



Fisheries and Oceans
Canada

Pêches et Océans
Canada

Canadian
Coast Guard

Garde côtière
canadienne

ÉVALUATION DE LA SITUATION DES PROGRAMMES DE SUBVENTIONS ET DE CONTRIBUTIONS DU SECTEUR DES SCIENCES DES ÉCOSYSTÈMES ET DES OCÉANS

RAPPORT FINAL

Le 26 juin 2020

Numéro de projet : 96265



Table des matières

3

Contexte de l'évaluation

4

Profil du programme

5

Constatations de l'évaluation

23

Conclusions

26

Annexe A :
Programmes de contributions examinés dans le cadre de l'évaluation

27

Annexe B :
Méthodologie de l'évaluation

29

Annexe C :
Liste de bénéficiaires admissibles

30

Annexe D :
Pratiques exemplaires en matière d'exécution des programmes de subventions et de contributions

But, contexte et portée de l'évaluation

But de l'évaluation

La présente évaluation porte sur la pertinence, le rendement, la conception et l'exécution du Programme de contribution à la recherche scientifique sur les océans et les eaux douces (PCRSOED) de Pêches et Océans Canada (MPO), qui comprend le Fonds de partenariat. Elle vise également à examiner des composantes de 11 autres programmes de subventions et de contributions (S et C) du Secteur des sciences des écosystèmes et des océans (SSEO) (voir l'annexe A). Enfin, elle couvre les activités de secrétariat du SSEO qui appuient tous les programmes de S et C exécutés conformément aux modalités du Cadre de contribution de Sciences des écosystèmes et des océans (CCSEO)¹.

Contexte de l'évaluation

Afin d'informer la haute direction, cette évaluation a été entreprise plus tôt et a été conçue sous forme d'évaluation de la mise en œuvre pour aider à déterminer si les activités sont mises en œuvre comme prévu et pour fournir des données probantes sur ce qui fonctionne bien et les ajustements qui pourraient être nécessaires. L'évaluation a principalement porté sur le Fonds de partenariat, mais des défis sont également mis en évidence pour les autres programmes de S et C énumérés à l'annexe A.

Portée de l'évaluation

L'évaluation a été menée par la Division de l'évaluation du MPO d'avril 2019 à juin 2020. Elle couvre les années 2016-2017 à 2019-2020 et vise toutes les régions du MPO : Terre-Neuve-et-Labrador, Maritimes, Golfe, Québec, Ontario et Prairies, Pacifique, Arctique² et administration centrale.

L'évaluation a été menée conformément à la Politique sur les résultats et à la *Loi sur la gestion des finances publiques*, lesquelles exigent que les ministères mesurent et évaluent le rendement, puis utilisent les renseignements obtenus afin de gérer et d'améliorer les programmes, les politiques et les services.

Les renseignements recueillis à partir de multiples sources de données qualitatives et quantitatives (entrevues, examen de documents et de sites Web, revue de la littérature, examen des dossiers, sondage auprès des bénéficiaires, sondage auprès du personnel du MPO et une visite des lieux) ont été utilisés pour répondre aux questions de l'évaluation. Des détails sur la méthodologie de l'évaluation sont présentés à l'annexe B.

Tableau 1 : Questions d'évaluation

| Pertinence | |
|--------------------------------------|---|
| 1. | À quels besoins le Fonds de partenariat tente-t-il de répondre? |
| 2. | Dans quelle mesure le Fonds de partenariat et les autres programmes qui utilisent les modalités (PCRSOED/CCSEO) sont-ils harmonisés avec les responsabilités essentielles du Ministère? |
| Rendement (efficacité et efficience) | |
| 3. | Dans quelle mesure le Fonds de partenariat contribue-t-il aux résultats escomptés? |
| 4. | Dans quelle mesure le programme fonctionne-t-il de manière efficiente? |
| 5. | Quel a été l'incidence sur le secrétariat du nombre croissant de programmes utilisant les modalités du PCRSOED/CCSEO? |
| Conception et exécution | |
| 6. | Existe-t-il des pratiques qui peuvent améliorer l'exécution des programmes utilisant les modalités du PCRSOED/CCSEO? |
| 7. | Dans quelle mesure les programmes utilisant les modalités du PCRSOED/CCSEO offrent-ils des possibilités équitables aux divers groupes de bénéficiaires admissibles? |

¹ Les modalités du Cadre de contribution de Sciences des écosystèmes et des océans (CCSEO) appelées auparavant modalités du PCRSOED avant leur révision en 2019.

² La création par le MPO de la région Arctique a été annoncée en octobre 2018.

Profil du programme

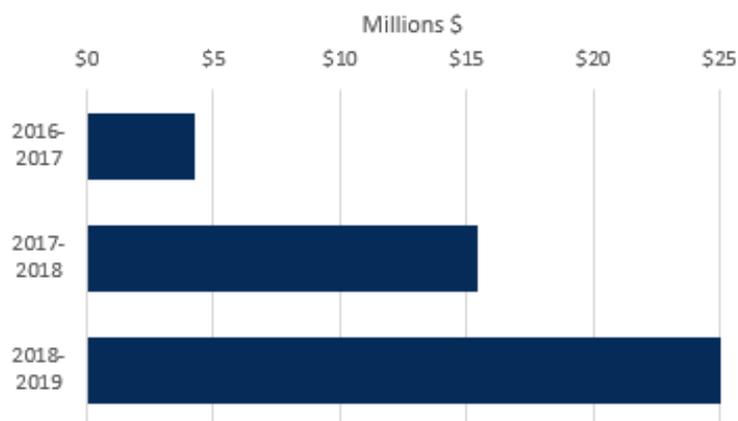
Le Programme de contribution à la recherche scientifique sur les océans et les eaux douces (PCRSOED) a été créé en 2016 avec un financement de 4 470 000 \$ la première année et de 5 170 000 \$ en fonds permanents en 2017-2018. L'objectif de ce programme de contribution est d'accroître le bassin de connaissances scientifiques en lien avec les priorités scientifiques du MPO.

La composante du Fonds de partenariat du PCRSOED a reçu 3 500 000 \$ en 2016-2017 et 2 500 000 \$ en fonds permanents pour promouvoir et faciliter le développement des connaissances scientifiques et des activités scientifiques connexes par des organisations externes dans des domaines correspondant aux priorités du MPO. En décembre 2019, le Fonds de partenariat comptait environ 118 projets totalisant près de 18 000 000 \$.

Au cours de la période de l'évaluation, plusieurs nouveaux programmes de S et C dans le SSEO ont porté le financement total sous forme de contributions du secteur à environ 25 000 000 \$ en 2018-2019. Depuis, des fonds supplémentaires s'y sont ajoutés, portant la valeur totale des S et C du Secteur à environ 35 000 000 \$. En raison de la forte augmentation, un secrétariat des S et C a été créé au sein du Secteur pour aider à soutenir l'augmentation exponentielle du financement sous forme de contributions. Il est doté d'environ sept équivalents temps plein.

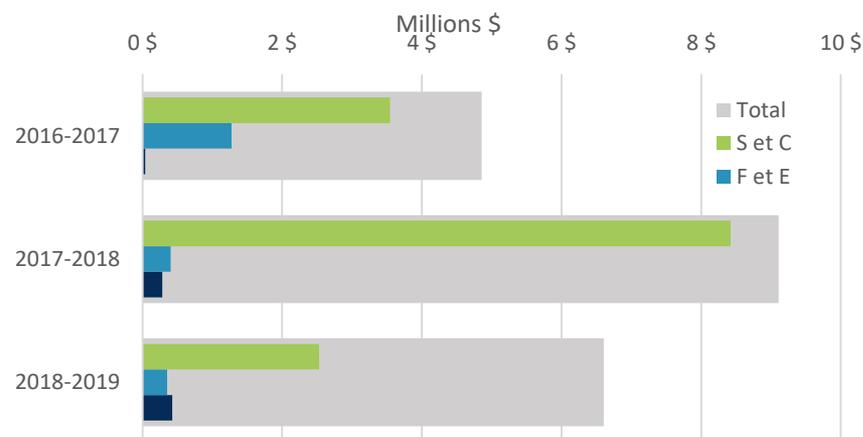
Toutes les contributions sont exécutés conformément aux modalités du CCSEO, appelées auparavant modalités du PCRSOED avant leur révision en 2019.

Figure 1 : Les dépenses déclarées publiquement dans le cadre du PCRSOED reflètent la croissance exponentielle du financement de S et C dans le SSEO.



Source : Comptes publics du Canada (<https://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/recgen/cpc-pac/2019/index-fra.html>)

Figure 2 : Ressources financières réelles du Fonds de partenariat pour les exercices de 2016-2017 à 2018-2019.



Source : MPO, Secteur du dirigeant principal des finances

Constatations de l'évaluation

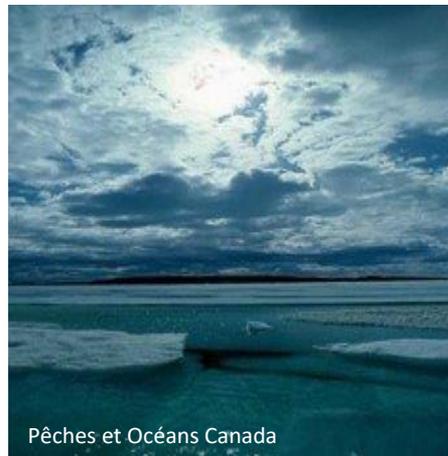
Les projets financés comblent des lacunes de la communauté scientifique des océans et des eaux douces

L'océan revêt une importance capitale pour la culture, l'environnement, la santé publique et l'économie du Canada. Il fait également partie intégrante de la culture de nombreuses collectivités autochtones et côtières. Bien que la recherche en science océanique ait progressé de manière régulière, certains domaines demeurent mal connus. Un rapport de 2012³ a mis en évidence **40 questions prioritaires pour la recherche** qui, si elles trouvaient réponse, permettraient de mieux aborder **les possibilités et les défis futurs pour la science océanique** au Canada. Les questions de recherche peuvent être regroupées dans les quatre domaines énumérés ci-dessous.

