une analyse des besoins des quais révèle que différentes cultures organisationnelles se développent sur les quais selon de leur taille. Le sondage du PPB a fourni une liste des besoins qui peuvent être regroupés en cinq catégories :<sup>ix</sup>

- soutien aux relations humaines
- soutien pour des tâches précises
- clarifications sur la mission, le rôle et les responsabilités du quai

- résolution de conflits sur le quai
- soutien pour des compétences précises

Selon la taille du quai, certains besoins sont plus importants que d'autres. Par exemple, les gros quais étaient plus susceptibles d'avoir besoin de soutien aux relations humaines et de soutien relié à des tâches précises, tandis que les plus petits quais recherchaient davantage des clarifications sur la mission, le rôle et les responsabilités de leur entité<sup>x</sup>. Les quais plus gros semblaient bien comprendre leurs responsabilités, mais manquaient de gens pour accomplir les tâches nécessaires, même si plusieurs d'entre eux avaient du personnel salarié. Le niveau d'épuisement est lié au niveau de satisfaction de ces besoins.

## **Conclusions de la partie II et de l'enquête**

Les résultats de la partie II de cette enquête ont ajouté à notre compréhension des causes d'épuisement parmi les bénévoles de la gestion des ports. En étudiant la situation géographique, la taille et la valeur du quai, le nombre de mois par année où le quai est en activité, le nombre d'années d'existence des groupes de gestion des quais et la dynamique des populations, nous avons découvert que ces facteurs ont un impact significatif sur les niveaux d'épuisement. Des activités douze mois par année sans temps de repos entraînent plus d'épuisement que des activités pendant dix mois par année ou moins. Cela laisse entendre que les bénévoles ont parfois besoin d'être relevés de leurs responsabilités pour se reposer. Étonnamment, les administrations portuaires qui existaient depuis le plus longtemps affichaient les plus importants niveaux d'épuisement. Cela indique que la gestion des quais ne devient pas plus facile avec le temps. Autre objet d'étonnement :

---

les collectivités qui comptent les populations les plus en santé, identifiées par la croissance du nombre de jeunes dans le groupe d'âge des cinq à dix neuf ans, affichaient le niveau le plus élevé d'épuisement. Cela indique que ce groupe d'âge monopolise le temps des bénévoles (parents) et/ou que ces collectivités ont plus d'organisations bénévoles (ce qui épuise le bassin de bénévoles disponibles).

Une enquête sur les tâches et les responsabilités de la gestion portuaire a également révélé des causes d'épuisement. Nous avons analysé le travail rémunéré et non rémunéré sur les quais et avons constaté que les tâches et les responsabilités qui posent des problèmes diffèrent selon les types de quais. Par exemple, les entrevues et les réunions à la base de la partie I de notre enquête ont révélé que les personnes responsables de plus petits quais ne sont pas certains de ce qu'on attend d'eux ni de la direction à prendre. Les groupes de gestion portuaire qui existent depuis le plus longtemps, et qui semblent connaître leurs responsabilités, ont fait remarquer que la somme de travail continue d'augmenter, mais pas le nombre de bénévoles. Il apparaît également que les rapports avec les utilisateurs sont même plus problématiques dans les quais plus gros, à mesure qu'ils s'organisent davantage et embauchent du personnel. Là où des employés rémunérés sont censés faire le travail, peut-être les bénévoles disparaissent-ils, laissant parfois une seule personne rémunérée (par exemple, un maître de port) faire le travail que plusieurs bénévoles accomplissaient auparavant. Nous n'avons pas prévu l'importance du problème d'épuisement dans les quais bien établis. Le fait de parvenir à obtenir un gestionnaire de port ne semble pas mettre un terme à l'épuisement et pourrait même en marquer le début.

Dans les cas où les plus petits quais ont montré des signes élevés de désorientation quant à ce qu'ils devraient et ne devraient pas faire, il aurait été utile d'étudier l'épuisement bénévole en lien avec le temps depuis lequel les groupes de gestion portuaire existaient. On pourrait s'attendre à ce que les groupes de gestion portuaire plus récents saisissent moins bien leurs responsabilités et que les groupes qui existent depuis plus longtemps auraient réglé ce problème. Cela dit, si le PPB avait créé une meilleure méthode pour préparer les groupes communautaires à faire face à leurs responsabilités portuaires, il est possible que les groupes de gestion portuaire plus récents seraient moins désorientés. Cela, nous ne pouvons l'affirmer. L'absence généralisée d'épuisement dans les petits quais n'est pas nécessairement bon signe. Cela peut vouloir dire qu'on fait peu de choses, voire rien du tout, dans nombre de quais en raison de l'ambiguïté du processus de dessaisissement et d'un manque de compréhension des tâches affectées aux groupes communautaires.

