

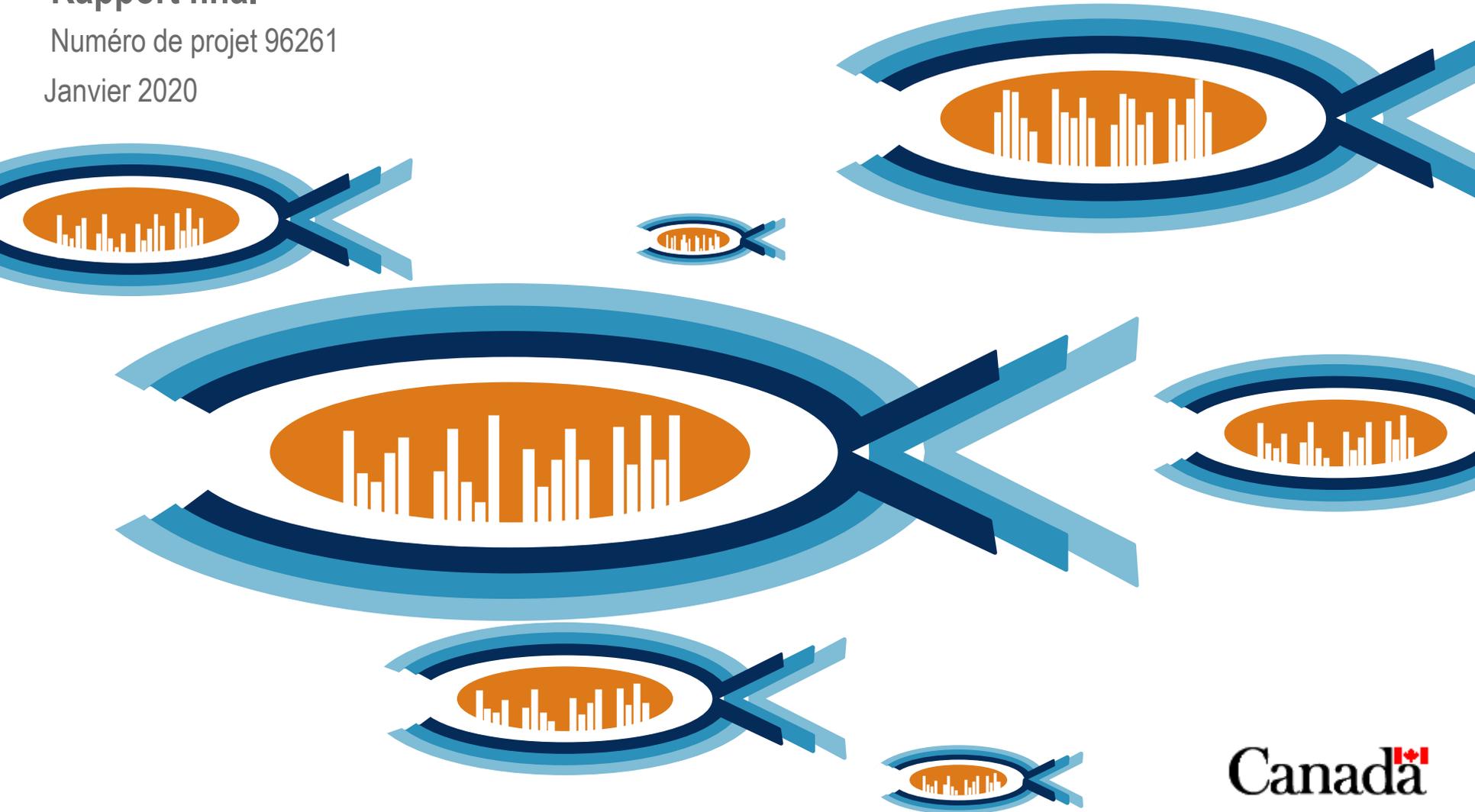


# Évaluation : Analyses économiques et statistiques

## Rapport final

Numéro de projet 96261

Janvier 2020





# Table des matières

---

**3 - 5**

---

Profil de la fonction

**6**

---

Objectif et portée de  
l'évaluation

**7 - 17**

---

Constatations de  
l'évaluation

**18 - 19**

---

Conclusions et  
recommandations

**20 - 24**

---

Annexes :  
Méthodologie d'évaluation  
Plan d'action de la Gestion

**25**

---

Références



# Profil de la fonction d'analyses économiques et statistiques

Aux fins de la présente évaluation, la fonction d'analyses économiques et statistiques (AES) comprend tous les programmes et services d'AES ainsi que leurs structures de gouvernance. Cela comprend toutes les **analyses économiques, l'information statistique et les conseils** fournis à l'administration centrale (AC) et aux régions, sur une vaste gamme de questions qui préoccupent les secteurs des pêches et des océans du Canada et la Garde côtière canadienne (GCC), pour appuyer la prise de décision fondée sur les données probantes.

À compter de 2018-2019, trois nouveaux programmes du Cadre ministériel des résultats (CMR) ont été lancés par la Direction des analyses économiques et statistiques (AES) à l'administration centrale (AC) afin de faciliter la prestation de services d'analyse économique et de statistiques à l'échelle nationale et régionale, et d'éclairer la prise de décision ministérielle. Voici ces trois programmes :

Responsabilités essentielles	<p><b>Pêches</b> – Gérer les pêches, l'aquaculture et les programmes de pêche autochtone du Canada, ainsi que de soutenir les ports de pêche commerciale tout en appliquant les lois pertinentes</p>	<p><b>Programme d'économie et statistiques des pêches</b></p> <p>Le but est de fournir des données statistiques sur les pêches ainsi que des analyses et des conseils économiques à l'échelle nationale ou interrégionale à l'appui de la gestion durable des pêches et de l'aquaculture au Canada par le MPO.</p>
	<p><b>Écosystèmes aquatiques</b> : Conserver et protéger les océans et les autres écosystèmes aquatiques ainsi que les espèces aquatiques du Canada des répercussions humaines et les espèces envahissantes</p>	<p><b>Programme d'économie des écosystèmes aquatiques</b></p> <p>Le but est de fournir de l'information et des analyses économiques à l'appui des décisions ministérielles concernant les espèces en péril, la gestion des océans (aires marines protégées, réseaux marins), les espèces aquatiques envahissantes et les changements climatiques.</p>
	<p><b>Opérations maritimes et intervention</b> : Offrir des services d'intervention en milieu marin et exploiter la flotte civile du Canada</p>	<p><b>Programme d'économie liée aux opérations maritimes</b></p> <p>Le but est de fournir des analyses économiques pour éclairer les décisions concernant les opérations de la Garde côtière canadienne, comme le renouvellement de la flotte, la prévision des dépenses et la modernisation des services.</p>

La fonction d'AES englobe une gamme de services, y compris les services obligatoires, fournis à divers degrés par la Direction des AES et chaque région :

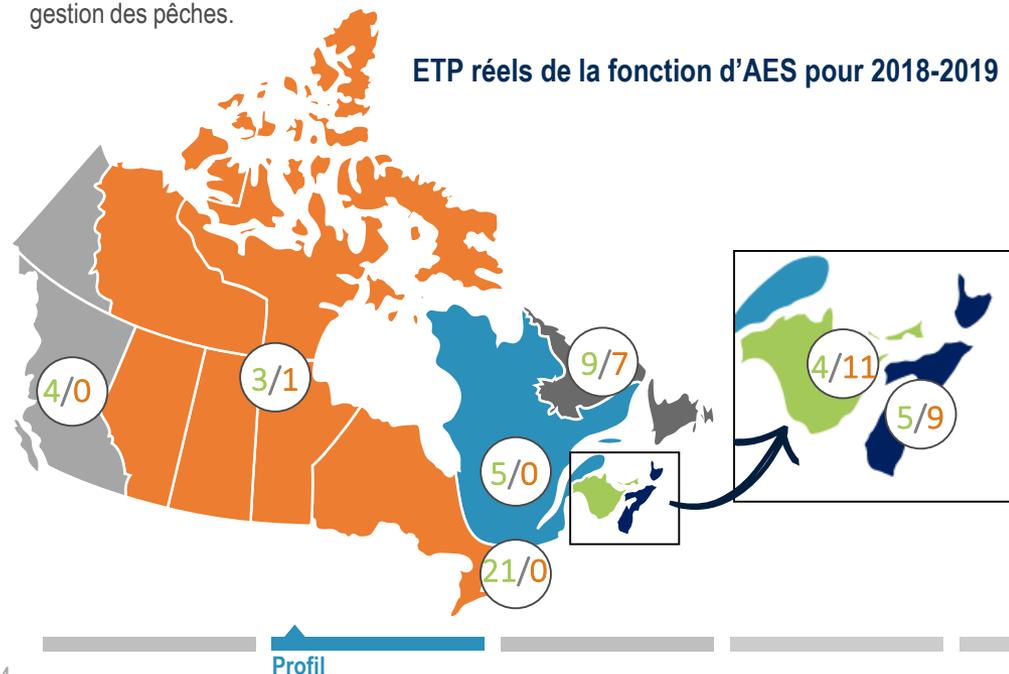
- Analyses des répercussions économiques et socioéconomiques
- **Analyse coûts-avantages des projets de règlements proposés en vertu de toute loi et des plans d'action relatifs à la Loi sur les espèces en péril (LEP)<sup>1</sup>**
- Saisie des données, intégration des données et maintenance des bases de données statistiques
- Profils économiques, p. ex. principales exportations, principaux partenaires commerciaux
- Modélisation et prévision économiques pour fournir des évaluations prospectives
- Élaboration de cadres et de politiques
- Contributions au mémoire au Cabinet (MC), aux présentations au Conseil du Trésor (présentations au CT), aux scénarios et aux notes de breffage
- Rapports statistiques, lignes directrices, cadres et autres documents internes
- Mise au point et application d'outils économiques
- Conseils de l'administration centrale sur les AES, conseils aux secteurs ministériels, aux régions sur les analyses économiques, les outils, les processus, etc.
- Projets de recherche visant à renforcer les analyses économiques, p. ex. mettre à l'essai les méthodes, évaluer les approches en matière d'évaluation économique
- Analyse des accords commerciaux