Tableau 2 : Les données tirées des entrevues ont révélé que la plupart des projets du Fonds de partenariat correspondent à l'un ou à plusieurs de ces grands domaines de recherche.

| | Catégories | % |
|---|--|------|
| 1 | Compréhension scientifique fondamentale | 75 % |
| 2 | Améliorer la qualité de la surveillance, des données et de la gestion de l'information | 17 % |
| 3 | Éclairer les processus de gestion et de gouvernance | 25 % |
| 4 | Comprendre les incidences des activités humaines | 17 % |

Bien que la plupart des projets s'inscrivent dans la **compréhension scientifique fondamentale**, les répondants aux deux sondages estiment que les **plus grandes lacunes** sont liées à **la gestion et à l'accès aux données scientifiques**, ainsi qu'à **la compréhension des incidences des activités humaines**.



Pêches et Océans Canada



Pêches et Océans Canada

Lorsqu'on a demandé aux bénéficiaires si leur **organisation faisait face à des lacunes** liées à **la conduite d'activités ou de recherches**, la plupart des répondants qui ont répondu **oui** (58 %) ont précisé que le **manque de financement** était une lacune.

Les entrevues et les résultats des sondages indiquent que la plupart des projets **n'auraient pas été exécutés** ou auraient été exécutés à **plus petite échelle** (p. ex. couverture spatiale moindre, délais plus longs, échantillonnage moins fréquent) en l'absence de financement des programmes de contributions.

De plus, un peu plus de la moitié des répondants au sondage auprès des bénéficiaires estiment qu'il n'y a **pas d'autres sources de financement** pour ce type d'activités; 30 % ont dit qu'il y en avait un peu, soit les provinces, l'industrie et possiblement le Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada, mais qu'elles ne conviendraient pas toutes.

³ CAC (Conseil des académies canadiennes). (2012). Les 40 questions prioritaires pour la recherche canadienne en science océanique. Ottawa (Ontario) : CAC, Le groupe cadre sur la science océanique au Canada.

Les projets du Fonds de partenariat correspondent aux responsabilités essentielles du Ministère

Les propositions soumises au Fonds de partenariat sont évaluées par le Comité exécutif des sciences afin de déterminer la mesure dans laquelle elles contribuent aux connaissances dans les principaux domaines de programme du Ministère. L'examen des dossiers a révélé que **98 % des projets correspondent clairement** aux **domaines de programme** du Ministère, qui à leur tour **correspondent aux responsabilités essentielles du MPO** en matière de pêches et d'écosystèmes aquatiques. **43 %** des projets **correspondent** à de **multiples domaines de programme**. Ces constatations ont été étayées par les entrevues.

Les projets financés du Fonds de partenariat génèrent plus de données et de résultats scientifiques dans le **domaine public** ce qui permet au personnel du MPO d'y accéder. La majorité du personnel du SSEO indique qu'il **accède régulièrement** à de la recherche scientifique et à des données de **sources externes**, notamment pour soutenir la prise de décisions.

Figure 3 : Le personnel du MPO utilise la recherche scientifique externe et les données pour appuyer leur travail.

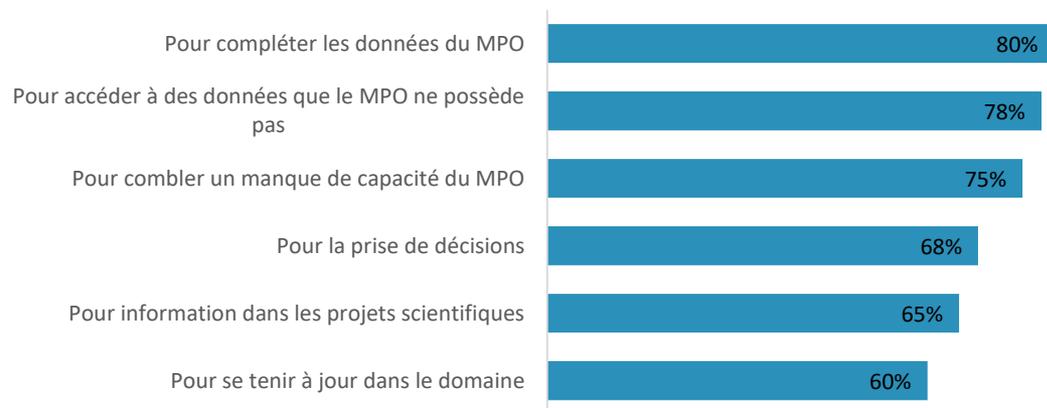


Tableau 3 : Harmonisation des projets du Fonds de partenariat avec les domaines de programme du MPO.

| Domaine de programme | Nombre de projets | Total des contributions |
|-----------------------------------|-------------------|-------------------------|
| Sciences de l'aquaculture | 3 | 80 250 \$ |
| Santé des animaux aquatiques | 3 | 136 548 \$ |
| Espèces aquatiques envahissantes | 1 | 15 000 \$ |
| Biotechnologie et génomique | 1 | 78 000 \$ |
| Sciences halieutiques | 29 | 4 175 971 \$ |
| Hydrographie | 8 | 1 014 620 \$ |
| Océanographie | 6 | 379 585 \$ |
| Océans et changements climatiques | 5 | 375 743 \$ |
| Espèces en péril | 9 | 1 138 888 \$ |
| Programmes multiples | 51 | 9 801 009 \$ |
| Inconnu | 2 | 612 298 \$ |
| Total | 118 | 17 807 912 \$ |

Les projets du Fonds de partenariat soutiennent les résultats escomptés

En date de décembre 2019⁴, les projets du Fonds de partenariat ont soutenu un ou plusieurs résultats escomptés.

Augmentation de la recherche scientifique et des activités scientifiques connexes menées par des organisations externes (résultat immédiat)

- Les **accords de contribution appuient** une **augmentation de la recherche scientifique** conforme aux priorités scientifiques du MPO.
- **61 %** des **projets** financés du **Fonds de partenariat** étaient liés à la **recherche** et au **transfert de données**.
- **63 %** de **l'ensemble des répondants aux sondages** ont déclaré que le **Fonds de partenariat appuyait ce résultat** dans une mesure allant de considérable à grande.

Un groupe de projets financés dans la région du Centre et de l'Arctique (région Ontario et Prairies depuis le 1^{er} juin 2020) du MPO **a soutenu la recherche liée au rétablissement des espèces en péril dans les habitats d'eau douce**. Un réseau de scientifiques a été créé grâce au financement du Fonds de partenariat en 2016. Le réseau a mené un exercice d'établissement de la portée qui a permis de déterminer qu'il y avait beaucoup de recherches disponibles sur l'écologie et l'habitat des populations d'espèces en péril, mais pas beaucoup sur les menaces pour les espèces et les réintroductions (c.-à-d. le rétablissement). Les projets financés au cours des deuxième et troisième années du Fonds de partenariat ont été orientés à l'aide de cette analyse des lacunes.

Des partenaires externes possédant une expertise et un accès à des environnements de laboratoire spéciaux, auxquels le MPO ne pouvait pas facilement accéder, ont pu produire des résultats conformes aux responsabilités du MPO en vertu de la *Loi sur les espèces en péril*.



Points à améliorer

Bien que le gabarit de rapport de projet permet de recueillir de l'information sur le rendement du projet, il ne permet pas l'identification des résultats qui ne sont pas liés à la recherche. Plus précisément, le gabarit de rapport du Fonds de partenariat est axé sur la recherche, mais ne permet pas de bien décrire les résultats liés aux conférences et aux projets axés sur la sensibilisation.

⁴ En date de décembre 2019, 118 projets avaient été financés par le Fonds de partenariat. De ce nombre, 89 étaient terminés et 29 étaient en cours.

Les projets du Fonds de partenariat soutiennent les résultats escomptés (suite)

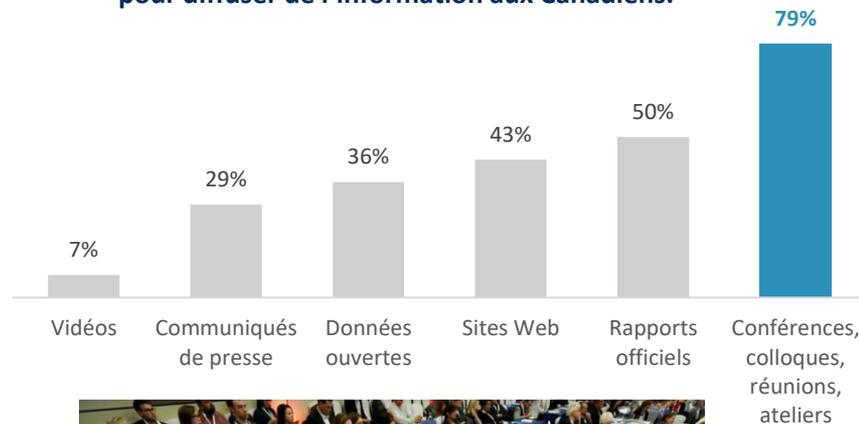
Les Canadiens ont un meilleur accès aux résultats scientifiques et aux données des activités scientifiques financées (résultat immédiat)

- **96 % des répondants** au sondage auprès des bénéficiaires ont déclaré **avoir l'intention de diffuser leurs résultats** ou **qu'ils diffusaient déjà leurs résultats** auprès de la **communauté scientifique** par divers moyens.
- Les **répondants (81 %)** envisagent également de **diffuser** leur recherche plus **largement** auprès du **public canadien**.
- Les **chercheurs utilisent** diverses **stratégies de mobilisation des connaissances**. Les formes **les plus courantes** de **diffusion des connaissances** sont les **ateliers** ou les **colloques**.
- Les équipes de recherche **utilisent** également des **publications** et les **médias sociaux** pour diffuser les résultats de leur projet.