En général, en raison de la complexité de l'épuisement bénévole que nous avons commenté dans cette enquête, il est important de noter que l'absence d'épuisement n'est pas nécessairement bon signe, cela peut être synonyme de stagnation. Mais puisque nous parlons infrastructure, planches et pieux il est plus probable que cela représente un signe de détérioration.

---

## 4. Recommandations

---

À la suite de notre enquête, nous offrons les recommandations suivantes, qui peuvent aider à soulager ou prévenir l'épuisement parmi les bénévoles de la gestion portuaire.

**1. Encourager le PPB et les autres organismes gouvernementaux à prendre des mesures pour clarifier les rôles et les responsabilités des groupes de gestion portuaire.** Cela serait particulièrement pratique pour les groupes de gestion portuaire responsables des plus petits quais. Les bénévoles ont recommandé que le gouvernement crée un guichet unique d'information qui permettrait aux bénévoles d'économiser du temps et qui leur fournirait de l'information claire et concise. Le guichet unique pourrait prendre la forme d'un service téléphonique, d'un lieu physique ou d'une personne qui irait de port en port répondre aux questions.

**2. Offrir de la formation sur des sujets comme le développement organisationnel et la cueillette de fonds.** Cela pourrait aider les bénévoles des groupes de gestion portuaire à fonctionner plus efficacement et prendre un rôle plus important dans l'obtention des ressources financières ce qui, en retour, entraînerait un plus grand sentiment d'appartenance et d'autonomisation. En ce moment, nous croyons que le PPB projette d'élaborer et d'offrir davantage de formation aux administrations portuaires. Nous recommandons que les groupes de gestion portuaire qui ne relèvent pas du PPB soient également invités à participer à cette formation.

**3. Ajuster le cadre stratégique du MPO et du PPB sur le dessaisissement des quais** pour mieux refléter les différences sociales, économiques et

environnementales entre les collectivités rurales côtières qui utilisent et gèrent les ports et les quais. Ces infrastructures essentielles doivent faire partie d'un cadre stratégique plus large qui permettrait un développement économique plus important. L'avenir des quais, particulièrement les quais des petites collectivités, peut dépendre de leur intégration à d'autres activités. Néanmoins, le cadre stratégique actuel ne favorise pas cela. Les politiques n'incluent pas le développement de l'économie sociale ou de toute autre économie en dehors des pêches. Le mandat du PPB ne devrait pas être aussi lié à la gestion des pêches, mais devrait plutôt correspondre à l'utilisation réelle et potentielle des quais et des ports dans les collectivités rurales côtières. Les quais et les ports jouent un rôle majeur dans l'industrie touristique provinciale. Plusieurs touristes viennent en Nouvelle-Écosse pour profiter de sa côte et visiter les communautés où on pêche. Néanmoins, seulement 4 % de la côte est du domaine public et les quais et les ports fournissent un accès public à ces côtes. En 2003, l'industrie touristique a généré au-delà d'un milliard de dollars de revenus, dont à peu près 2,7 millions sont venus d'entreprises qui utilisent directement les quais et les ports. Les quais permettent également le développement d'activités touristiques marines comme l'observation des baleines et l'ornithologie. Les petites entreprises ne peuvent se permettre de construire leurs propres quais. L'utilisation des quais de la collectivité leur permet de prospérer et de faire augmenter les ressources disponibles aux groupes de gestion portuaire pour l'entretien de ces quais. Les quais accueillants sont invitants pour la navigation de loisir, car les yachts et autres bateaux de plaisance recherchent des ports sécuritaires le long de la côte (MPO, 2004a, p. 12).

---

Les quais peuvent constituer une infrastructure essentielle pour les entreprises d'aquaculture, les activités de cueillette de fonds comme les festivals communautaires et les chantiers maritimes. La côte de la Nouvelle-Écosse est l'un de ses actifs les plus importants et offre des possibilités de développement économique. Les quais communautaires offrent aux collectivités des ressources pour susciter des initiatives viables issues de la collectivité elle-même.