# Profil de la fonction d'analyses économiques et statistiques

L'analyse économique, l'information statistique et les conseils sont fournis au MPO et à la GCC par la Direction des AES à l'administration centrale (AC) et de façon indépendante par les unités d'analyse économique au sein des groupes des politiques et de l'économie ou des services stratégiques des régions du MPO (c.-à-d. Terre-Neuve-et-Labrador, Maritimes, Golfe, Québec, Centre et Arctique, Pacifique).

La Direction des AES fournit des services principalement aux clients de l'AC, en réponse aux demandes des clients. Elle fournit également un cadre et des documents d'orientation pour aider les régions et les secteurs. Parmi les exemples de cadres et de documents d'orientation, mentionnons le Cadre pour l'analyse socioéconomique visant à orienter les décisions qui se rapportent à la planification de la gestion intégrée et à l'exploitation des pêches (2008), le Cadre d'intégration de l'analyse socioéconomique au processus décisionnel d'inscriptions en vertu de la *Loi sur les espèces en péril* (2016) et le Module d'orientation sur l'intégration de renseignements sur l'utilisation à des fins économiques dans la configuration de réseaux d'aires marines protégées (2017). Les services régionaux d'AES sont fournis en fonction de l'intervention.

Quatre des régions, soit Terre-Neuve-et-Labrador, les Maritimes, le Golfe et le Centre et l'Arctique, incluent des statistiques sur les pêches dans leur analyse économique, leur information statistique et leurs conseils. Dans les deux autres régions, soit le Québec et le Pacifique, les statistiques font partie du programme de gestion des pêches.



Tout comme le reste du MPO et de la GCC, il **n'y a pas de lien hiérarchique entre la Direction des AES de l'AC et les unités régionales des politiques et de l'économie ou des services stratégiques**. Cela signifie que le personnel de la fonction d'AES relève du directeur général des AES à l'AC ou des directeurs généraux régionaux des six régions du MPO.

Le nombre d'employés à temps plein (ETP) de la fonction d'AES a augmenté de 20 % de 2014-2015 à 2018-2019, passant d'environ 69 à 83.

Dans la figure de gauche, les **chiffres de gauche** indiquent le nombre total d'employés participant à la fonction d'AES. Les **chiffres de droite** représentent le nombre d'employés qui participent à la saisie des données sur les pêches, une fonction qui est propre au MPO parmi les ministères pairs.

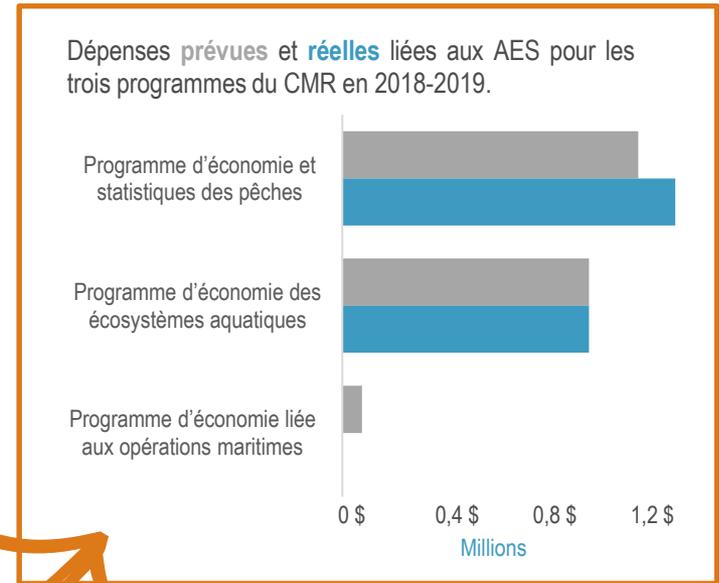
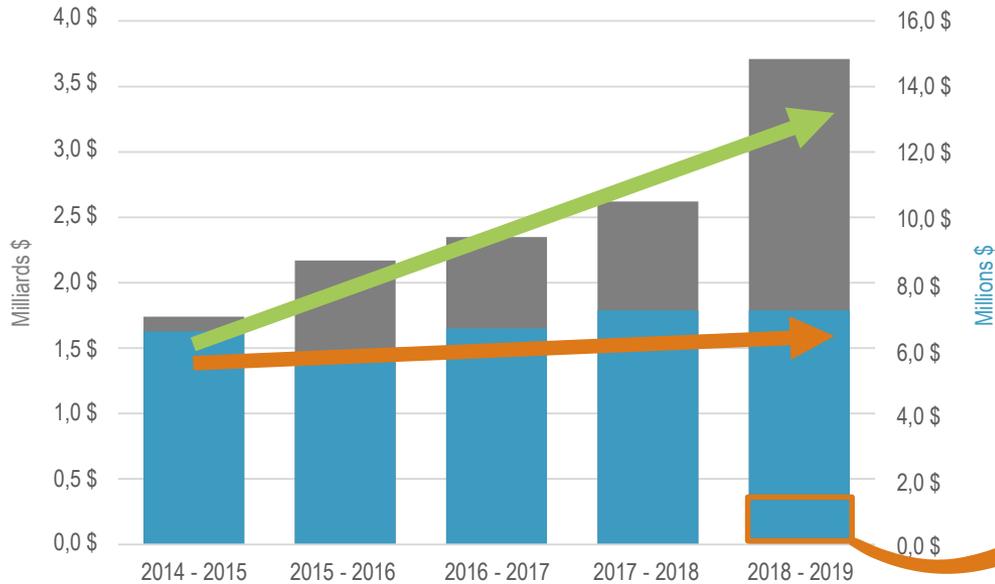


# Profil de la fonction d'analyses économiques et statistiques

Les dépenses liées à l'analyse économique, à l'information statistique et aux conseils sont présentées ci-dessous. Le graphique de gauche montre les dépenses de la fonction d'AES, y compris celles de l'AC et des régions. Le graphique de droite montre les dépenses des programmes d'AES, c.-à-d. pour les AES à l'AC seulement (les programmes d'AES ne sont financés qu'à l'AC, comme l'indique le CMR).

## Dépenses de la fonction d'AES de 2014-2015 à 2018-2019

Les dépenses liées aux AES ont augmenté de **11 %**, passant de 6,5 M\$ en 2014-2015 à 7,2 M\$ en 2018-2019 au cours de la même période. Les dépenses totales du MPO\* ont augmenté de **98 %**.



\* à compter du Budget supplémentaire des dépenses (B) de 2018-2019



# Objectif et portée de l'évaluation

## Objectif de l'évaluation

L'évaluation visait à déterminer dans quelle mesure la fonction d'AES répond aux besoins du MPO et de la GCC en matière d'analyse économique, d'information statistique et de conseils pour appuyer la prise de décision fondée sur des données probantes.

## Portée de l'évaluation

Il s'agit de la première évaluation de la fonction d'AES. Elle couvre la période quinquennale d'avril 2014 à mars 2019 et met l'accent sur les besoins de service des principaux clients internes du MPO et de la GCC seulement – les clients externes au Ministère n'ont pas été inclus. L'évaluation inclut le Programme d'urgence d'aide liée aux conditions des glaces.

L'évaluation ne porte pas sur les questions de gouvernance des données du MPO autres que celles qui sont propres à la fonction d'AES.

Les statistiques sur les pêches font partie du programme de gestion des pêches dans deux régions, soit le Pacifique et le Québec. Ce programme ne fait pas partie de la présente évaluation.

## Questions d'évaluation

Les questions d'évaluation sont conformes à la *Politique sur les résultats* de 2016 du Conseil du Trésor et portent sur des domaines d'intérêt pour la haute direction. Nous avons évalué les facteurs ayant une incidence sur la pertinence, l'efficacité et l'efficience des services fournis.