Un bénéficiaire a utilisé des vidéos et les médias sociaux pour diffuser de l'information dans des salles de classe et au grand public sur une expédition de recherche financée dans le golfe du Saint-Laurent.

Figure 4 : La plupart des bénéficiaires utilisent des conférences, des colloques, des rencontres et des ateliers pour diffuser de l'information aux Canadiens.



Des représentants du gouvernement, des communautés de pêcheurs, des Premières Nations, d'organismes sans but lucratif, d'organisations non gouvernementales et du milieu universitaire ont été invités à un colloque portant sur le rétablissement des pêches.

Les projets du Fonds de partenariat soutiennent les résultats escomptés (suite)

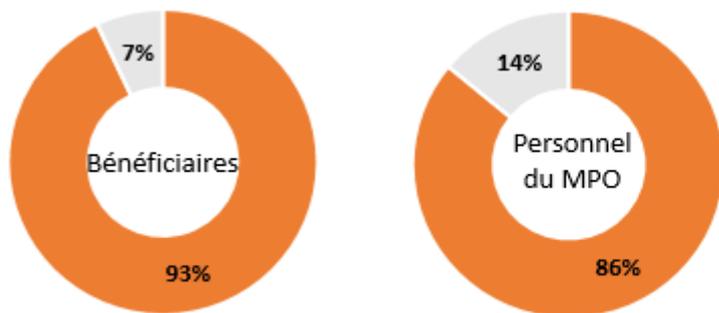
La communauté scientifique canadienne des océans et des eaux douces a accru sa capacité et ses ressources pour mener des recherches scientifiques sur les océans et l'eau douce (résultat intermédiaire).

Tous les programmes de contributions **appuient le renforcement des capacités** dans une certaine mesure.

Du personnel hautement qualifié⁵ est formé dans chacun des groupes suivants :

- Chercheurs postdoctoraux
- Chercheurs communautaires
- Étudiants au doctorat et à la maîtrise
- Membres des communautés autochtones
- Étudiants de premier cycle
- Techniciens

Figure 5 : Les répondants au sondage estiment que **oui**, les projets financés contribuent à la formation de personnel hautement qualifié.



De plus, les bénéficiaires ont déclaré que ces projets avaient aidé à former la prochaine génération de chercheurs (c.-à-d. du personnel hautement qualifié).

Les bénéficiaires profitent à bien des égards des activités financées.

- Les résultats du sondage montrent que les bénéficiaires ont **renforcé leurs réseaux** grâce à la collaboration.
- **78 % des bénéficiaires** estiment avoir **élargi leur réseau professionnel** grâce à leur travail financé.
- Les résultats du sondage montrent que **73 % des bénéficiaires ont élargi leurs connaissances, 70 % ont renforcé leurs compétences et 42 % ont acquis de nouvelles compétences.**

Certains projets ont produit des résultats correspondant aux trois résultats escomptés!

Du personnel hautement qualifié a fait l'objet d'un suivi pour un groupe de 14 projets de recherche financés dans la région du Centre et de l'Arctique (Ontario et Prairies depuis le 1^{er} juin 2020) du MPO. De 2017 à 2019, 39 individus (personnel hautement qualifiés) ont été formés dans le cadre de leur participation.

Les extrants ont également fait l'objet d'un suivi au cours de la même période. Pour les 14 mêmes projets, environ 100 produits avaient été créés ou étaient en cours de préparation en date de novembre 2019 et de nombreuses activités de sensibilisation du public avaient eu lieu.

⁵ Le personnel hautement qualifié peut comprendre des étudiants de premier et de deuxième cycle, des boursiers postdoctoraux, des techniciens de recherche, des associés de recherche et d'autres membres du personnel technique ou de recherche. Il ne comprend PAS les membres du corps enseignant.

Les bénéficiaires ont fourni des commentaires positifs sur le soutien et les expériences qu'ils ont eus

La plupart des bénéficiaires des programmes de contributions sont positifs quant au soutien qu'ils ont reçu au cours des différentes étapes du cycle de financement.

- ✓ Les conseils reçus lors de la préparation des propositions étaient faciles à comprendre.
- ✓ Ils savaient quelles activités et dépenses étaient admissibles.
- ✓ Les gabarits étaient faciles à utiliser.
- ✓ 67 % des répondants au sondage estimaient que les exigences de production de rapports étaient raisonnables dans une mesure considérable ou dans une grande mesure.
- ✓ Les bénéficiaires du Fonds de partenariat ont indiqué que la production de rapports n'est pas onéreuse et correspond bien aux montants de financement.

Aucun élément de preuve ne suggère des retards généralisés

- D'après un examen de 118 projets du Fonds de partenariat, le nombre moyen de jours pour la signature des accords de contribution était de 16 jours (la fourchette était de 0 à 77).
- Certaines personnes interrogées dans les établissements universitaires ont mentionné que les processus administratifs peuvent être lourds de leur côté.

Environ la moitié des bénéficiaires universitaires interrogés ont indiqué qu'il y avait un décalage entre le MPO et les années civiles universitaires, ce qui pourrait expliquer pourquoi certains bénéficiaires ont déclaré que les fonds n'étaient pas transférés en temps opportun.

Dans l'ensemble, les bénéficiaires sont satisfaits du niveau de communication qu'ils entretiennent avec le personnel national et régional du MPO tout au long du processus de financement. La communication a été efficace lors des étapes suivantes :

- ✓ la rédaction des accords de contribution;
- ✓ l'avis d'approbation;
- ✓ le transfert des fonds;
- ✓ la production de rapports.

Certains bénéficiaires du Fonds de partenariat ont déclaré que des problèmes de communication sont survenus lors de la rédaction des accords de contribution par le personnel du secrétariat des S et C. Cela pourrait être dû à l'interruption de leur communication avec le personnel régional, qui ne participait plus au processus à cette étape.

« Les personnes du MPO avec qui nous avons travaillé pour aider à atténuer les problèmes d'approbation et de transfert du financement étaient incroyables. Elles étaient accommodantes et, selon moi, des personnes-ressources incroyables. »

– Bénéficiaire de financement

30 % des bénéficiaires ont suggéré des améliorations qui pourraient être apportées aux aspects financiers des programmes de contributions :

- Il y a un décalage avec l'année universitaire affectant la capacité à reporter des fonds d'une année à l'autre, ce qui, à son tour, rend plus difficile le démarrage des projets ou l'atteinte des objectifs selon ce qui était prévu.
- Trop de détails sont nécessaires pour les budgets (p. ex. liés aux voyages).
- Il y a un manque de flexibilité en ce qui a trait aux catégories de financement.

Les bénéficiaires se sont plaints qu'il est difficile de trouver de l'information sur les programmes de S et C du SSEO

Les bénéficiaires ont indiqué **qu'ils ne connaissaient pas l'éventail des opportunités de financement** offerts par le Secteur des sciences des écosystèmes et des océans et qu'il est difficile de trouver de l'information à leur sujet. À quelques exceptions près, la plupart des bénéficiaires du Fonds de partenariat interrogés n'avaient entendu parler d'aucun des autres programmes de contributions.

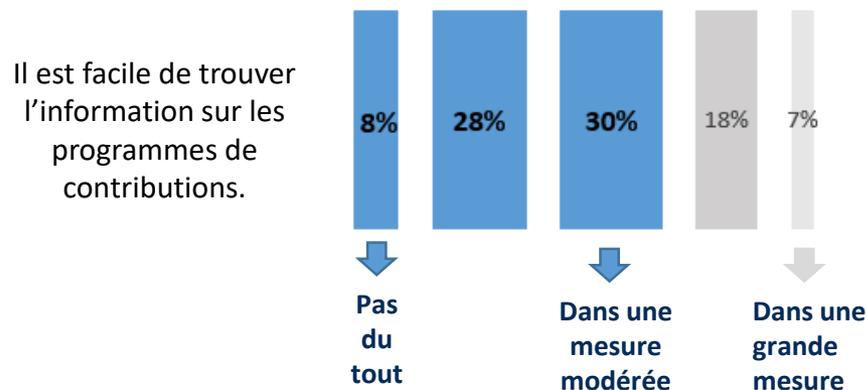
L'un des problèmes est le manque de présence en ligne. Il est **difficile** de **trouver** publiquement de **l'information** sur les **opportunités de financement** du **SSEO**. Un examen des sites Web de **12 autres ministères fédéraux** a révélé que **l'information sur les S et C** est habituellement **facile à trouver**.

La plupart des sites Web examinés avaient un « bouton » sur leur page d'accueil dirigeant les gens vers les possibilités de financement. Il fallait alors deux ou trois clics pour accéder aux pages sur les programmes de S et C, où un **large éventail d'information était disponible**. Les éléments d'information les plus couramment fournis étaient les suivants :

- ✓ foire aux questions
- ✓ glossaire
- ✓ critères d'admissibilité
- ✓ projets admissibles
- ✓ activités et dépenses
- ✓ trousse de demande
- ✓ coordonnées
- ✓ description du programme
- ✓ échéances
- ✓ résultats escomptés

Une présence en ligne est un moyen de dialoguer avec les demandeurs et les bénéficiaires.

Figure 6 : Les bénéficiaires trouvent qu'il est difficile de trouver de l'information sur les programmes de contributions.