Les quais ont été le cœur social des collectivités côtières pendant des siècles. La perte d'un quai est aussi préjudiciable pour une collectivité que de perdre une école, un hôpital ou une église. Les activités de ce groupe viennent reconnaître l'importance de l'infrastructure côtière pour le tissu social des collectivités côtières de la société de la Nouvelle-Écosse. Les quais sont souvent le point d'accès public à l'océan, une partie essentielle de la culture néo-écossaise. Les quais fournissent l'inspiration aux artistes locaux et aux artisans qui contribuent à l'identité et la reconnaissance culturelle de la province à travers le monde. Plus l'accès public à l'océan décroît, plus les quais deviennent des points d'accès importants à la rive et à l'océan pour les résidents, les visiteurs et les touristes.

## 5. Recherche future

---

Nous croyons que les recherches à venir devraient adopter une approche positive et encourager les résidents à devenir propriétaires de leurs quais et ports et les développer en tant qu'actif pour la collectivité. Une enquête à venir pourrait être utile pour analyser la manière dont les quais peuvent devenir partie intégrante de l'économie sociale et d'autres activités connexes basées sur les besoins et la vision de la collectivité. À partir de là, un modèle peut être créé pour l'élaboration de partenariats de développement économique communautaire du quai (par exemple : centres d'interprétations, restaurants, centres d'information, aires de pique-niques, rampes d'accès à l'eau pour les bateaux de plaisance, etc.). La recherche devrait aussi porter sur les activités côtières qui ont lieu ailleurs. L'adoption d'une approche globale peut enrichir notre connaissance de différentes politiques côtières et portuaires et stimuler l'élaboration de solutions créatives pour les ports de Nouvelle-Écosse.

---

## 6. Références

---

- Barrett, G., et Apostle, R. (1992), *Emptying their nets*. Toronto: University of Toronto Press.
- Burrill, G., et MacKay, I. (Eds.). (1987). *People, resources and power; Critical perspectives on underdevelopment and primary industries in the Atlantic Region*. Fredericton NB : Gorbekook Research Institute, Acadiensis Press.
- Clement, W. (1986). *The struggle to organize: Resistance in Canada's fisheries*. Toronto : McClelland and Stewart.
- Coastal Communities Network (CCN). (2004). *Between the land and sea. The social and economic importance of wharves and harbours in Nova Scotia*. Halifax : Praxis Research and Consulting Inc.
- Coastal Communities Network (CCN). (2005). Coastal currents. Retrouvé le 15 décembre, 2005, ici : <http://www.coastalcommunities.ns.ca>
- Ministère des Pêches et Océans, division des Ports pour petits bateaux, Régions des Maritimes et du Golfe (2004a). *Harbour authority management survey*. Halifax : Ministère des Pêches et Océans.
- Ministère des Pêches et Océans, division des Ports pour petits bateaux, Régions des Maritimes et du Golfe (2004a) *PPB harbour authority management survey questionnaire*. Inédit.
- Kings Harbours: A Community Network. (5 mars 2005). *Compte-rendu de la réunion*. Inédit.
- MacDonald, P. (27 octobre 2004). Communications personnelles.
- MacDonald, P. (24 mai 2005). Communications personnelles.
- Putman, R. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. New York: Simon and PPBuster.
- Rural Policy Forum, Rural Communities Impacting Policy (RCIP). (2005). *Policies to support healthy and sustainable rural communities*. Nova Scotia: RCIP February 17-19, 2005 . Retrouvé le 29 août 2005 ici : <http://www.ruralnovascotia.ca/policyforum2005.asp>.

---

## Annexe A: Horaire de l'atelier sur le projet pilote de Kings County

---

### Horaire de l'atelier sur le projet pilote de Kings County

4 et 5 février 2005

Best Western Aurora Inn

Kingston, Nouvelle-Écosse

Facilitateur : Bruce Smith

*Vendredi soir*

**Thème : orientation commune**

18 h 30 min	Bienvenue et introductions
18 h 50 min	Portrait d'ensemble de la situation
19 h 35 min	L'administration portuaire de Woods Harbour (Geri Nickerson)
8 h	Question / réponse et discussion
20 h 30	Réflexions finales sur la soirée

*Samedi matin*

**Thème : Manières de travailler ensemble**

9 h à midi

Objectif : en arriver à une compréhension mutuelle du but que nous voulons atteindre et de la manière dont nous y arriverons.