Cela comprend une évaluation de la capacité de la fonction d'AES à répondre aux besoins des clients et de l'interface entre la Direction des AES et les programmes du MPO, les secteurs, les régions et la GCC.

Plus précisément, l'évaluation répondait aux questions suivantes :

1. Dans quelle mesure les trois programmes répondent-ils aux besoins continus du MPO et de la GCC?
2. Dans quelle mesure les données et les analyses économiques et statistiques sont-elles considérées comme étant fournies en temps opportun, actuelles, exactes, complètes et accessibles<sup>2</sup>?
3. Dans quelle mesure les clients comprennent-ils les renseignements économiques et statistiques fournis et dans quelle mesure les considèrent-ils comme fiables et pertinents en fonction de leurs besoins<sup>2</sup>?
4. Dans quelle mesure et de quelles façons les renseignements et les conseils économiques et statistiques ont-ils appuyé et éclairé les décisions du MPO et de la GCC?
5. Dans quelle mesure les considérations liées à l'analyse comparative entre les sexes (ACS+)\* sont-elles comprises dans les données, les analyses et les conseils économiques et statistiques?
6. Quels facteurs ont facilité ou entravé la capacité des programmes à éclairer les décisions du MPO et de la GCC?
7. De quelles façons les trois programmes sont-ils un moyen efficace et efficient de fournir des services?

Les méthodes d'évaluation, les limites et les stratégies d'atténuation sont présentées à l'annexe A.

\* L'analyse comparative entre les sexes plus (ACS+) consiste à tenir compte des divers groupes sous-représentés dans l'élaboration, la prestation et la communication des résultats des politiques et des programmes du Ministère. Le « plus » de l'analyse comparative entre les sexes (ACS+) indique qu'elle ne se limite pas au genre. Par exemple, les peuples autochtones, les collectivités éloignées et les collectivités côtières à faible revenu sont des groupes ACS+ pertinents pour le MPO, en plus des femmes et peut-être d'autres groupes.



# Constatations de l'évaluation : Résultats du programme

Dans l'ensemble, les données probantes démontrent que deux des trois programmes ont atteint leurs objectifs et sont efficaces dans la prestation des services d'AES. Le troisième programme vise à répondre aux besoins de la Garde côtière canadienne en matière d'analyse économique, d'information statistique et de conseils. Ces besoins n'ont pas encore été définis.

Le suivi des résultats aux fins de rapport dans les profils d'information sur le rendement (PIR) des trois programmes des AES n'a été effectué jusqu'ici que pour la Direction des AES. Les résultats indiquent que le Programme d'économie et statistiques des pêches et le Programme d'économie des écosystèmes aquatiques **atteignent leur objectif de traiter 100 % des demandes reçues.**

Bien que les résultats indiquent qu'ils ont atteint leurs objectifs et qu'ils sont efficaces, l'indicateur (pourcentage de demandes traitées) ne fournit pas une évaluation complète de la qualité et de la complexité des analyses et des conseils, de la charge de travail et de l'affectation des ressources, ni du soutien des programmes à la prise de décision. En plus de la nécessité de disposer d'indicateurs significatifs, les programmes de la fonction d'AES et les PIR doivent traiter les quatre responsabilités essentielles du Ministère, car la fonction d'AES est pertinente dans l'ensemble du Ministère.

Les chiffres ci-dessous comprennent un grand nombre de demandes de données et d'analyses statistiques.

Profils de l'information sur le rendement (PIR)	Demandes traitées en 2017-2018	Demandes traitées en 2018-2019
Programme d'économie et statistiques des pêches	630	520
Programme d'économie des écosystèmes aquatiques	105	32
Programme d'économie liée aux opérations maritimes	2	0
Total	737	612

## Programme d'économie liée aux opérations maritimes

En fonction des données disponibles, il n'a pas été possible d'évaluer l'efficacité du troisième programme. Les demandes de services de la GCC ont été réduites à zéro, et l'ETP prévu a été réaffecté à d'autres priorités.

La division des renseignements économiques et industriels des Stratégies nationales de la GCC indique qu'elle n'offre pas ses propres services économiques, tels qu'ils sont définis par la fonction d'AES. Un exemple de leur travail serait d'examiner les tendances du commerce maritime au Canada (p. ex. dans les ports canadiens, les principales marchandises expédiées ou manutentionnées dans les ports, la valeur des marchandises expédiées) et les tendances connexes du trafic maritime afin de mieux connaître les besoins des clients de la Garde côtière et de guider la prestation des programmes et des services. Selon les données probantes, la fonction d'AES n'a fourni aucun service à la GCC au cours du dernier exercice financier.

# Constatations de l'évaluation : Contribution à la prise de décision

La fonction d'AES contribue à la prise de décision de la haute direction en répondant aux demandes courantes, comme les analyses coûts-avantages pour les propositions réglementaires et les plans d'action en vertu de la LEP, et les demandes ponctuelles de renseignements et d'analyses sur les pêches.

## Économie : Rôle important

L'économie est largement reconnue comme un élément important des pêches et de la conservation des océans, un élément qui éclaire les décisions législatives, réglementaires, politiques et de gestion dans de nombreux pays.

- L'économie des pêches est un domaine qui, depuis le milieu des années 1950, renseigne les décideurs sur les niveaux de prises. (article de l'Université d'Oxford, 2016)<sup>3</sup>
- L'économie est essentielle au succès de la biodiversité marine. (Bulletin annuel de l'IIFET, 2015)<sup>4</sup>

## Contribution à la prise de décision du MPO

L'analyse économique, l'information statistique et les conseils ont contribué à éclairer les décisions de la haute direction et l'ont aidée à comprendre les conséquences des décisions. La fonction d'AES répond à deux exigences obligatoires, soit les analyses coûts-avantages exigées par le Conseil du Trésor pour les propositions réglementaires et une analyse similaire, mais moins réglementaire, exigée par le MPO pour les plans d'action en vertu de la LEP.

L'analyse économique, l'information statistique et les conseils ont joué un rôle essentiel dans l'élaboration, entre autres, des mémoires au Cabinet, des présentations au Conseil du Trésor, des propositions réglementaires, des plans de gestion intégrée des pêches, des allocations totales de prises, des négociations de traités, et des fermetures de pêches.

## Exemples

### Analyse coûts-avantages

- L'énoncé des coûts-avantages de la fonction d'AES du projet de règlement de 2018-2019 concernant la zone de protection marine du Banc-des-Américains indique ce qui suit :
  - i) le règlement limitera ou atténuera l'impact des activités humaines, conservera et protégera les espèces marines, l'habitat, les écosystèmes et la qualité de l'eau;
  - ii) les faibles coûts différentiels, le coût estimatif sur une période de 30 ans et le coût annuel moyen;
  - iii) les secteurs touchés, p. ex. la pêche commerciale communautaire, l'industrie touristique.

### Analyse ponctuelle

- Les analyses socioéconomiques de la fonction d'AES ont éclairé la haute direction sur l'impact des espèces envahissantes, notamment la carpe asiatique, le crabe chinois et la moule zébrée.
- Le modèle de prévision des marchés mondiaux des pêches de la Direction des AES a contribué à éclairer les négociations commerciales et les répercussions possibles des politiques nationales et internationales sur la production ou les prix. Il a également cerné les nouvelles possibilités qui s'offrent au secteur canadien du poisson et des fruits de mer ainsi que les enjeux stratégiques.
- Dans certains cas, les analyses des AES ont aidé les décideurs à comprendre les conséquences de leurs décisions plutôt qu'à les éclairer, p. ex. comprendre les tendances du commerce, la capacité commerciale et l'effet économique des décisions scientifiques sur les collectivités.

## Constatations de l'évaluation : Les attributs de l'information sont essentiels

Les attributs de l'information précisés dans la Politique sur la gestion de l'information du Conseil du Trésor et dans les lignes directrices connexes du Secrétariat du Conseil du Trésor constituent un aspect essentiel de l'évaluation du rendement des AES. La fonction d'AES est parfois touchée par des facteurs tels que l'absence de données exactes, complètes et à jour, ce qui a une incidence sur la fiabilité et la pertinence de l'information.

Les huit attributs ci-dessous, que le Conseil du Trésor a utilisés pour définir l'information de qualité, ont servi de base à l'évaluation du rendement de la fonction d'AES.

### Cadre d'évaluation du rendement : Attributs de l'information

Ces attributs sont  
des conditions  
préalables...

1. En temps opportun
2. Actuel
3. Exact
4. Exhaustif
5. Accessible



...pour les  
3 suivants :

6. Compréhensible
7. Fiable
8. Pertinent

### Un risque critique pour la mission du MPO

Selon le profil de risque de l'organisation de 2019-2020, l'information servant à la prise de décision est un risque critique pour la mission. **Le manque d'accès à des données et à des renseignements complets, exacts et en temps opportun** pourrait nuire à la prise de décision et à l'élaboration de politiques fondées sur des données probantes et nuire à la capacité du MPO et de la GCC de s'acquitter de leurs mandats et de leurs responsabilités fondamentales.