En 2019, le MPO a procédé à un examen de ses programmes de S et C, et a constaté que **l'information sur les S et C à la disposition des bénéficiaires potentiels est limitée** à l'échelle du Ministère. À l'issue de l'examen, il a été **recommandé** que le **Ministère élabore un outil en ligne** permettant de chercher de l'information en fonction de critères tels que : **descriptions de programmes de contributions, critères d'admissibilité, groupes ciblés de bénéficiaires, processus de demande et modèles d'accueil**. Le Secteur du dirigeant principal des finances, qui comprend le Centre d'expertise en S et C, appuie cette recommandation. Comme le SSEO, le **Ministère a connu une croissance exponentielle des budgets de S et C** au cours des dernières années.

Le renouvellement Web arrive!

En 2019, le **groupe de sensibilisation** du **SSEO** a lancé un processus avec les communications ministérielles visant le **renouvellement de leurs pages Web**. On prévoit de centraliser l'information sur les programmes de S et C afin que les demandeurs intéressés puissent y accéder.

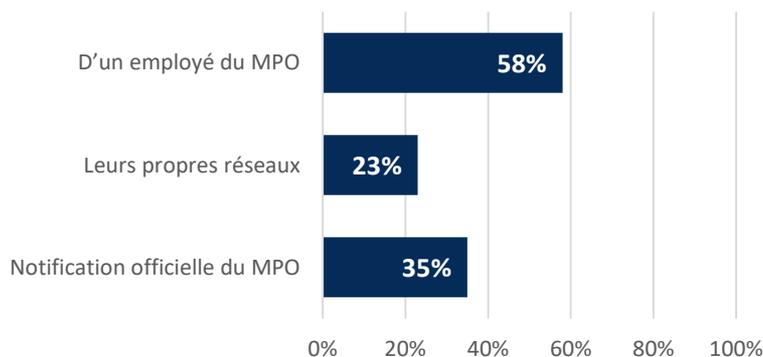
La plupart des bénéficiaires ont entendu parler des programmes de contributions par l'entremise de réseaux informels

En vertu de la **Directive sur les paiements de transfert**, les gestionnaires ministériels chargés de la gestion des programmes de paiements de transfert sont responsables de « s'assurer que les **bénéficiaires éventuels ont facilement accès aux renseignements sur les programmes de paiements de transfert** et qu'une description de chaque programme est **publiée**, ce qui comprend les exigences relatives à la présentation d'une demande et à l'admissibilité, ainsi que les critères d'évaluation des demandes ».

L'évaluation **n'a permis de trouver aucune preuve** que des **outils normalisés étaient utilisés pour communiquer** avec les **bénéficiaires** à différents points de contact au cours du cycle de financement. Lorsqu'on a demandé aux bénéficiaires comment ils avaient entendu parler des programmes de contributions, **beaucoup ont répondu** qu'ils en avaient entendu parler par **bouche-à-oreille**.

Le personnel interne a déterminé que la plupart des bénéficiaires admissibles ont été mis au courant des programmes de contributions dans le cadre **d'appels directs ou ciblés** visant des groupes ou des individus précis de bénéficiaires admissibles ainsi que par **bouche-à-oreille**.

Figure 7 : Réponses des bénéficiaires à la question « Comment avez-vous pris connaissance des possibilités de financement? »



Pratiques favorisant la transparence et l'accès équitable

- Faire au moins occasionnellement des **appels ouverts sans restriction** – les taux de réponse peuvent fournir de l'information sur les problèmes du programme, ou sur un besoin accru.
- Fournir de l'information solide en ligne sur les programmes de contributions.
- Identifier le financement disponible.
- Organiser des webinaires avec des groupes de bénéficiaires admissibles pour décrire les programmes et les possibilités de financement.

Une préoccupation souvent soulevée au sujet des **appels ouverts** est qu'ils peuvent constituer un **fardeau pour le personnel des programmes**, qui doivent examiner un **volume élevé de propositions**. Un ministère a suggéré de gérer ce défi en utilisant les **manifestations d'intérêt** comme outil de filtrage. Les demandeurs soumettent de courtes lettres d'intérêt qui peuvent être examinées rapidement et utilisées pour cerner les projets pouvant être développés en propositions complètes.

Les normes de service sont respectées

Dans la Ligne directrice sur les normes de service, le Secrétariat du Conseil du Trésor précise les normes de service pour trois composantes du processus de financement :

1. la réception des demandes;
2. l'avis de décision relativement au financement;
3. la réception des paiements.

À titre de **pratique exemplaire**, d'autres ministères ont adopté des **normes de service additionnelles**, par exemple un jour ouvrable pour répondre aux demandes d'information générale.

Selon la **Directive sur les paiements de transfert** du Conseil du Trésor, les gestionnaires doivent s'assurer « que les paiements de transfert sont effectués aux bénéficiaires **en temps opportun, avec prudence et efficience** ».

Les normes de service de 13 autres ministères ont été examinées. **Aucun des ministères**, y compris le MPO, ne disposait d'une **norme de service sur les avis aux bénéficiaires de S et C concernant l'approbation des produits livrables**, c.-à-d. pour l'examen et l'approbation des produits livrables en temps opportun.

Dans le SSEO, **l'approbation en temps opportun** semble **se faire dans la pratique**, mais elle ne fait pas partie intégrante d'une norme de service officielle utilisée pour produire des rapports sur le rendement.

Figure 8 : Les cibles des normes de service ont été atteintes ou dépassées en 2017-2018 et 2018-2019.

| Norme de service pour le PCRSOED | Cible | 2017-2018 | 2018-2019 |
|---|-------|-----------|-----------|
| Accusé de réception d'une demande ou d'une proposition : cinq jours ouvrables | 90% | 99% | 100% |
| Avis de la décision de financement : 45 jours ouvrables | 90% | 95% | 100% |
| Demande de paiement : 15 jours ouvrables | 90% | 90% | 100% |

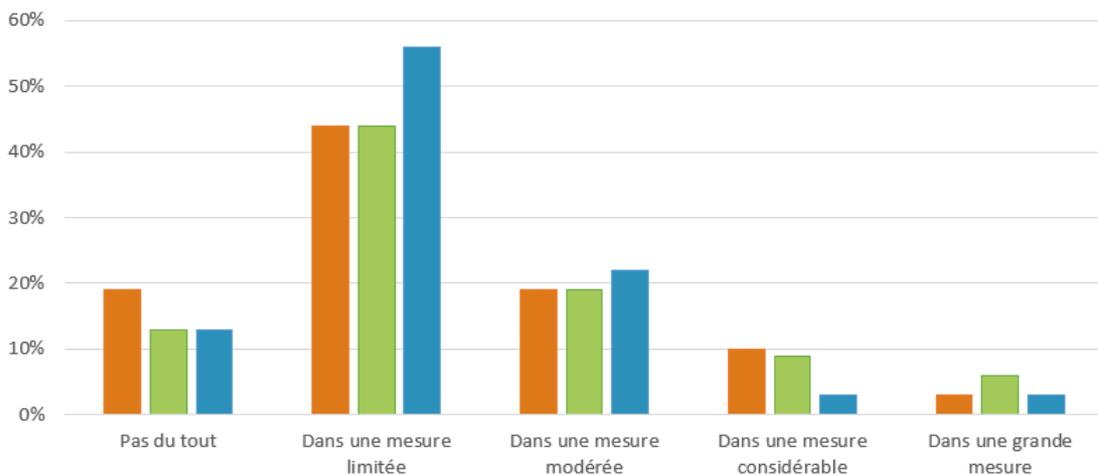
Source : <https://www.dfo-mpo.gc.ca/standards/index-fra.htm>

L'amélioration de la communication et de l'orientation est nécessaire afin de soutenir l'exécution des programmes de contributions du SSEO

Le personnel du SSEO estime de manière générale que les **rôles et les responsabilités sont clairs** en ce qui a trait à l'**exécution** des **programmes de contributions**. Le secrétariat répond aux questions et apporte continuellement des améliorations. Quelques personnes interrogées ont noté que **davantage de personnel** est probablement nécessaire pour gérer la charge de travail.

En termes de **défis**, il y a des **défaillances internes de communication** avec le personnel des différents programmes de S et C et également entre l'administration centrale et les régions. Certains employés trouvent **difficile d'obtenir de l'information en provenance de l'extérieur de leur programme**. Il y a une **incohérence des messages** et un **manque de cohésion** entre les différents programmes en ce qui a trait à l'**administration des S et C et les connaissances acquises**. Les **différents programmes de contributions** sont exécutés en **silos**, ce qui mène à du **dédoublage** dans la **création des outils** (p. ex. gabarits) ou dans les processus, notamment le **suivi financier**. De nombreux employés estiment qu'ils n'ont pas accès aux **conseils** dont ils ont besoin pour **travailler efficacement**.

Figure 9 : Mesure dans laquelle le personnel du MPO est d'accord qu'il est facile de trouver de l'information sur les programmes de contribution, que le processus d'exécution des programmes de contributions est bien documenté et que les instructions sur l'exécution des programmes de contributions sont claires.



Selon les réponses au sondage du personnel du MPO, deux des changements qui contribueraient le plus à améliorer l'exécution des programmes de contributions sont des **documents d'orientation clairs sur la marche à suivre** et des **gabarits normalisés** à utiliser pour tous les programmes de contributions du SSEO.

88 % du personnel sondé a déclaré que des directives sur la marche à suivre contribueraient à améliorer l'exécution des programmes de contributions.

84 % du personnel sondé a déclaré qu'une page Web contenant de l'information sur les programmes de S et C du SSEO contribuerait à améliorer l'exécution des programmes de contributions.