*Samedi après-midi*

**Thème : Rapporter tout cela à la maison**

13 h à 15 h

Objectif : repartir avec une vision claire du but à atteindre, de l'engagement des groupes et des individus et des tâches pratiques à effectuer en vue de la prochaine réunion.

Cercle de discussion

---

## Annexe B : Horaire de l'atelier de formation de South West Inverness

---

### Horaire de l'atelier de formation de South West Inverness

7 et 8 février 2005

Mabou River Inn

Mabou, Nouvelle-Écosse

*Lundi après-midi :*

13 h	Bienvenue et introductions
13 h - 13 h 30	La CCN et le rapport Between the Land and Sea
14 h 00	L'administration portuaire de Woods Harbour (Geri Nickerson)
14 h 30	Questions, commentaires des quais et sur le travail ensemble
16 h	Réflexions finales sur l'après-midi

*Mardi :*

9 h - 10 h 00	Cadre de travail pour la gouvernance du conseil
10 h - 11 h 00	Cueillette de fonds et rédaction de propositions
11 h - 11 h 45	Communication et résolution de conflits
11 h 45 min - 12 h 15	Dîner
12 h 15 min - 13 h 00	Étapes suivantes

---

## Annexe C : Liste des entrevues et des réunions

---

### Entrevues

1. Bénévoles de la Baie de Fundy, 27 janvier 2005
2. Bénévoles de la Baie de Fundy, 28 janvier 2005
3. Bénévoles de la côte est, 14 mars 2005
4. Bénévoles du Cap-Breton, 21 mars 2005
5. Bénévoles de Shelburne County, 7 mars 2005

### Réunions

1. Réunion de la Baie de Fundy, 4-5 février 2005
2. Réunion de South West Inverness, 6-7 février 2005
3. Réunion de la Baie de Fundy, 5 mars 2005
4. Réunion de South West Inverness, 20 mars 2005

---

## Annexe D : Partie II notes finales, analyse de données et tableaux

---

<sup>i</sup> Formuler des hypothèses est une autre manière de dire qu'après avoir lu la documentation de recherche sur l'épuisement des bénévoles, nous avons tenu pour acquis que certaines conditions ou facteurs étaient ceux qui avaient produit l'état appelé « épuisement ». En termes socioscientifiques, puisque nous voulons expliquer ce qui cause l'épuisement professionnel, l'épuisement professionnel est une variable dépendante et tout ce qui peut le causer est une variable indépendante. Variable est un autre mot pour facteur, par exemple, la taille du quai. Nous pouvons examiner si la taille du quai a un effet sur l'épuisement des bénévoles. Nous pouvons également examiner si la taille du quai en combinaison avec une autre variable, comme la saison de pêche, a un effet différent sur l'épuisement.

<sup>ii</sup> La combinaison d'ensemble de données engendre plus d'information mais cela n'entraîne pas une information complète. Si nos unités d'analyse sont les quais, une combinaison parfaite serait un ensemble complet d'information sur les caractéristiques de chaque environnement portuaire. Néanmoins, il arrive plus fréquemment de travailler avec un ensemble d'où certains quais sont absents ou où les quais ne sont pas associés à la bonne unité géographique. Ce phénomène, appelé données manquantes, exige quelque explication. Nous aurions pu utiliser une liste de 247 quais mais n'aurions pas eu la longueur de chacun en mètres ou les réponses aux questionnaires pour le tiers d'entre eux. Nous savons dans quelles collectivités ils sont, mais en raison des méthodes pour délimiter les frontières des collectivités, certaines d'entre elles contiennent davantage de quais que d'autres.

Dans le SSPS (*Statistical Package for the social sciences*) la routine de calcul statistique utilisée dans cette enquête, nous avons utilisé la convention de « données manquantes ». Cela veut dire que même si certaines informations manquaient ici et là, il était possible de considérer un quai comme « faisant partie de l'équation » pour une question et « ne faisant pas partie de l'équation » pour une autre. Par exemple, le quai de Mabou Harbour pourrait ne pas avoir de valeur connue dans notre liste de données, mais cela ne changerait rien à notre calcul de la valeur moyenne de tous les quais. La routine de calcul a laissé Mabou Harbour en dehors de l'équation et a calculé que chacun des quais avait sa propre valeur. Autre exemple : la valeur moyenne de 169 des 247 quais comptabilisés était de 902 780 \$. Le calcul (Nombre ou N.=169) utilisé dans cet exemple est la somme de tous les quais (N.=247) moins les 78 cas où la donnée manquait.