### Perception des clients

Les clients ont une perception positive de la mesure dans laquelle les huit attributs de l'information sont pris en compte, bien qu'on puisse faire mieux. Les cotes des directeurs de la fonction d'AES correspondent étroitement à celles des clients, sauf pour ce qui est de la rapidité et de la pertinence, qu'ils ont jugées comme étant plus près de l'étendue « considérables » sur l'échelle (3,8).

Tableau 1. Cotes d'attributs

Attribut	Clients* (n = 24)	Directeurs, Fonction d'AES (n = 8)
En temps opportun	3,4	3,8
Actuel	3,2	3,2
Exact	3,4	3,6
Exhaustif	3,3	3,6
Accessible	3,2	3,1
Compréhensible	3,6	3,5
Fiable	3,6	3,6
Pertinent	3,5	3,8

Échelle : 3 = étendue modérée; 4 = étendue considérable  
\* Entrevues et sondage

Plusieurs directeurs de la fonction d'AES ont noté un décalage de six mois à deux ans pour certaines statistiques sur les pêches. Ils estiment que cela nuit à l'exhaustivité, à l'exactitude, à la fiabilité et à la pertinence des AES.



# Constatations de l'évaluation : Les données sur les pêches ont une incidence sur les AES

La capacité de la fonction d'AES à fournir des analyses fiables et pertinentes dépend en partie de la qualité des données disponibles sur les pêches.

## La fonction d'AES est touchée par la qualité des données statistiques disponibles

Des problèmes de données statistiques bien documentés ont une incidence sur la fonction d'AES. Quatre rapports publiés depuis 2007 font état d'importants problèmes liés aux données sur les pêches qui compromettent la disponibilité de données exactes et à jour en temps opportun, en particulier à l'échelle nationale. Le rapport le plus récent, celui de l'atelier sur la gouvernance des données de septembre 2018, énumère les principaux défis liés aux données pour les trois programmes des AES (p. 94), également mentionnés dans un rapport de 2015.

### Exemples

- Les erreurs de saisie des données, les facteurs de conversion désuets et les incohérences méthodologiques et terminologiques entre les régions constituent des obstacles importants à l'exactitude et à l'exhaustivité des données et des analyses.
  - Un rapport de 2007 du Secteur de l'analyse économique et de la politique statistique du MPO indique qu'il y a plus de vingt ans qu'un examen et une révision complets des facteurs de conversion ont été effectués.
  - Les facteurs de conversion normalisés des espèces débarquées sont l'un des trois documents d'orientation du MPO actuellement affichés sur le site intranet de la Division des analyses économiques et des statistiques. Les normes datent de juin 1984.
  - L'introduction de journaux de bord électroniques pour améliorer les données sur les prises et l'effort de pêche est en cours depuis 2006-2007. Selon un rapport de vérification du MPO de 2018, la mise en œuvre nationale complète des registres électroniques n'avait pas encore été réalisée.
  - La méthode utilisée pour estimer la valeur des débarquements et les données sur les prix par espèce n'est pas uniforme dans les six régions de Pêches et Océans Canada. La valeur des débarquements est une variable importante de la détermination de l'apport économique de l'industrie de la pêche tant à l'échelle nationale qu'internationale.
- Le site Web des Services statistiques du MPO ne présente pas de données statistiques nationales à jour, p. ex. à jour au bout d'une semaine ou de quelques jours, comme pour certaines statistiques régionales.
  - Les rapports nationaux datent de plusieurs mois à trois ans, c'est-à-dire de 2016 à 2018 au moment de la rédaction du présent rapport.
- L'unité des services statistiques de la direction des AES est chargée de compiler et de diffuser en temps opportun des statistiques nationales précises et cohérentes sur la pêche en utilisant les renseignements tirés des systèmes statistiques régionaux.
  - Étant donné les diverses questions relatives aux données sur les pêches et le temps nécessaire à l'échelle nationale pour nettoyer et préparer un ensemble cohérent de données à partir d'ensembles de données régionales qui ne sont pas uniformes, la Section a du mal à s'acquitter de sa responsabilité.

# Constatations de l'évaluation : Lacunes

Il y a des lacunes sur le plan de la planification, de la capacité et des services, et les clients actuels et éventuels ne connaissent pas suffisamment la fonction d'AES. Cela limite la capacité de la fonction d'AES d'éclairer le processus décisionnel du MPO et de la GCC.

Les éléments probants de l'évaluation démontrent qu'il y a des lacunes ou des facteurs qui ont une incidence sur la fonction d'AES et qui sont liés à la planification, à la capacité et aux services.

## PROACTIVITÉ

•Les membres de la fonction d'AES doivent rencontrer de façon proactive les clients de toutes les régions, de tous les secteurs et de la GCC, évaluer leurs besoins et être mieux placés pour répondre aux priorités ministérielles et planifier les analyses économiques. Ils travaillent de façon informelle avec les clients internes (réunions, groupes de travail, plans de travail, courriels, etc.) afin d'évaluer les besoins des clients et les problèmes qui surviennent, mais cela n'est pas fait de façon uniforme dans l'ensemble de la fonction d'AES ni de façon officielle. De plus, en plus de fournir une compréhension plus complète des besoins des clients, une telle interaction peut contribuer à améliorer la sensibilisation et la compréhension des clients à l'égard des services d'AES qui leur sont offerts et de la planification globale de la prestation des services d'AES.

- Le sondage a donné un résultat intéressant sur le plan de la sensibilisation. Le sondage n'a été envoyé qu'aux clients désignés par les membres de la fonction d'AES, mais 31 % des répondants qui ont participé au sondage ont indiqué qu'ils n'étaient pas des clients des AES.

## COMPRÉHENSION DES BESOINS

•Le fait de comprendre les demandes des clients et l'incapacité des clients d'expliquer clairement leurs besoins a eu une incidence sur la capacité de la fonction d'AES de réagir rapidement et d'informer des décisions éclairées. Il est intéressant de noter que les répondants au sondage ont indiqué qu'ils déterminent leurs besoins de 6 à 12 mois à l'avance. La compréhension des besoins des clients a été mentionnée dans une autre évaluation du MPO<sup>5</sup> comme étant un défi, et les leçons tirées de cette évaluation pourraient aider la fonction d'AES à adopter de futures pratiques exemplaires.

•Certaines personnes interrogées ont mentionné des occasions manquées de servir des clients potentiels, car il n'y avait pas ou peu d'analyses économiques, d'information statistique et de conseils. La Garde côtière canadienne, Conservation et Protection et les Services ministériels ont été considérés comme des secteurs où les conseils et l'information économiques pourraient aider à éclairer la prise de décision.

## OUTILS

•Sciences et Évaluation ont été citées en exemples pour l'utilisation de la planification pluriannuelle comme outil de planification qui comprend des consultations régulières avec les clients.

•Les protocoles d'entente (PE) et les ententes sur les niveaux de service (ENS) n'étaient généralement pas perçus comme des outils susceptibles d'aider le plan de la fonction d'AES, car le type de travail (ponctuel) ne se prête généralement pas aux ententes. D'autres ministères ont des points de vue semblables en ce qui concerne l'utilisation des protocoles d'entente et des ENS. Toutefois, une région a trouvé que les ENS étaient un outil utile.

# Constatations de l'évaluation : Lacunes

## Capacité

### RESSOURCES ET DONNÉES

- Le manque de ressources nuit à la capacité de répondre à la demande croissante des clients. Par exemple, dans le cas des espèces en péril (EP), les AES n'ont pas été dotées d'une capacité suffisante pour répondre aux besoins des clients, ce qui a entraîné des retards dans la préparation des documents réglementaires. Il ne s'agissait pas d'une question de capacité fonctionnelle, mais d'un manque de capacité à gérer une grande partie du travail de réglementation en raison d'un nombre insuffisant d'employés.
- Comme nous l'avons mentionné précédemment, la qualité des données statistiques disponibles a une incidence sur la fonction d'AES.