81 % du personnel sondé a déclaré que des gabarits normalisés et centralisés contribueraient à améliorer l'exécution des programmes de contributions.



Remarque : Les pourcentages combinent les répondants qui étaient d'accord dans une mesure considérable et dans une grande mesure.

Les initiatives récentes soutiennent les améliorations

Au cours de la période de l'évaluation, le secrétariat des S et C du SSEO a effectué des **examens** pour mettre en évidence les **résultats** et les **réalisations**, pour **cerner les défis et les leçons apprises** et pour formuler des **recommandations** visant à résoudre les problèmes. Voici deux initiatives récentes qui pourraient permettre de relever certains des défis actuels :

Comité national des coordinateurs

La première réunion a eu lieu avec des membres des régions et des programmes de contributions du SSEO qui utilisent les modalités du CCSEO. Le comité rédige actuellement le mandat. Les objectifs ont une large portée, mais visent à améliorer :

- les communications;
- l'acquisition de connaissances générales sur les S et C;
- les directives, les pratiques et les gabarits normalisés.

La prestation de formation

Le secrétariat des S et C du SSEO a dispensé sa première formation au début de 2020. Des représentants régionaux et des responsables des programmes de contributions y ont participé. L'objectif était de clarifier le processus de présentation d'une demande et de fournir des messages cohérents et uniformes pour améliorer la conformité des propositions aux modalités. Le secrétariat signale, de façon anecdotique, que la formation a contribué à l'augmentation du taux de conformité du dernier lot de propositions. La prochaine formation portera sur la base de données SharePoint, qui est utilisé comme dépôt central pour les projets financés dans le cadre des programmes de contributions du SSEO.

Un autre changement important a été **la révision des modalités en juillet 2019**. Entre autres changements, le nom a été mis à jour pour mieux refléter la gamme de programmes de S et C qui les utilisent et pour éviter toute confusion avec le programme de contributions portant un nom semblable (c.-à-d. Programme de contribution à la recherche scientifique sur les océans et les eaux douces).

Bien que le nombre de programmes de contributions au sein du SSEO ait **considérablement augmenté**, la **capacité** du secrétariat des S et C du SSEO n'a pas augmenté. Le secrétariat compte **sept équivalents temps plein** sur l'organigramme actuel, mais les postes n'ont pas été entièrement pourvus depuis sa création. Cela engendre des défis, en particulier lors de périodes de forte activité du cycle de financement. **L'insuffisance des ressources humaines** pourrait **limiter** la capacité du secrétariat à apporter des changements nécessaires, par exemple pour améliorer les services à tous les programmes de contributions ou aux bénéficiaires par le biais de sensibilisation et communications.

La base de données en place pour soutenir les programmes de contributions doit être améliorée

À l'heure actuelle, le secrétariat recueille et conserve l'information sur les projets financés dans une base de données hébergée sur le site **SharePoint**. La base de données a été créée en tant que système provisoire pour **soutenir le personnel** qui gère et administre les programmes de contributions. Bien qu'elle offre un espace de stockage unique pour les données permettant d'accéder à l'information (p. ex. descriptions de projets, coordonnées, valeur des projets, montants mobilisés et accords de contribution), les **problèmes** suivants ont été relevés :



Un nombre limité d'employés a accès à la base de données.

Certains renseignements sont stockés en dehors du site SharePoint (p. ex. les renseignements financiers, les dates pour les rapports sur les normes de service).

Il y a des incohérences, en particulier en ce qui concerne les renseignements financiers : les programmes font leurs propres suivi et l'information ne correspondaient pas toujours aux renseignements provenant du suivi fait par le secrétariat.

Certains renseignements sur le site SharePoint sont incomplets (c.-à-d. documents manquants, champs vides), ce qui réduit la fiabilité.

Ces problèmes entraînent des **inefficacités** globales. Le personnel n'est pas en mesure **d'accéder** rapidement ou en toute confiance à **l'information** dont il a besoin, ce qui entraîne un certain dédoublement des processus et des investissements en temps excessifs, puisque le personnel doit accéder à plus d'une source pour répondre à ses besoins.

La base de données SharePoint **ne contient pas de champs** pour les **données sur le rendement**, ce qui rend difficile l'évaluation des résultats des projets. Les renseignements sur le rendement sont disponibles dans certains documents (p. ex. rapports finaux), mais, d'après l'examen des dossiers, seulement **69 %** des rapports finaux et **56 %** des rapports d'évaluation (préparés par des scientifiques du MPO qui examinent les rapports finaux des projets) étaient disponibles sur le site SharePoint pour les projets terminés.

Le secrétariat reconnaît certains des **problèmes** liés à la base de données **SharePoint**, et, par conséquent, a demandé à chaque programme de contributions de désigner une personne qui aura un accès « en lecture et en écriture ». Il accordera également à davantage d'employés un « accès en lecture » et la prochaine séance de formation portera sur l'utilisation de SharePoint.

Comme **solution de base de données à long terme** possible, le secrétariat examine le système utilisé par le programme du Fonds du saumon de l'Atlantique. Le système de gestion de l'information, appelé **CFISH**, est approuvé par le Centre d'expertise du Secteur du dirigeant principal des finances pour les subventions et contributions; on pourrait éventuellement envisager d'utiliser ce système pour soutenir la gestion et l'administration des programmes de paiements de transfert dans l'ensemble du Ministère.

Avantages d'une base de données unique pour le Ministère

- Rassembler toute l'information sur les bénéficiaires de S et C en un seul endroit facilite l'évaluation des risques (c.-à-d. ont-ils un excellent, bon ou mauvais dossier?). Cela aide également à s'assurer qu'on ne dépasse pas les limites relatives au cumul d'aide.
- L'accès à l'information sur les résultats rationalise la production de rapports des programmes.
- Uniformise les exigences internes pour la saisie et la gestion des données.
- Élimine la nécessité de demander plusieurs fois des renseignements aux bénéficiaires (« dites-le-nous une fois »).
- Pourrait permettre la capacité de générer des accords de contribution avec un libellé uniforme, offrant ainsi une expérience cohérente aux bénéficiaires.
- Améliore l'efficacité globale du programme.

Le financement de F et E disponible dans le cadre du Fonds de partenariat bénéficie à l'ensemble des S et C du SSEO

Le Fonds de partenariat a été conçu de manière à comprendre une **composante de contributions** et une **composante de fonctionnement et d'entretien** (F et E). Ce modèle alloue des fonds aux chercheurs du MPO pour faciliter les projets et fournit des fonds à des bénéficiaires externes. Les données probantes montrent que les fonds de F et E ont été transférés pour **soutenir 48 projets** au cours des trois premières années du Fonds de partenariat. Seuls 24 rapports de F et E étaient disponibles sur le site SharePoint pour les projets terminés.

Le personnel du MPO ne pouvait penser à aucun inconvénient lié aux fonds de F et E; il a signalé les avantages suivants :

- 1 Facilité l'alignement des projets avec les objectifs du Fonds de partenariat.
- 2 Facilité les communications avec les bénéficiaires.
- 3 Permis au personnel du MPO de jouer un rôle consultatif dans les projets.
- 4 Amélioré leur capacité à comprendre les résultats des projets.

Le personnel a indiqué qu'il avait **utilisé les fonds de F et E** pour :

- **aider** les bénéficiaires (p. ex. fournir des échantillons pour leurs analyses)
- **se déplacer** pour assister à des ateliers liés aux projets
- **financer** la gestion et l'administration de projets

Tableau 4 : L'utilisation des fonds de F et E a diminué au cours des trois dernières années.

| | Prévue | Actuelle | % d'utilisation |
|------------------|--------------|--------------|-----------------|
| 2016-2017 | 1 895 182 \$ | 1 274 667 \$ | 67 % |
| 2017-2018 | 686 002 \$ | 401 652 \$ | 59 % |
| 2018-2019 | 1 207 723 \$ | 354 430 \$ | 29 % |

L'analyse des dépenses de F et E associées au Fonds de partenariat montre que l'utilisation de ces fonds a **diminué** au cours des trois dernières années. L'information financière obtenue du Secteur du dirigeant principal des finances démontre que les montants actuels sont moins important que les montants prévus.

Seulement **30 %** des employés impliqué dans le Fonds de partenariat qui ont répondu au sondage du personnel du MPO ont utilisé le financement de F et E. Selon les données probantes recueillies, certains membres du personnel impliqué dans les projets du Fonds de partenariat **n'étaient pas au courant** de la **composante de F et E**.

Les surplus des fonds de F et E ont été **utilisés afin de supporter le fonctionnement du secrétariat** des S et C qui doit gérer la **croissance exponentielle** du financement de S et C dans le Secteur des sciences des écosystèmes et des océans ainsi que les dépenses reliées au Fonds de partenariat.

Les contributions rejoignent tous les groupes de bénéficiaires grâce à la collaboration

Depuis 2016, environ **80 %** des projets et **84 %** du financement du Fonds de partenariat sont allés à 3 des 10 groupes de bénéficiaires admissibles (voir l'annexe C) : les **organismes universitaires**, suivis par les **groupes sans but lucratif** et les **organismes de recherche canadiens**. Comme le montre la figure 10, tous les groupes, à l'exception des administrations portuaires et des groupes communautaires, ont bénéficié de financement pour certains projets. Il est intéressant de noter cependant qu'il n'y a eu aucun répondant au sondage des bénéficiaires d'administrations portuaires ou de groupes communautaires, mais que 17 % et 19 % des répondants ont déclaré que les autorités portuaires et les groupes communautaires, respectivement, participaient à titre de partenaires à leurs projets.

La portée des contributions ne se limite pas aux bénéficiaires de financement. La figure 11 montre que les programmes de contributions, y compris le Fonds de partenariat, **rejoignent** dans une certaine mesure **tous les groupes de bénéficiaires** grâce à la collaboration.