Finalement, il y a le problème des tableaux produits couramment par le SSPS. Pour économiser de l'espace, les données de sortie sont compilées selon trois techniques analytiques : moyennes, corrélations, et tableaux à double entrée. Ces mesures centrent les tendances ou les associations entre les variables. De l'analyse de régression et discriminante a été utilisée pour déterminer la solidité de certaines associations. Ce sont toutes des mesures standards pour déterminer si les chiffres commentés ont une signification explicative. Ce n'est pas comme coter la beauté, la douleur ou la réussite sur une échelle de dix.

---

En lisant cette information, le lecteur devrait être à l'affût de ce qui va ensemble. Une vieille chanson de Bing Crosby dit que « l'amour et le mariage vont ensemble comme un cheval et sa carriole ». Dans cette enquête nous surveillons les corrélations élevées entre notre variable dépendante de l'épuisement et les nombreuses variables indépendantes que nous testions. Une corrélation parfaite se traduit mathématiquement par 1. De ce fait, toute corrélation au-dessus de ,65 serait haute et tout autour de ,25 serait basse. Si nous utilisons des tableaux à double entrée pour cela et trouvons que les gens qui achetaient des chevaux lorsque Bill est né étaient également susceptibles d'être des gens qui achèteraient des carrioles et ensuite tabuler cela à travers les villages et la campagne dans les années 1930, nous aurions eu une bonne idée des changements que l'introduction de l'automobile étaient pour amener. Le pourcentage d'achats de chevaux et de carrioles par village aurait chuté mais les pourcentages dans la campagne seraient restés inchangés.

L'utilisation de mesures d'association comme la statistique du khi carré ou le test de signification indique une tentative d'établir des rapports significatifs entre des variables indépendantes qui pourraient causer ou avoir un effet sur l'épuisement. Si ces rapports ne se produisent pas par hasard, ils sont considérés comme méritant une investigation plus approfondie.

iii (.69)

iv De la même manière que les caractéristiques physiques du quai peuvent avoir une influence, d'autres facteurs peuvent affecter la manière dont les bénévoles voient leur travail. Pour obtenir une

idée de l'importance relative des autres variables, quelques caractéristiques clés des quais ont été soumises à des tests d'analyse discriminante. C'est un outil souvent utilisé pour classer les variables indépendantes dans leur relation avec une variable dépendante. Dans cette enquête, l'analyse discriminante et sa procédure reliée, l'analyse de régression, ont été utilisées pour classer les variables indépendantes.

Les variables suivantes montrent des corrélations moyenne à forte avec l'épuisement professionnel. Par ordre d'importance et organisées par grandeur absolue, l'épuisement était affecté principalement par le nombre de mois d'activités (corrélation de ,710), d'années d'activité (corrélation de ,662), et négativement par la croissance de la population des gens de plus de 65 ans (corrélation moins importante ici de ,351), par la « croissance » de la population dans le groupe d'âge des cinq à dix-neuf ans (,307), et était peu affecté par toutes les autres variables de l'équation, i.e. longueur du quai (une faible corrélation de ,260) et la valeur du quai (encore plus faible corrélation de ,150). Si nous ignorons toutes les corrélations plus faibles, alors nous pouvons voir que l'épuisement est le plus affecté par la longueur de la saison et par le nombre d'années depuis lesquelles l'administration portuaire ou le groupe de gestion existe. Si le premier facteur peut être escompté, le second exige des explications car il est contre-intuitif. Même si la différence entre une saison de 10,25 mois et 11,59 mois n'est guère un facteur d'épuisement professionnel, il reste que cette donnée est statistiquement significative et demeure un indice sérieux d'épuisement. Il y a des affinités entre la longueur de la saison, la géographie, et la taille/valeur des quais. Mais ceci est révélé dans l'analyse discriminante.

---

<sup>v</sup> Les six régions géographiques dans le tableau ci-dessous incluent tous les 247 quais. Dans ce tableau à double entrée (voir Tableau 1, p.43), le nombre d'épuisements est tabulé contre la région géographique pour donner ces résultats.