### RECHERCHE ET ANALYSE

- Les personnes interrogées ont mentionné que la qualité de l'analyse coûts-avantages et d'autres analyses du MPO est bonne, mais qu'il serait avantageux d'effectuer plus de recherches et d'analyses pour appuyer les énoncés et améliorer la cohérence. Il pourrait s'agir d'études visant à fournir des renseignements qui seront utilisés de façon répétée, p. ex. la valeur de la protection d'une espèce donnée. À titre d'exemple, Environnement et Changement climatique Canada (ECCC) a investi dans l'évaluation de l'effet social du carbone, ce qui a réduit le temps requis pour les propositions réglementaires connexes. L'information, qui est utilisée de façon répétée, est validée périodiquement.
- Les personnes interrogées, y compris la haute direction, ont souligné la nécessité pour la fonction d'AES i) de faire preuve de souplesse en fournissant certaines analyses plus rapidement et ii) d'aborder des questions de plus en plus complexes, nouvelles et vastes, comme la prise de décision à long terme et prédictive, l'évaluation des écosystèmes, le travail sur les politiques économiques, l'analyse socioéconomique qualitative et quantitative plus approfondie (aspects sociaux et culturels), les scénarios et les projections. Parmi les nouveaux enjeux qui pourraient avoir une incidence sur les services d'AES, mentionnons l'élargissement des analyses des zones de protection marines (ZPM) afin d'examiner plus à fond l'incidence des fermetures, l'aquaculture, les espèces aquatiques envahissantes (EAE), les modifications au projet de loi C-68, la quantification de la valeur non marchande des biens non économiques qui aident à protéger la biodiversité, comme les avantages du filtrage par éponges des toxines environnementales et l'analyse économique comportementale.

## Services

### SENSIBILISATION À L'ÉGARD DES SERVICES D'AES

- Les répondants au sondage ont indiqué dans quelle mesure ils ont reçu chacun des 15 différents services d'AES au cours de la période de cinq ans, p. ex. analyse économique et socioéconomique, analyse des frais, modélisation et prévisions économiques, et ainsi de suite. La plupart des services ne sont pas utilisés. Sur les 29 répondants :
  - en moyenne, dans l'ensemble des services, 21 répondants n'ont jamais ou rarement reçu un service.
  - 12 ont « parfois » reçu des analyses et des profils économiques et socioéconomiques.
  - 11 ont « parfois » reçu d'autres analyses, données ou conseils.
  - 3 ou 4 ont reçu six des services « fréquemment » ou « très fréquemment ».

**Une liste et une description communes** des services offerts par la fonction d'AES (les régions et la Direction des AES) contribueraient, en partie, à améliorer la compréhension qu'ont les clients des services d'AES.



# Constatations de l'évaluation : Lacunes

## BESOINS DE LA GCC

- Les besoins de la GCC en matière de recherche, d'analyse et de conseils économiques n'ont pas été définis. Quelques personnes interrogées ont mentionné qu'il existe un besoin de recherches, d'analyses et de conseils économiques auquel on ne répond pas à l'heure actuelle, p. ex. lorsque la GCC élabore les MC et les présentations au CT.

## ANALYSE COMPARATIVE ENTRE LES SEXES+ (ACS+)

- Les lacunes cernées en ce qui concerne l'ACS+\* comprennent, en particulier, l'absence d'examen des répercussions sur les femmes dans les analyses coûts-avantages. L'examen documentaire révèle que la participation des femmes à la pêche, à l'aquaculture et à la conservation du milieu marin dans de nombreux pays va au-delà de celles qui travaillent directement dans ces secteurs et est généralement sous-estimée et négligée.

## LA RÈGLE DE CINQ

- Pour des raisons de protection de la vie privée, la fonction d'AES doit respecter la règle de cinq\*\*. Cette situation est problématique, car une grande partie des données porte sur des régions peu peuplées, ce qui a une incidence sur la capacité de la fonction d'AES d'éclairer avec précision la prise de décision. En outre, la règle de cinq nuit à la capacité de la fonction d'AES à fournir des renseignements à des parties externes, par exemple la communauté environnementale, les organisations non gouvernementales (ONG) et les universitaires.

## CONSEILS FACILES DANS LES DOCUMENTS D'INFORMATION

- Les anciens modèles de notes d'information du MPO à l'intention du sous-ministre et du ministre ne comportaient pas de section sur les avis des AES, comme c'était le cas pour les Sciences. Certaines personnes interrogées ont indiqué que l'ajout d'une section des conseils des AES dans les modèles de notes d'information serait utile pour éclairer la prise de décision. De récents changements apportés aux modèles ministériels de notes de service indiquent que l'analyse socioéconomique constitue un élément des données probantes qui doit faire partie des considérations et de la justification à l'appui des recommandations.
- On a demandé aux répondants au sondage s'ils vérifieraient la validité de l'information économique qu'ils fournissent pour la prise de décision par la haute direction au sujet de la fonction d'AES, et un peu plus de 50 % des répondants ont indiqué qu'ils faisaient « parfois », « rarement » ou « jamais » un suivi de la fonction d'AES.

\* La représentation de l'ACS+ dans l'analyse économique est actuellement limitée, et les responsables de programmes ne tiennent pas encore pleinement compte de l'ACS+ dans les premières phases de la conception des programmes, des politiques ou des règlements. À mesure que le Centre d'expertise de l'ACS+ fournira des conseils sur la mise en œuvre de l'ACS+, les responsabilités partagées deviendront plus claires.

\*\* Pour protéger la vie privée, la règle de cinq est appliquée, ce qui signifie qu'il doit y avoir un nombre minimum de 5 unités dans chaque catégorie. Par exemple, si une analyse porte sur des pêcheurs, des vendeurs et des acheteurs, il doit y avoir un minimum de cinq personnes dans chaque groupe, et pas seulement dans un ou deux des groupes.

## Constatations de l'évaluation : Analyse comparative entre les sexes+

Le traitement de l'analyse comparative entre les sexes+ (ACS+) par la fonction d'AES est limité, en partie en raison d'un manque de données. L'analyse économique, l'information statistique et les conseils portent principalement sur les peuples autochtones et les collectivités éloignées. Le MPO et la GCC doivent clarifier ce qui est requis pour l'ACS+ pour le Ministère. La pleine contribution des femmes à la pêche, à l'aquaculture et à la conservation du milieu marin, au-delà de l'emploi, est négligée et sous-estimée par de nombreux pays, dont le Canada.

La fonction d'AES doit fournir des analyses coûts-avantages à l'appui des propositions réglementaires et des plans d'action de la LEP. Un élément clé est l'analyse socioéconomique qui porte sur les répercussions des propositions et des plans sur des populations particulières, comme les peuples autochtones et les collectivités éloignées ou à faible revenu. Le gouvernement fédéral exige que l'on tienne compte des répercussions sur divers groupes d'hommes et de femmes, autrement dit de l'ACS+.

La fonction d'AES prend en compte l'ACS+ dans une certaine mesure, en se concentrant principalement sur les peuples autochtones et les collectivités éloignées dans certaines de ses analyses. En général, le terme n'est pas bien connu ou compris, et il **n'est pas clair s'il existe des populations sous-représentées pertinentes pour le MPO et la GCC** autres que les hommes autochtones, les femmes autochtones, les collectivités à faible revenu ou éloignées et les femmes non autochtones.

Les données de l'ACS+ sont habituellement obtenues auprès de Statistique Canada, de l'Agence du revenu du Canada ou d'Emploi et Développement social Canada (EDSC), qui recueillent habituellement des données démographiques. Il faut déterminer si ces sources de données qui peuvent fournir d'autres données d'ACS+ sont jugées pertinentes pour le MPO ou si le MPO doit recueillir lui-même les données, et cette décision fait intervenir la Politique stratégique et la GCC.

La fonction d'AES dispose de certaines bases de données ACS+ qu'elle pourrait utiliser plus largement et auxquelles d'autres entités pourraient vouloir accéder.

« Les femmes autochtones... catalysent le changement dans la gouvernance des pêches sur la côte du Pacifique du Canada. »

- Bulletin de l'IIFET, 2018, p. 17

Des sept documents d'orientation de la Direction des AES (p. ex. le *Cadre pour l'analyse coûts-avantages du Règlement sur les espèces aquatiques en péril* [2016]), trois mentionnent le sexe comme un facteur à considérer, entre autres, p. ex. les peuples autochtones, les minorités de langue officielle, les immigrants récents et les Canadiens à faible revenu.

Dans de nombreux pays, dont le Canada, la pleine contribution des femmes est souvent négligée, même si ces dernières représentent une part importante et essentielle de l'industrie. Dans le monde entier, elles représentent la moitié de la population active totale du secteur de la pêche et de l'aquaculture, y compris la transformation et les autres services connexes. Outre la récolte et la transformation, les femmes européennes des pêcheries participent à au moins cinq catégories principales : la gestion globale, la communication, la comptabilité, la commercialisation et le soutien logistique, comme le ramassage du matériel et du personnel.

Au Canada, les femmes participent aux réunions des associations industrielles, à la préparation des demandes de permis, à la tenue de livres et peut-être à d'autres activités essentielles qui ne sont pas saisies par le MPO ou d'autres données disponibles.