Figure 11 : Tous les groupes de bénéficiaires admissibles ont été rejoints grâce à la collaboration avec les bénéficiaires de financement.

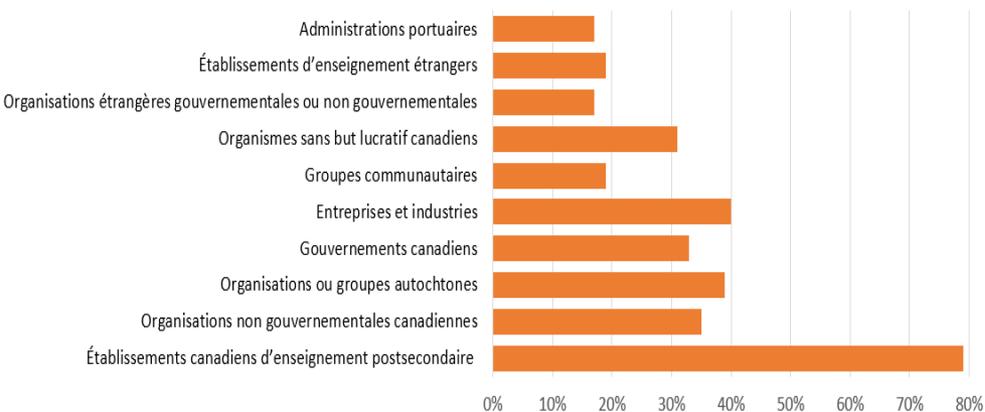
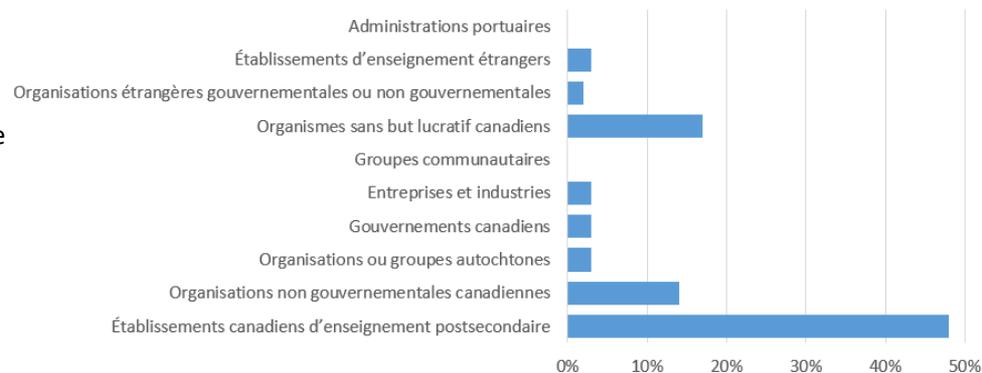


Figure 10 : Trois groupes de bénéficiaires admissibles ont reçu la majeure partie du financement du Fonds de partenariat.



Pour le Fonds de partenariat, **185 collaborateurs uniques ont été recensés**. La participation d'autres intervenants ou partenaires a été relevée dans 62 (53 %) des 118 projets examinés. Environ la moitié des 62 projets avaient 1 partenaire et environ la moitié, de 2 à 5 partenaires.

Les bénéficiaires d'organismes canadiens sans but lucratif comptaient le plus large éventail de partenaires.

Les gouvernements canadiens, les entreprises et les partenaires autochtones étaient **plus susceptibles de participer aux projets à titre de partenaires** qu'à titre de bénéficiaires :

- 3 accords de contribution ont été signés avec des organisations autochtones et 12 partenaires autochtones d'autres bénéficiaires ont été recensés.
- Il y avait 2 entreprises bénéficiaires uniques, et 21 organisations commerciales représentées ont été recensées comme partenaires dans d'autres projets.

Certains bénéficiaires admissibles pourraient rencontrer des obstacles

Certaines personnes interrogées ont suggéré que les organisations universitaires ont **davantage la capacité** de présenter des demandes aux programmes de financement (p. ex. expérience passée, infrastructure), ce qui améliore leur **taux de réussite**.

Les bénéficiaires estiment que les administrations portuaires et les organisations internationales et autochtones pourraient rencontrer des **obstacles** à l'accès aux programmes de financement en raison d'un manque de capacité (personnel et temps) ou du **manque de réseaux** pour les informer des possibilités de financement.

Le **sondage auprès des bénéficiaires** montre qu'il existe des **obstacles perçus** pour tous les programmes de contributions ayant fait l'objet de l'évaluation en fonction de l'emplacement géographique du travail et de la taille de l'organisation.

Lors de révisions récentes des modalités, des critères ont été ajoutés concernant du financement à **100 %** pouvant être accordé aux **groupes autochtones**, aux **petites organisations non gouvernementales** et aux **groupes communautaires**. Ces changements pourraient réduire certains obstacles et accroître la **volonté** de ces groupes à **présenter des demandes** en éliminant la nécessité de trouver du financement auprès d'autres sources et les efforts connexes.

« Les bénéficiaires de petites organisations possèdent moins d'employés, donc moins de capacité pour présenter des demandes et répondre aux exigences de production de rapports. »

– Personnel du MPO

L'utilisation d'appels de propositions directs et de méthodes de bouche-à-oreille pour diffuser l'information pourrait engendrer des obstacles imprévus pour certains bénéficiaires admissibles. Par exemple, lorsqu'on a demandé aux bénéficiaires s'il y avait des obstacles liés au **statut professionnel**, **18 %** ont répondu **oui** et ont précisé que **les chercheurs en début de carrière n'ont pas de réseaux bien développés**, ce qui nuit à leur capacité de se renseigner ou qu'on entre en contact avec eux à propos de possibilités de financement.

« Le financement ne serait pas accessible sans un réseau bien établi avec du personnel du MPO qui nous informe de la possibilité d'obtenir du financement et nous aide dans la navigation du processus de financement. » – Bénéficiaire de financement

« Puisque ces réseaux ont tendance à se développer au cours d'une carrière, il est probable que les personnes en début de carrière n'aient pas les mêmes possibilités. Améliorer la publicité et les avis résoudraient ce problème. »

– Bénéficiaire de financement

Les chercheuses en début de carrière se sont avérées moins performantes dans les concours de financement de la recherche que les demandeurs masculins et les chercheurs chevronnés. Un examen des programmes fédéraux de recherche scientifique au Canada achevé en 2017 a révélé que la communauté des chercheurs en début de carrière au Canada a tendance à être assez diversifiée et comprend plus de populations sous-représentées, comme les immigrants, les Autochtones et les personnes handicapées⁶.

⁶ Références : Examen du soutien fédéral aux sciences 2017; [Cabinet de la conseillère scientifique en chef, Mme Mona Nemer, « Promouvoir la diversité dans les STGM », notes d'allocation du Sommet sur le genre, 7 novembre 2017; gouvernement du Canada, budget de 2018.](#)

Certains projets du Fonds de partenariat tiennent compte des facteurs de l'analyse comparative entre les sexes plus

Certains projets du Fonds de partenariat tiennent compte des facteurs de l'analyse comparative entre les sexes plus (ACS+).

Un examen de tous les projets du Fonds de partenariat (en date de décembre 2019) a montré que le programme de contribution avait approuvé une « poignée » de projets dans lesquels les demandeurs tenaient compte des **facteurs d'ACS+** dans la conception ou les objectifs de leur projet. Un projet visait à renforcer l'autonomie des femmes dans la gestion marine des petits États insulaires; mais la plupart de ces projets étaient axés sur les groupes autochtones :



- **Trois** projets étaient axés sur le renforcement des capacités des collectivités autochtones éloignées du Nord.
- **Un** projet a couvert les frais de voyage des collectivités éloignées pour permettre à 16 autochtones de participer à un colloque portant sur le rétablissement de pêcheries abondantes.
- **Un** projet a financé une analyse coûteuse dans des collectivités éloignées où il y aurait des avantages directs pour les collectivités autochtones.
- **Un** projet visait à accroître la mobilisation des Premières Nations envers les sciences halieutiques et à améliorer l'intégration des connaissances autochtones.
- **Un** projet a proposé la traduction des produits livrables dans la langue autochtone concernée.

Dans le contexte des programmes de S et C, l'ACS+ cherche à comprendre si divers groupes d'individus dans les populations cibles (c.-à-d. les groupes de bénéficiaires) ont une expérience équitable des programmes gouvernementaux. Il est difficile de répondre à cette question sans données fiables.



En 2018, trois organismes fédéraux⁷ et l'Agence canadienne d'inspection des aliments ont commencé à recueillir des données d'auto-identification dans le cadre du processus de demande de leurs programmes de financement. Au total, 39 326 formulaires ont été remplis. Des réponses ont été fournies pour une moyenne de 94 % des demandes (6 % ont préféré ne pas répondre). Des données ont été recueillies sur le sexe, le statut d'autochtone, les minorités visibles et les handicaps. Ces renseignements seront utilisés pour [comprendre la population qui utilise leurs programmes et y accède] et pour éclairer la prise de décision pour leurs programmes afin d'accroître la participation équitable au sein du système de recherche⁸.

⁷ Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada, Conseil de recherches en sciences humaines et Instituts de recherche en santé du Canada

⁸ Renforcer la recherche canadienne. Rapport d'étape 2018-2019. Comité de coordination de la recherche au Canada. https://www.sshrc-crsh.gc.ca/CRCC-CCRC/pdf/SSHRC_CRCC_progress_report_2019-fra.pdf

Pratiques exemplaires en matière d'exécution des programmes de subventions et de contributions

Pour comprendre les pratiques exemplaires en matière d'exécution des programmes de S et C, on a procédé à l'évaluation des sites Web de S et C et à l'examen des **normes de service** de **12 autres ministères**; examiné des documents du gouvernement fédéral concernant les S et C et des documents du Centre d'expertise sur les S et C de Ressources naturelles Canada; examiné les constatations découlant de 12 évaluations des programmes de S et C d'autres ministères; interrogé cinq gestionnaires de programme de S et C.