Tableau 1 (p.43). Les caractéristiques géographiques de l'épuisement

Ces résultats révèlent clairement qu'il y a moins d'épuisement le long de la côte est (D'Halifax à Causeway, 86 % n'ont rapporté que peu ou pas d'épuisement) et cela s'étend avec constance sur la côte passé Isle Madame jusqu'à Dingwall (75 %). Il y a plus d'épuisement dans et à travers la Baie de Fundy (63 % ont rapporté un grand nombre d'épuisements) et autour de Halifax (64 %).

<sup>vi</sup> Tableau 2 (p.43). Épuisement relié à la taille et la valeur du quai.

<sup>vii</sup> Tableau 3 (p.44). Moyennes respectives de la variation des 5 à 19 ans et de la fatigue des bénévoles.

Les différences de moyennes pour 125 quais pourraient indiquer qu'il se passe quelque chose. Le rapport entre ce groupe d'âge et l'épuisement revient dans deux manières de mesurer l'épuisement. Le tableau à double entrée ci-dessous (Tableau 4, p.44) démontre encore plus ce rapport. Dans le tableau à double entrée qui suit (Tableau 5, p.44) ce rapport est analysé plus avant en rapport avec la longueur du quai.

Tableau 4 (p.44). Épuisement et groupe des 5 à 19 ans ayant affiché la plus faible/plus grande croissance.

Tableau 5 (p.44). Épuisement et groupe des 5 à 19 ans avec les petits et grands quais.

Il apparaît clairement ici qu'en dépit de la taille du quai, l'épuisement est plus important dans les régions où les jeunes de 4 à 19 ans ne quittent pas la région au même rythme qu'ailleurs dans les régions rurales. Là où le déclin est moins important, la taille du quai compte dans la somme d'épuisements des bénévoles. La réponse à ce dilemme ne peut être trouvée dans les données.

<sup>viii</sup> Le questionnaire initial demandait de l'information sur la fréquence de réalisation des tâches, les gens qui en avaient la responsabilité et les heures passées à réaliser différentes tâches. Cette dernière catégorie (les heures) a dû être abandonnée dans cette enquête en raison des difficultés d'interprétation de la signification des données rapportées. Les responsabilités (énumérées dans le Tableau 6, p.45) ont été initialement codées en huit catégories mais ont ensuite été recalculées en fonction des catégories nominales selon les gens qui faisaient le travail (rémunérés versus non rémunérés). En plus des tâches, les questions sur les besoins des administrations portuaires étaient quantifiées en fonction des besoins de formation, des tâches et des besoins de gouvernance. Nous tentions ici de voir si les tâches et les besoins étaient reliés au type de quai et à la question d'épuisement.

Les observations sur les tâches et les besoins sont présentées indépendamment pour les plus grands et les plus petits quais. Même avec cette précision, la prudence s'impose. Parce que les quais plus grands sont plus susceptibles d'être dotés d'autorités portuaires établies, qui incluent de petits satellites, nous pouvons rassembler les

---

structures organisationnelles. Il n'y a pas de doute que les plus grands quais ont des gestionnaires portuaires. Le rapport entre les administrations portuaires et les quais de moins et de plus de 125 mètres est statistiquement significatif au niveau de ,000 et sa corrélation à un niveau de ,368 (khi carré de 17,068). Il y a 13 quais de moins de 125 mètres dotés d'un gestionnaire portuaire et 41 quais de plus de 125 mètres dotés d'un gestionnaire portuaire. En revanche, 44 quais de moins de 125 mètres n'avaient pas de gestionnaire portuaire, alors que seulement 28 quais de plus de 125 mètres n'avaient pas de gestionnaire portuaire. Ce que les données semblent indiquer, c'est qu'il est possible d'examiner la culture des grands quais et la culture des petits quais. Elles sont différentes.

Tableau 6 (p.45) Responsabilité et travail sur les quais. Rémunéré ◇ et non rémunéré □

Le tableau 6 (p.45) est particulièrement révélateur sur les différences entre le travail rémunéré et non rémunéré. Il est clair ici que la responsabilité de la plupart du travail revient aux travailleurs non rémunérés par un facteur de deux contre un (66 % versus 33 %). Même si nous examinons le travail effectué (voir les colonnes de droite dans le Tableau 6, p.45) contre la responsabilité de le faire (colonnes de gauche), alors les types de travaux précis varient également dans leur rapport avec l'épuisement et entre les deux catégories de travailleurs (rémunérés versus non rémunérés).