# Constatations de l'évaluation : Efficacité

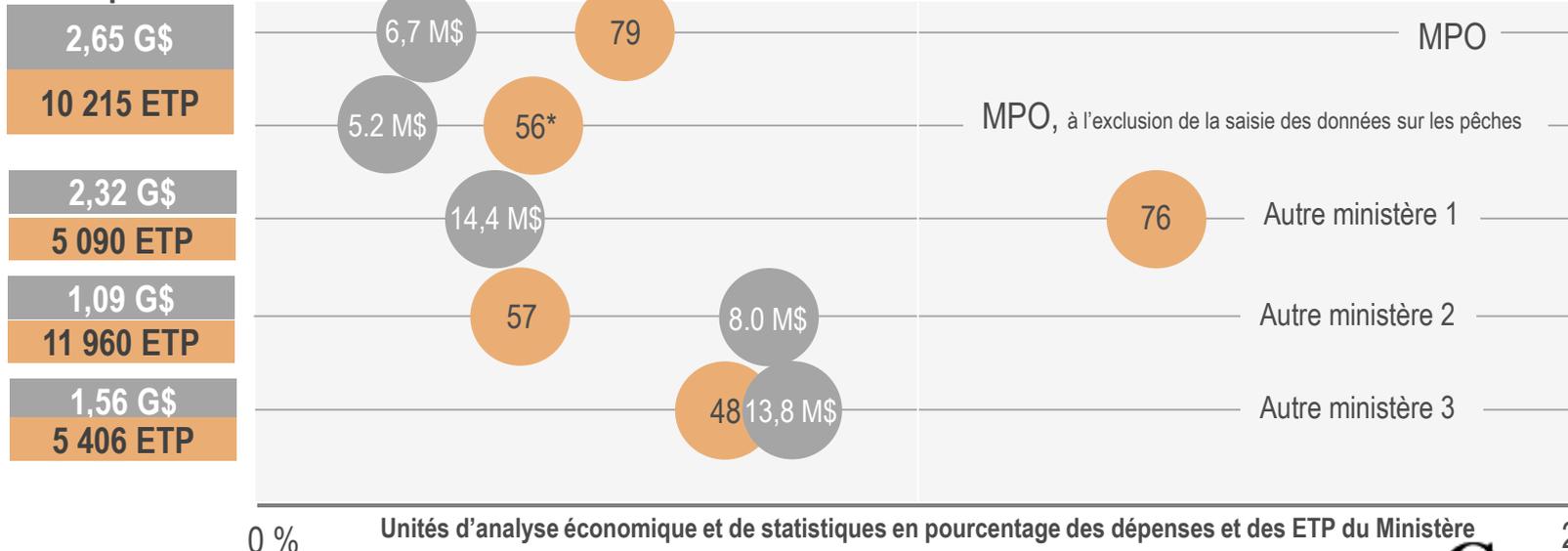
L'inclusion des trois programmes dans le Cadre ministériel des résultats a permis à la fonction d'AES d'avoir accès à des fonds pour ses travaux économiques et statistiques, fonds qui n'étaient pas offerts auparavant par le financement des services corporatifs. De plus, les ressources de la fonction d'AES du MPO, comparativement aux unités d'analyse économique et de statistiques d'autres ministères, sont proportionnellement plus faibles.

## Efficacité de la fonction d'AES

L'inclusion des trois programmes d'AES dans le CMR a permis à la fonction d'AES d'avoir accès à des fonds pour ses travaux économiques et statistiques, fonds qui n'étaient pas offerts auparavant par le financement des services corporatifs. Les directeurs régionaux ont également souligné l'importance des programmes des AES comme moyen d'obtenir des fonds. La fonction d'AES à l'AC et dans les régions ne reçoit pas de financement des services corporatifs à moins d'instructions contraires du SMA, tandis que les programmes des AES permettent à la fonction d'AES d'obtenir du financement au moyen de mémoires au Cabinet.

Les unités d'analyse économique et de statistiques de trois autres ministères comparables n'ont pas de programmes d'AES dans le cadre de leur CMR, mais elles fonctionnent plutôt grâce à des fonds des services corporatifs. Lorsque l'on compare de façon générale la moyenne quadriennale (2015-2016 à 2018-2019) des dépenses qui comprennent les achats importants de données et des ETP des unités d'analyse économique et de statistique aux dépenses totales et aux ETP totaux des trois autres ministères, les résultat suggère que les ressources de la fonction d'AES du MPO sont proportionnellement inférieures à celles des trois autres ministères fédéraux.

### Dépenses et ETP totaux par ministère





# Constatations de l'évaluation : Gouvernance

---

La Direction des AES et les directeurs économiques régionaux assurent ensemble la surveillance de la fonction d'AES du MPO, facilitée en partie par un comité national des directeurs économiques. Toutefois, il faut clarifier davantage le rôle de la Direction des AES et du comité en ce qui a trait aux directives, à l'orientation et à la gouvernance de la fonction d'AES, y compris les programmes.

---

## Gouvernance

La Direction des AES et les directeurs économiques régionaux assurent ensemble la surveillance de la fonction d'AES du MPO. En l'absence de rapports hiérarchiques, la Direction des AES à l'AC et les directeurs régionaux de la fonction d'AES ont établi de bonnes relations de travail. Cela est facilité, en partie, par un Comité national des directeurs économiques (CNDE) qui tient des réunions mensuelles régulières et une réunion annuelle en personne. Ce comité est unique en ce sens qu'il n'existe pas de comité d'orientation stratégique comparable réunissant les directeurs régionaux et les homologues de la Politique stratégique à l'AC.

Le mandat du CNDE consiste en partie à établir des processus nationaux et des documents d'orientation. Les modalités précisent également les principales activités, notamment les plans de travail économiques annuels pour le prochain exercice financier et l'élaboration, l'examen et l'approbation des processus et des cadres nationaux. Cela donne à penser que le CNDE joue un rôle clé dans la gouvernance de la fonction d'AES du Ministère. En pratique, ce n'est pas le cas. Au lieu de cela, le CNDE est devenu un organisme de partage de l'information, bien qu'il ait participé à l'élaboration de documents d'orientation affichés sur les pages Web intranet de la Direction des AES.

La Direction des AES indique sur l'intranet du MPO qu'elle est le centre d'expertise ministériel pour l'analyse économique et statistique et la recherche. Cela donne à penser que c'est la Direction des AES qui joue le rôle de chef de file et non le CNDE. Par conséquent, il faut clarifier davantage leurs rôles respectifs.

La moitié des directeurs de la fonction d'AES sont d'avis qu'il n'est pas clair si c'est le CNDE ou la Direction des AES qui devrait établir des processus nationaux et des documents d'orientation. Le manque de liens hiérarchiques entre les régions et l'AC contribue au manque de clarté entre le CNDE et la Direction des AES. Les deux tiers ont noté un manque de clarté en ce qui concerne le rôle du CNDE à l'égard des trois programmes des AES et des indicateurs de rendement, car ceux-ci ne font pas partie des discussions du CNDE.

Les trois autres ministères choisis à des fins de comparaison ont une fonction centralisée d'AES qui, à leur avis, contribue à l'efficacité de leurs opérations. Bien que le CNDE contribue à compenser dans une certaine mesure la nature décentralisée de la fonction d'AES du MPO, il faut clarifier davantage son rôle et celui de la Direction des AES pour la fonction et les programmes des AES.

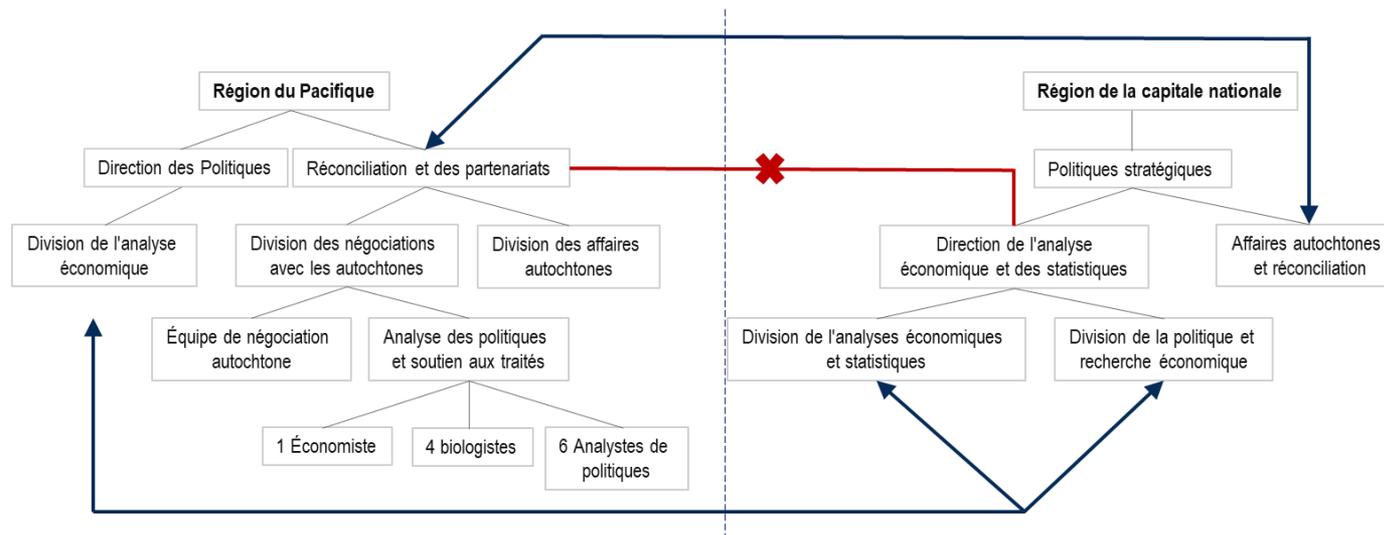
# Constatations de l'évaluation : Gouvernance

## Une approche différente

Dans la région du Pacifique, l'Unité de l'analyse des politiques et du soutien des traités (UAPST) de la Direction générale de la réconciliation et des partenariats effectue des analyses économiques distinctes du reste de la fonction d'AES. L'UAPST fournit de l'information économique relative aux allocations à des fins alimentaires, sociales et rituelles et à l'accès économique et commercial fourni aux groupes autochtones dans le cadre d'accords et de programmes de traités et de réconciliation. L'UAPST fournit également des données sur la déclaration des prises qui servent à élaborer les mandats financiers et d'allocation pour les traités et les accords de réconciliation.