Les pratiques exemplaires en matière d'exécution des programmes de S et C sont réparties en cinq catégories :

1 Rechercher l'excellence dans la prestation de services et les programmes axés sur le client

2 Fournir du soutien interne au niveau des programmes de S et C

3 Élaborer des processus et des outils simples, cohérents et uniformes

4 Établir un processus d'évaluation des projets en fonction des risques

5 Appuyer la gestion du rendement et la production de rapports

À l'annexe D, on énumère les pratiques exemplaires en matière d'exécution des programmes de S et C.

Conclusions

Selon l'évaluation de la mise en œuvre, les données indiquent que les **activités** du Fonds de partenariat **sont mises en œuvre comme prévu**. Les programmes de S et C du Secteur des sciences des écosystèmes et des océans **comblent des lacunes** au sein de la communauté scientifique canadienne des océans et des eaux douces. Les projets **correspondent bien aux responsabilités essentielles du MPO** et des signes précurseurs indiquent l'atteinte de résultats immédiats et intermédiaires. Grâce aux projets financés, il y a une augmentation des activités de recherche scientifique et des activités scientifiques connexes menées par des organisations externes; les Canadiens ont un meilleur accès aux résultats scientifiques et aux données des activités scientifiques financées, et la communauté scientifique canadienne des océans et des eaux douces a accru sa capacité et ses ressources pour mener des recherches scientifiques sur les océans et l'eau douce.

Les bénéficiaires sont généralement satisfaits de leur expérience des programmes de contributions. La plupart ont indiqué qu'ils ne connaissaient pas d'autres programmes de financement comparables pour les types de projets qu'ils ont entrepris. Le **principal défi** est que les groupes de bénéficiaires admissibles **ne connaissent pas** les **opportunités de financement** du SSEO. Il y a un **manque d'information en ligne accessible au public**. De plus, les méthodes utilisées pour informer les bénéficiaires potentiels des possibilités de financement, principalement le bouche-à-oreille, ont une incidence sur les bénéficiaires admissibles non connectés aux réseaux existants.

Il existe certains **défis internes** associés à l'exécution des programmes de contributions dans le SSEO. Les employés associés aux différents programmes ont le sentiment de travailler en vase clos. Ils indiquent **qu'ils tireraient un avantage de directives sur la marche à suivre et de documents et gabarits normalisés** pour les aider avec de nombreux aspects de l'exécution des programmes de S et C. De plus, le personnel reçoit des **messages incohérents** et éprouve de la difficulté à trouver l'information dont il a besoin. Par exemple, la base de données actuellement utilisée pour centraliser l'information sur les programmes de contributions n'est pas entièrement accessible à tous ceux qui en ont besoin. Cela entraîne des doublons dans certains processus administratifs.

Le secrétariat des S et C du SSEO étudie une **solution de base de données** plus permanente pour soutenir ses programmes de contributions. La base de données étudiée offre non seulement la possibilité de s'attaquer aux problèmes décrits ci-dessus, mais elle **permettrait de mettre en œuvre plusieurs pratiques exemplaires** :

- ✓ large accès à des renseignements plus cohérents et plus fiables, réduisant le doublon des processus internes;
- ✓ des expériences plus cohérentes pour les demandeurs (p. ex. « dites-nous-le une fois ») et les bénéficiaires de financement du MPO (p. ex. capacité de générer des accords de contribution normalisés);
- ✓ des renseignements plus centralisés et plus complets pour soutenir la gestion des risques et la communication des résultats.

Conclusions *(suite)*

Une initiative actuelle qui aidera à résoudre les difficultés rencontrées par les bénéficiaires admissibles pour trouver de l'information sur les programmes de financement du SSEO est la collaboration entre l'équipe de sensibilisation du SSEO et les communications du MPO pour renouveler les **pages Web publiques**, y compris l'information sur les programmes de S et C. Les bénéficiaires seront plus susceptibles de trouver de l'information lorsqu'ils recherchent en ligne des possibilités de financement. Le personnel du MPO sera en mesure de fournir un meilleur service à la clientèle, puisqu'il pourra orienter les bénéficiaires potentiels vers des renseignements en ligne sur les programmes de contributions du SSEO.

Enfin, deux initiatives récentes, la mise en place d'un comité national de coordination des S et C et des séances de formation fourniront du soutien interne au personnel des programmes de contributions en fournissant des conseils cohérents et en améliorant la communication et les connaissances en ce qui concerne les S et C.

Dans l'ensemble, le **secrétariat des S et C** du Secteur des sciences des écosystèmes et des océans **réagit bien** à l'ajout de programmes de paiements de transfert au secteur depuis 2016. Il s'améliore de façon continue en recensant les leçons apprises et en apportant des changements pour résoudre les problèmes internes, dont la plupart correspondent aux défis découverts dans le cadre de l'évaluation. Continuer à faire progresser ces initiatives améliorera l'exécution des programmes de subventions et de contributions du SSEO.

Annexes



Annexe A : Programmes de contribution⁹ examinés dans le cadre de l'évaluation

- i. Programme de contribution à la recherche scientifique sur les océans et les eaux douces – Fonds de partenariat
- ii. Programme de contribution à la recherche sur les eaux douces
- iii. Programme de contribution au Groupe national consultatif sur les contaminants
- iv. Programme de contribution à l'Initiative de protection et de rétablissement des baleines
- v. Programme de contribution au programme sur les données environnementales côtières de référence
- vi. Programme de contribution à la réduction des menaces posées par le trafic maritime pour les mammifères marins
- vii. Programme de contribution aux mesures réglementaires et non réglementaires de préservation de la qualité du milieu marin
- viii. Programme de contribution à la recherche en matière d'intervention à partenaires multiples lors d'un déversement d'hydrocarbures
- ix. Programme de contribution à la recherche scientifique sur les océans et le changement climatique
- x. Programme de contribution à la planification spatiale marine
- xi. Programme de contribution à la recherche scientifique sur l'habitat d'eau douce
- xii. Programme de contribution à l'Initiative sur les effets cumulatifs terrestres

⁹ Dans le cadre de l'évaluation, on a examiné le Fonds de partenariat ainsi que des composantes de 11 autres programmes de contributions utilisant les modalités du Cadre de contribution de Sciences des écosystèmes et des océans (CCSEO) appelées auparavant modalités du Programme de contribution à la recherche scientifique sur les océans et les eaux douces (PCRSOED) avant leur révision en 2019.

Annexe B : Méthodologie de l'évaluation



Examen des dossiers

- Analyse de la base de données SharePoint. L'ensemble des données et de la documentation associées aux **118 projets du Fonds de partenariat** a été examiné pour fournir de l'information sur l'administration des projets et l'efficacité du programme ainsi que sur le rendement.



Sondages

- Un sondage auprès de **248 bénéficiaires de financement** a été réalisé. **99 réponses** ont été reçues, représentant l'ensemble des 12 programmes de contributions examinés dans le cadre de l'évaluation, sauf un. Cela représente un taux de réponse d'environ 40 %.
- Un sondage auprès de **254 membres du personnel du MPO** impliqués dans les programmes de S et C a été réalisé. **50 réponses** ont été reçues, représentant l'administration centrale et toutes les régions ainsi que les 12 programmes de contributions examinés dans le cadre de l'évaluation. Cela représente un taux de réponse d'environ 20 %.



Entrevues

- Des **entrevues** ont été réalisées avec **27 membres du personnel interne du MPO** de l'administration centrale et de toutes les régions.
- Des **entrevues** ont été réalisées avec **25 bénéficiaires externes** de divers groupes admissibles et représentant toutes les régions, sur leurs expériences en ce qui concerne le Fonds de partenariat.
- Des **entrevues** ont été réalisées avec **5 gestionnaires de programme de S et C**.
- Des **entrevues** ont été réalisées avec du personnel de **trois autres programmes gouvernementaux de contributions** sur les pratiques exemplaires en matière d'exécution des programmes de S et C.
- Des **discussions** ont été menées avec le centre d'expertise du Secteur du dirigeant principal des finances et avec les communications du MPO et l'équipe de sensibilisation du SSEO.

Limites

- L'examen des dossiers a inclus tous les projets du Fonds de partenariat, mais pendant l'étape d'exécution de l'évaluation, de nouveaux projets pourraient avoir été ajoutés. L'examen des dossiers comprenait les 118 projets inclus dans la base de données SharePoint en décembre 2019.
- Il n'a pas été possible de calculer un taux de réponse précis pour le sondage auprès des bénéficiaires puisque l'accès se faisait au moyen d'un lien unique et que les bénéficiaires étaient invités à envoyer le lien à d'autres participants à leurs projets.
- Le lancement du sondage auprès du personnel du MPO a coïncidé avec la pandémie de COVID, où on a demandé aux employés de travailler à domicile. Cela a eu une incidence sur le taux de réponse.
- Des entrevues avec le personnel du MPO et des bénéficiaires externes ont été menées par téléphone dans toutes les régions du MPO à l'exception de la région du Centre et de l'Arctique (région Ontario et Prairies depuis le 1^{er} juin 2020), où des entrevues en personne ont été réalisées pendant la visite des lieux. Toutes les entrevues à l'administration centrale ont été réalisées en personne.