<sup>ix</sup> Tableau 7 (p.47). Les besoins sont regroupés en cinq catégories par petits et grands quais.

Ce tableau sur les besoins renforce en quelque sorte l'idée que les plus petits quais ont des besoins

différents de ceux des plus grands quais. Ceux en italique, c.-à-d., a, b et d sont statistiquement significatifs.

<sup>x</sup> Tableau 8 (p.47). Besoins des quais rapportés et classés par échelle de moyenne. 122 cas

Ce que le tableau 8 (p.47) semble indiquer est qu'il y a une hiérarchie des besoins pour répondre à l'épuisement. L'épuisement produit cette liste de besoins. Lorsque la liste est examinée sous une autre perspective, disons l'absence d'épuisement, les moyennes et par conséquent, le classement différent, ce qui pourrait indiquer qu'il peut y avoir plusieurs listes qui refléteraient différentes perceptions d'autres personnes sur les besoins à leur quai.

**Tableau 1 : Les caractéristiques géographiques de l'épuisement**

<b>Nombre de cas d'épuisement par région géographique</b>						
	Amherst à Digby	Fr. Digby à Halifax	Fr. Halifax à Cause way	Fr. Cause way à Tidnish	Fr. Dingwall à Cause way	Fr. Madame à Dingwall
<i>Peu ou aucun</i>	37 %	36 %	86 %	67 %	56 %	75 %
<i>Plusieurs</i>	63 %	64 %	14 %	33 %	44 %	25 %

**Tableau 2 : Épuisement relié à la taille et la valeur du quai**

<b>Index d'épuisement</b>		<b>Longueur du quai N.=100</b>		
		Moins de 100 mètres	Entre 100 et 175 mètres	Plus de 175 mètres
<i>Pas d'épuisement</i>	% à l'intérieur de la longueur du quai	36 %	21 %	33 %
<i>Taux le plus bas</i>	% à l'intérieur de la longueur du quai	36 %	21 %	12 %
<i>Taux le plus haut rapporté</i>	% à l'intérieur de la longueur du quai	28 %	58 %	55 %
<b>Index d'épuisement</b>		<b>Valeur du quai N. =95</b>		
		Moins de 350,000	350 à 999,000	Entre 1 et 5 millions
<i>Pas d'épuisement</i>	% à l'intérieur de la longueur du quai	32 %	32 %	28 %
<i>Taux le plus bas</i>	% à l'intérieur de la longueur du quai	46 %	11 %	13 %
<i>Taux le plus haut rapporté</i>	% à l'intérieur de la longueur du quai	21 %	57 %	59 %

**Tableau 3 : Moyennes respectives de la variation des 5 à 19 ans et de la fatigue des bénévoles**

Est-ce que l'épuisement bénévole existe?	Moyenne	Nombre
<i>Oui</i>	-15.2320	93
<i>Non</i>	-20.2475	33
<i>Total</i>	-16.5561	125

**Tableau 4 : Épuisement et groupe des 5 à 19 ans ayant affiché la plus faible / plus grande croissance**

Nombre d'épuisements N. =125		Variation dans le groupe d'âge des 5 à 19 ans	
		Plus faible croissance de population	Plus forte croissance de population
<i>Peu ou pas d'épuisement rapporté</i>	% de changement chez les cinq à dix-neuf ans	68 %	38 %
<i>Le plus grand nombre d'épuisements rapportés</i>	% de changement chez les cinq à dix-neuf ans	32 %	62 %

**Tableau 5 : Épuisement et groupe des 5 à 19 ans avec les petits et grands quais**

Longueur grand et petit	Nombre d'épuisements		% variation de population dans le groupe des 5 à 19 ans	
		N.	Plus basse croissance de la population	Plus haute croissance de la population
<i>Moins de 125 mètres</i>	Pas ou peu d'épuisement	36	70 %	45 %
	Le plus d'épuisement rapporté	26	30 %	55 %
<i>Plus de 125 mètres</i>	Pas ou peu d'épuisement	18	65 %	30 %
	Le plus d'épuisement rapporté	22	35 %	70 %