La gouvernance de la fonction d'AES repose sur le fait que le personnel régional travaille en étroite collaboration avec le personnel national pour assurer la cohérence des approches analytiques, ce qui n'est pas le cas ici (figure 1). Il y a plutôt un « mur » entre l'UAPST et la Direction des AES. L'absence de relation avec l'UAPST et d'accès à ses données nuit à la capacité de la Direction des AES de fournir des analyses à l'échelle nationale et d'assurer l'uniformité des décisions du sous-ministre sur les traités.

Figure 1 : Absence de relation entre l'UAPST et la direction des AES entrave les AES au niveau national



# Conclusions et recommandations

## Conclusions

La fonction d'AES a établi une base pour répondre aux besoins des clients et contribuer au processus décisionnel de la haute direction. La création de programmes d'AES a facilité l'accès au financement, mais il y a un manque de connaissance et de compréhension des services disponibles.

Selon les résultats de l'évaluation, **la contribution de la fonction d'AES à l'échelle du Ministère pourrait être renforcée** de deux façons :



**Adopter une approche proactive** pour mieux faire connaître et comprendre les services d'analyse économique, d'information statistique et de conseils et cerner les besoins à l'échelle du Ministère.



**Ancrer la fonction d'AES autour du mandat du MPO, des priorités à long terme** et des défis de la haute direction.

Les personnes interrogées ont indiqué qu'une approche proactive comprendrait des plans de travail annuels liés aux AES et des réunions régulières avec les clients et les clients potentiels à l'échelle du Ministère. Cela contribuerait à déterminer quelles données sont requises de façon continue pour appuyer les analyses économiques, ce qui permettrait de déterminer quels sont les détenteurs de données et les partenaires auxquels la fonction d'AES doit faire appel, en plus de Statistique Canada, de l'ARC et du EDSC, comme Transports Canada.

La fonction d'AES doit développer une meilleure compréhension de la façon dont elle peut être utile pour guider les MC et les présentations au CT et traiter les questions importantes et de plus en plus complexes ayant une incidence sur le mandat et les priorités du MPO et de la GCC. La fonction d'AES est la mieux placée pour déterminer comment l'économie peut contribuer aux programmes et services du MPO et de la GCC.

## Recommandations

### Recommandation n°1 : Planification de la fonction d'AES

Nous recommandons au sous-ministre adjoint principal, Politiques stratégiques, **d'établir un processus de planification annuelle à l'échelle du Ministère pour les plans de travail pluriannuels de la fonction d'AES afin de servir de façon proactive** tous les programmes ministériels et les services internes, le cas échéant, en fonction du Cadre ministériel des résultats. Les plans de travail et processus pour la gestion des nouvelles priorités devraient appuyer la fonction d'AES en veillant à ce que des renseignements et des conseils économiques et socioéconomiques de qualité supérieure, cohérents et opportuns soient disponibles dans l'ensemble du Ministère pour éclairer les décisions de la haute direction, les mandats ministériels, les engagements, les défis et les autres priorités à long terme.

Justification : Une fonction proactive d'AES à l'échelle du Ministère facilitera i) la sensibilisation aux services disponibles et leur compréhension, ii) l'établissement des priorités annuelles en matière de services, iii) la confirmation des indicateurs de rendement ou la nécessité d'apporter des modifications, iv) la détermination des besoins permanents en matière de données, v) le respect des exigences fédérales de l'ACS+, vi) la résolution des problèmes complexes et les opportunités qui se présentent, et vii) l'utilisation d'analyses économiques, de données statistiques et de conseils existants. L'ancrage des plans de travail et des services d'AES dans le Cadre ministériel des résultats et les priorités à long terme soutient la pertinence de la fonction d'AES.



# Conclusions et recommandations

---

## Recommandation n° 2 : Indicateurs de rendement

Nous recommandons au sous-ministre adjoint principal, Politiques stratégiques, de **veiller à ce que les profils d'information sur le rendement des programmes de la fonction d'AES comprennent des indicateurs de rendement significatifs** qui fournissent des renseignements importants pour l'atteinte des résultats et la gestion des programmes.

Les indicateurs de rendement devraient traiter de la responsabilité essentielle no 3, Navigation maritime, puisque le profil d'information sur le rendement actuel ne couvre pas cette responsabilité essentielle. Il s'agirait soit d'un profil distinct pour un quatrième programme d'AES, soit des programmes fusionnés en un seul programme dans le CMR. Plus particulièrement, un programme générale pour la fonction d'AES couvrant les quatre responsabilités essentielles du Ministère.

Justification : Les indicateurs et les cibles actuels se rapportent aux extrants (nombre de demandes reçues et traitées) et non à l'atteinte des résultats escomptés ou à la qualité des résultats des programmes. Ils ne fournissent pas non plus de renseignements sur la capacité d'éclairer les décisions relatives à la charge de travail et aux ressources. La fonction d'AES est pertinente pour les quatre responsabilités de base du Ministère.



## Annexes

---

# Méthodologie d'évaluation, limites et stratégies d'atténuation

Bien que l'évaluation ait connu quelques difficultés méthodologiques, les **limites de la méthode** ont été atténuées, dans la mesure du possible, par l'utilisation de diverses sources de données et la triangulation des données. Cette méthode a été appliquée afin d'établir la fiabilité et la validité des constatations, ainsi que pour veiller à ce que les conclusions et les recommandations soient fondées sur des données probantes objectives et documentées.



## Données administratives

Un examen des dépenses liées aux AES a été entrepris pour comprendre le financement des programmes et des services d'AES, y compris dans les régions. Comme les programmes étaient nouvellement créés, les systèmes de gestion financière ne disposaient pas de toute l'information sur les dépenses pour la portée de l'évaluation. De plus, les **AES des régions font souvent partie d'une direction qui comprend d'autres divisions**, de sorte que les dépenses ont dû être séparées manuellement. Pour atténuer cette situation, l'équipe d'évaluation a demandé l'information à la Direction des AES et aux six régions, et les estimations ont été utilisées pour les analyses. De plus, la **responsabilité des données statistiques sur les pêches dans deux régions relève d'un secteur distinct, la Gestion des pêches, qui n'est pas un programme ou un service d'AES**. Ses ressources ont donc été exclues des données administratives recueillies.

Compte tenu de l'introduction récente des programmes des AES en 2018-2019, les **profils d'information sur le rendement (PIR) ont fourni très peu d'information sur les résultats et exclu l'information des régions**. Pour atténuer ce défi, l'évaluation a évalué l'utilité des indicateurs de rendement et des résultats réels par rapport aux résultats escomptés et aux constatations triangulées tirées d'autres sources de données.



## Examen des documents et du site Web

L'équipe d'évaluation a examiné l'information pertinente à la fonction d'AES, comme les rapports de diagnostic et de vérification sur les statistiques des pêches et la gouvernance des données du MPO ainsi qu'un examen de l'information, des recherches, des rapports et des lignes directrices affichés portant sur les océans, les pêches et l'aquaculture.



## Exercice de recensement

Au cours de la phase de planification de l'évaluation, un exercice de recensement a fourni à l'équipe d'évaluation un premier aperçu des perspectives de la Direction des AES et des régions concernant les services et les activités économiques aux niveaux régional et national. Dans la mesure du possible, les résultats ont été utilisés pour éclairer l'élaboration des guides d'entrevue, l'analyse comparative ainsi que certaines des constatations de l'évaluation.



## Entrevues

Les directeurs des AES (y compris ceux des régions) qui participent aux AES ont été interrogés. Nous avons également interrogé les cadres supérieurs du MPO et de la GCC afin de recueillir leurs points de vue sur les services reçus. Des entrevues ont été menées auprès des clients qui ont reçu des services d'AES d'avril 2014 à mars 2019 (désignés par les AES à l'AC et dans les régions). L'échantillonnage a été effectué pour s'assurer que les points de vue de différents clients (p. ex. science, gestion des pêches, etc.) étaient recueillis pour appuyer les résultats du sondage. Les clients qui n'ont pas été interrogés par entrevue l'ont été par sondage.