Annexe B : Méthodologie de l'évaluation (suite)



Revue de la littérature

- Une revue de la littérature a été menée sur les pratiques exemplaires en matière d'exécution des programmes de S et C, mais aucune documentation universitaire n'a été trouvée. Quelques rapports et revues portant sur le contexte des programmes de paiements de transfert du gouvernement fédéral ont été recensés et examinés.



Visite des lieux

- Une visite des lieux dans la région du Centre et de l'Arctique (région Ontario et Prairies depuis le 1^{er} juin 2020) a été réalisée pour mener des entrevues et discuter avec le personnel du MPO et des bénéficiaires externes, tels que des universitaires et des organisations non gouvernementales.



Examen des documents et de sites Web

- Un examen des **documents internes pertinents** liés à la pertinence, au rendement, à la conception et à l'exécution du Fonds de partenariat a été effectué. Les documents comprenaient : renseignements sur le rendement, documents de planification, communications, procès-verbaux de réunions, présentations, outils et gabarits.
- Un examen des **sites Web de 12 autres ministères et organismes fédéraux** qui offrent des programmes de S et C ainsi que de **documents du gouvernement fédéral liés aux S et C** a été effectué pour identifier les **pratiques exemplaires** et les **problèmes communs**.
- Un examen de **documents du Centre d'expertise sur les S et C de Ressources naturelles Canada** a été effectué, ainsi que d'autres documents pertinents générés à partir de l'analyse documentaire et de la recherche sur les sites Web de pratiques exemplaires en matière de gestion des programmes de S et C.

Limites

- Étant donné que la revue de la littérature n'a pas contribué à l'examen des pratiques exemplaires, les méthodes ont été modifiées pour inclure : des entrevues avec des gestionnaires d'autres programmes de S et C; un examen d'autres sites Web et normes de service du gouvernement fédéral en matière de S et C; un examen des évaluations des programmes de S et C et d'autres documents pertinents.
- Une deuxième visite des lieux dans les régions des Maritimes et du Golfe était prévue à l'automne 2019. Cette visite a été annulée à la suite de l'annonce par le premier ministre de l'élection fédérale. Plusieurs des entrevues ont donc été effectuées par téléphone.

Annexe C : Liste de bénéficiaires admissibles

Les groupes suivants ont été désignés comme bénéficiaires admissibles en vertu des modalités du Cadre de contribution de Sciences des écosystèmes et des océans¹⁰ :

- i. les établissements canadiens d'enseignement postsecondaire;
- ii. les organisations non gouvernementales canadiennes;
- iii. les organisations et les groupes autochtones;
- iv. les gouvernements provinciaux et territoriaux ainsi que les administrations municipales;
- v. les entreprises et l'industrie, y compris les associations commerciales et industrielles;
- vi. les groupes communautaires;
- vii. les organismes sans but lucratif canadiens;
- viii. les gouvernements étrangers et les organisations non gouvernementales internationales;
- ix. les établissements d'enseignement étrangers;
- x. les administrations portuaires.

¹⁰ Les modalités du Cadre de contribution de Sciences des écosystèmes et des océans (CCSEO) appelées auparavant modalités du Programme de contribution à la recherche scientifique sur les océans et les eaux douces (PCRSOED) avant leur révision en 2019.

Annexe D : Pratiques exemplaires en matière d'exécution des programmes de subventions et de contributions

Les pratiques exemplaires en matière d'exécution des programmes de S et C peuvent être résumées en **cinq catégories** :

1. Rechercher l'excellence dans la prestation de services et les programmes axés sur le client

- Élaborer de l'information robuste et axée sur les clients et la fournir sur une plate-forme Web.
- Fournir un accès en ligne aux processus de mobilisation des bénéficiaires admissibles (p. ex. pour les demandes).
- Minimiser la fréquence à laquelle on demande aux bénéficiaires de fournir les mêmes renseignements (c.-à-d. favoriser une expérience « dites-nous-le une fois ») en recueillant de l'information de base sur le demandeur ou bénéficiaire pour y accéder ultérieurement. Pré-remplir les sections initiales des formulaires de demande.
- Offrir des services de soutien aux demandeurs pendant le processus de demande (p. ex. des conseils sur ce qui constitue une demande solide). Permettre aux demandeurs de répondre aux questions posées par les examinateurs et soutenir ceux qui ne réussissent pas. Fournir des commentaires constructifs sur les demandes en signalant les points à améliorer.
- Acquérir une compréhension approfondie des groupes cibles, c.-à-d. des demandeurs potentiels, y compris des sous-groupes (p. ex. chercheurs en début de carrière qui sont des femmes). Élaborer des profils pour soutenir des stratégies de sensibilisation ciblées. Les stratégies de sensibilisation ciblées peuvent aider les petites et moyennes entreprises à naviguer dans l'environnement de financement compte tenu du fait que leurs capacités, leur temps et leur expérience de demande de financement sont limités.
- Promouvoir les programmes de financement et les services de soutien.
- Acquérir des connaissances sur d'autres programmes de contributions, internes et externes au Ministère. Il peut également être avantageux de connaître le financement provincial ou territorial. Cette information peut être fournie à des groupes cibles pour les aider à naviguer dans les fonds fédéraux semblables pour la science et la recherche, afin de bien concilier les objectifs du projet et les programmes de financement fédéraux.
- Envisager l'ajout de normes de services pour assurer une réponse rapide aux questions et un examen interne rapide des produits livrables.

Le Service de guide-expert du Programme d'aide à la recherche industrielle (PARI) du Conseil national de recherches du Canada est peut-être le service de conseils le plus **complet** pour les clients (total de 15 conseillers en 2016-2017). Le service vise à aider les clients à trouver les programmes et services gouvernementaux qui répondent le mieux à leurs besoins. Lors de l'évaluation de 2017 du PARI¹¹, « la plupart des répondants ont souligné l'importance de la prestation de conseils [...] sur la préparation de la proposition et la planification détaillée du projet et la clarification des idées. »

Outre le travail scientifique et de recherche lui-même, la sensibilisation, l'apprentissage, le réseautage et la collaboration sont des aspects clés de certains des autres programmes de paiements de transfert examinés dans le cadre de l'évaluation.

¹¹ https://nrc.canada.ca/sites/default/files/2019-03/irap_evaluation_report_2017_fr.pdf

Annexe D : Pratiques exemplaires en matière d'exécution des programmes de subventions et de contributions (suite)

2. Fournir du soutien interne au niveau des programmes de S et C

- S'assurer de bien définir les rôles et responsabilités de tous les groupes participant à l'exécution des programmes S et C
- Élaborer et fournir :
 - ✓ Divers documents d'orientation (p. ex. guides de demande, surveillance des projets et revue de rapports de projet, interprétation de la Politique sur les paiements de transfert, quand utiliser les subventions, les contributions ou un contrat, mobilisation des intervenants)
 - ✓ Des formations (p. ex. sur l'utilisation des gabarits et outils standardisés)
 - ✓ Une communauté de pratique pour favoriser des messages cohérents et faciliter l'échange d'information

3. Élaborer des processus et des outils rationalisés, cohérents et uniformisés pour :

- Favoriser l'efficacité interne et externe, et une expérience uniforme pour les bénéficiaires
- Réduire le fardeau administratif et la production de rapports des bénéficiaires
- Offrir de la formation sur la façon de les utiliser
- Uniformiser le processus de génération des accords de contribution

Contexte important : que se passe-t-il au niveau de Pêches et Océans Canada?

Certains documents d'orientation devraient être élaborés au niveau ministériel (p. ex. interprétation de la Politique sur les paiements de transfert). Le Secteur du dirigeant principal des finances du MPO est en train de doter en personnel le Centre d'expertise pour les programmes de paiements de transfert et prévoit élaborer des outils au cours des prochaines années pour aider l'exécution des S et C au niveau des programmes. D'ici là, il fournit des conseils ponctuels en personne aux programmes.

Le Centre d'expertise du Secteur du dirigeant principal des finances met en place une communauté de pratique à l'échelle du Ministère réunissant des membres de plusieurs domaines de programme, notamment le SSEO. Voici l'ébauche du mandat qui a été rédigé : définir la vision et l'orientation, définir les éléments de conception, approuver les produits soumis au Comité de gestion des finances et des investissements, et remplir une fonction de surveillance et de remise en question pour les travaux préparés par les groupes de travail.

Annexe D : Pratiques exemplaires en matière d'exécution des programmes de subventions et de contributions (suite)

4. Établir un processus d'évaluation des projets en fonction des risques afin :

- ✓ De repérer les projets à haut risque et de les gérer de manière appropriée;
 - ✓ De favoriser un équilibre approprié entre souplesse et contrôle;
 - ✓ De favoriser une surveillance rentable, l'innovation et la prise de risque raisonnable.
- D'établir une gestion des risques pour l'ensemble des programmes de contributions en fonction de critères liés aux bénéficiaires (p. ex. expériences antérieures avec eux) et aux propositions (p. ex. conformité aux objectifs du programme).
 - De créer des gabarits normalisés pour résumer l'information sur les risques.
 - D'utiliser les résultats pour soutenir la planification ainsi que la souplesse (p. ex. exigences en matière de production de rapports, niveau d'approbation).
 - D'assurer l'échange d'information sur les risques entre les programmes.

5. Appuyer la gestion du rendement et la production de rapports

- Utiliser une approche systématique pour documenter les résultats à long terme et les questions fermées dans les gabarits de rapports, afin d'accroître la clarté et la disponibilité de l'information sur le rendement.
- S'assurer de la disponibilité, de la validité et de l'accessibilité des données sur le rendement.
- Normaliser la quantité d'information requise et le format dans lequel elle doit être présentée.
- Établir une gestion du rendement pour tous les programmes et utiliser les résultats pour soutenir la planification et la production de rapports.