Tableau 6 : Responsabilité et travail sur les quais

	<b>Responsabilités</b> des quais présenté en ordre inverse depuis le plus de tâches non rémunérées jusqu'à la plus payée.	% par rémunérés	% par non-rémunérés	Résultats par tableaux à double entrée sur le <b>travail</b> vraiment rapporté.
1	<b>Responsable de la communication du conseil</b>	10	90	□ Pas de problème pour le non rémunéré <b>mais</b> 1 problème pour le rémunéré
2	Développement de propositions de projets	16	86	◇ Pas de problème pour le non rémunéré <b>mais</b> neutre pour le rémunéré
3	Préparer les contrats et superviser les contracteurs	28	72	Neutre pour les deux
4	<b>Justifications aux objections des pêcheurs</b>	29	71	2 problèmes pour les rémunérés <b>mais</b> □ pas de problème pour le non-rémunéré
5	Dépôt d'argent	31	69	Neutre pour les deux
6	Explication des politiques aux utilisateurs	32	68	Léger problème pour les deux
7	Cueillette des droits d'utilisation	33	67	Neutre pour les deux
8	Sous-location et attribution de permis	33	67	□ ◇ Pas de problème dans aucun groupe
9	États financiers	31	67	Neutre pour les deux
10	Inspection des installations portuaires	38	62	Neutre pour les deux
11	Supervision du stationnement	45	55	Neutre pour les deux
12	Surveillance de la disposition des déchets	45	55	Neutre pour les rémunérés <b>mais</b> 1 problème pour les non rémunérés
13	Surveillance du respect des limites de charge	43	57	Neutre pour les rémunérés <b>mais</b> 2 problèmes pour les non rémunérés
14	<b>Poursuivre le plan d'opération</b>	42	58	◇ Pas de problème pour les rémunérés <b>mais</b> 3 problèmes pour les non rémunérés
15	Allocation des droits de mouillage aux utilisateurs	40	60	Neutre pour les deux

Tableau 7 : Les besoins sont regroupés en cinq catégories par petits et grands quais

Besoin	Plus petits quais	Plus grands quais	Nombre
<i>a. Besoin de soutien aux relations humaines</i>	59	183	88
<i>b. Soutien pour des tâches précises</i>	124	187	120
<i>c. Soutien pour des compétences précises</i>	10	9	124
<i>d. Clarifications sur la mission, le rôle et les responsabilités du quai</i>	15	13	124
<i>e. Résolution de conflits sur le quai</i>	3.6	3.2	124

Tableau 8 : Besoins des quais rapports et classés par échelle de moyenne (122 cas)

Liste hiérarchisée par besoins quand à « l'épuisement »	Pas de rang	Oui	Oui rang
<i>Gestion de la charge de travail</i>	7	3.45	1
<i>Clarification sur l'assurance des tierces parties</i>	3	3.16	2
<i>Séparation des responsabilités du gouvernement de celles de la gestion</i>	10	3.14	3
<i>Résolution de conflits</i>	6	3.12	4
<i>Complicité quant aux exigences légales</i>	4	3.07	5
<i>Orientation pour les gestionnaires de ports</i>	11	3.00	6
<i>Application et collecte de droits</i>	55	2.96	7
<i>Réalisation d'états financiers</i>	15	2.93	8
<i>Création d'un plan d'urgence</i>	1	2.85	9
<i>Tenue de réunions efficaces</i>	14	2.83	10
<i>Création d'un plan d'opération</i>	2	2.82	11
<i>Politique rationnelle de développement</i>	8	2.75	12
<i>Réalisation de propositions de projet</i>	12	2.69	13
<i>Assurer une diligence raisonnable</i>	13	2.64	14
<i>Création d'un plan de développement d'affaires</i>	9	2.63	15
<i>Déterminer les effets de la TPS et de la TVH</i>	16	2.28	16
<i>Autres types de formation</i>	17	1.11	17



Cette publication du Centre de développement des connaissances est également consultable en ligne, ainsi que d'autres publications, à l'adresse URL <[www.kdc-cdc.ca](http://www.kdc-cdc.ca)>, ou dans une collection spéciale de la bibliothèque Imagine Canada — John Hodgson <[www.nonprofitscan.ca](http://www.nonprofitscan.ca)>.



**[www.kdc-cdc.ca](http://www.kdc-cdc.ca)**