# Méthodologie d'évaluation, limites et stratégies d'atténuation



## Analyse comparative

Une analyse comparative avec trois autres ministères a permis de mieux comprendre le type d'analyses économiques et de travaux statistiques qu'ils entreprennent, leur capacité de répondre aux demandes, si leurs services économiques et statistiques sont fournis dans le cadre d'un programme (c.-à-d., définis comme un programme dans leur cadre ministériel de résultats), les politiques et processus, les considérations liées à l'ACS+, si ces ministères font face aux mêmes défis que le MPO, et s'il existe d'autres approches que pourrait envisager la direction des AES.



## Exemples documentés

Une analyse brève et ciblée a été entreprise sur quatre exemples qui ont contribué à cerner les facteurs qui ont facilité ou entravé les AES pour éclairer les décisions du MPO et de la GCC.

Les exemples documentés étaient axés sur les thèmes suivants :

1. Programme d'urgence d'aide liée aux conditions des glaces
2. Plan de protection des océans (PPO)
3. Programme des océans
4. Soutien des traités sur la côte Ouest



## Sondage

Un sondage mené auprès de l'administration centrale interne du MPO et des clients régionaux des AES, c.-à-d. les directeurs et les gestionnaires, a permis de connaître leurs besoins en matière de services d'analyses économiques et de statistiques, de déterminer s'il y a des questions à régler et si les services d'AES ont aidé à éclairer les décisions du MPO et de la GCC.

Le sondage a été mis en ligne à la disposition de 140 clients des AES qui ont été désignés par les directeurs des AES, et 29 réponses au sondage ont été reçues, ce qui représente un taux de réponse de 20 %. Le sondage a été mené entre le 15 juillet et le 11 août 2019. Le personnel de la GCC n'a pas été inclus dans le sondage, car il a plutôt été interrogé au moyen de l'entrevue. Les réponses au sondage ont servi à trianguler les constatations tirées d'autres sources de données. **Bien que le taux de réponse ait été faible, surtout pour certaines questions**, les résultats ont été utilisés pour trianguler les données provenant d'autres sources de données. De plus, des entrevues ont été menées auprès de la haute direction du MPO, qui sont les principaux décideurs et, en fin de compte, les utilisateurs de l'information des AES pour la prise de décision fondée sur des données probantes.



## Compréhension des activités d'AES

**Il a été difficile de comprendre les activités d'AES dans le cadre du Programme d'économie liée aux opérations maritimes, car ces activités étaient limitées et les clients de la GCC n'étaient pas clairement désignés.** Nous avons atténué cette situation en consultant la haute direction de la GCC pour comprendre sa capacité et ses besoins en matière d'AES ainsi qu'en effectuant une triangulation avec d'autres sources de données lorsque cela était possible.



# Plan d'action de la Gestion (PAG)

<b>Recommandation 1 :</b>			
<b>Recommandation :</b>			
<p>Il est recommandé que le sous-ministre adjoint principal, Politiques stratégiques, d'établir un processus de planification annuelle à l'échelle du Ministère pour les plans de travail pluriannuels de la fonction d'AES afin de servir de façon proactive tous les programmes ministériels et les services internes, le cas échéant, en fonction du Cadre ministériel des résultats. Les plans de travail et processus pour la gestion des nouvelles priorités devraient appuyer la fonction d'AES en veillant à ce que des renseignements et des conseils économiques et socioéconomiques de qualité supérieure, cohérents et opportuns soient disponibles dans l'ensemble du Ministère pour éclairer les décisions de la haute direction, les mandats ministériels, les engagements, les défis et les autres priorités à long terme.</p>			
<b>Justification :</b>			
<p>Une fonction proactive d'AES à l'échelle du Ministère facilitera i) la sensibilisation aux services disponibles et leur compréhension, ii) l'établissement des priorités annuelles en matière de services, iii) la confirmation des indicateurs de rendement ou la nécessité d'apporter des modifications, iv) la détermination des besoins permanents en matière de données, v) le respect des exigences fédérales de l'ACS+, vi) la résolution des problèmes complexes et les opportunités qui se présentent, et vii) l'utilisation d'analyses économiques, de données statistiques et de conseils existants. L'ancrage des plans de travail et des services d'AES dans le Cadre ministériel de résultats et les priorités à long terme soutient la pertinence de la fonction d'AES.</p>			
<b>Réponse de la direction</b>			
<p>Dans l'ensemble de l'AC et des régions, la fonction d'AES effectue une combinaison de travail par anticipation à plus long terme ainsi que beaucoup de travail réactif en lien avec les questions nouvelles et urgentes en matière de politiques et de gestion. Il serait donc possible de mieux faire connaître les services d'AES dans l'ensemble du Ministère et de mieux harmoniser les projets à long terme avec les priorités des programmes et du Ministère.</p>			
<b>Lien avec les résultats d'un programme plus vaste ou du Ministère (s'il y a lieu)</b>			
<p>La mise en œuvre de cette recommandation permettra à la fonction d'AES de soutenir les progrès du Ministère en ce qui a trait au risque lié aux « renseignements à l'appui de la prise de décisions » qui sont essentiels à la mission et qui englobe les quatre principales responsabilités.</p>			
<b>Énoncé des résultats</b> <i>Résultat à atteindre en réponse à la recommandation</i>	<b>Jalons</b> <i>Réalisations essentielles pour assurer l'atteinte des résultats aux fins d'approbation par le CEMR</i>	<b>Date d'achèvement</b> <i>Mois, exercice</i>	<b>DG responsable</b>
Les lacunes majeures en matière de renseignements économiques et socioéconomiques sont comblées.	Un processus annuel de planification à l'échelle du Ministère (y compris des consultations et des discussions avec les responsables de l'ensemble des programmes et des régions) est en place. Ce processus répartit la capacité de la fonction d'AES entre l'administration centrale (AC) et les régions en vue de soutenir des projets à plus long terme visant à combler les lacunes majeures en matière d'information pour le Ministère tout en maintenant une capacité suffisante pour un travail réactif.	Avril 2021	Robert Elliott, DG, AES Directeurs régionaux, AES
Des renseignements et des conseils économiques et socioéconomiques de qualité supérieure, exhaustifs, cohérents et opportuns sont disponibles dans l'ensemble du Ministère pour éclairer les décisions de la haute direction, les mandats ministériels, les engagements, les défis et les autres priorités.	L'examen du positionnement des fonctions d'AES dans les processus ministériels afin d'assurer une mobilisation précoce est terminé, et une fonction de remise en question pour toute l'information économique et socioéconomique utilisée pour éclairer la prise de décisions est en place.	Avril 2021	Robert Elliott, DG, AES Directeurs régionaux, AES



# Plan d'action de la Gestion (suite)

<b>Recommandation 2 :</b>			
<b>Recommandation :</b>			
Il est recommandé que le sous-ministre adjoint principal, Politiques stratégiques, de veiller à ce que les profils d'information sur le rendement des programmes de la fonction d'AES comprennent des indicateurs de rendement significatifs qui fournissent des renseignements importants pour l'atteinte des résultats et la gestion des programmes.			
Les indicateurs de rendement devraient traiter de la responsabilité essentielle no 3, Navigation maritime, puisque le profil d'information sur le rendement actuel ne couvre pas cette responsabilité essentielle. Il s'agirait soit d'un profil distinct pour un quatrième programme d'AES, soit des programmes fusionnés en un seul programme dans le CMR. Plus particulièrement, un programme générale pour la fonction d'AES couvrant les quatre responsabilités essentielles du Ministère.			
<b>Justification :</b>			
Les indicateurs et les cibles actuels se rapportent aux extraits (nombre de demandes reçues et traitées) et non à l'atteinte des résultats escomptés ou à la qualité des résultats des programmes. Ils ne fournissent pas non plus de renseignements sur la capacité d'éclairer les décisions relatives à la charge de travail et aux ressources. La fonction d'AES est pertinente pour les quatre responsabilités de base du Ministère.			
<b>Réponse de la direction</b>			
La direction accepte la recommandation de consolider les programmes relatifs à l'économie et d'étudier les possibilités de créer des indicateurs de rendement qui fourniraient à la haute direction de l'information pratique sur le rendement des programmes. Des efforts supplémentaires seront déployés pour harmoniser les fonctions d'AES de l'AC et des régions avec le programme consolidé relatif à l'économie.			
<b>Lien avec les résultats d'un programme plus vaste ou du Ministère (s'il y a lieu)</b>			
S.O.			
<b>Énoncé des résultats</b>	<b>Jalons</b>	<b>Date d'achèvement</b>	<b>DG responsable</b>
<i>Résultat à atteindre en réponse à la recommandation</i>	<i>Actions essentielles pour assurer l'atteinte des résultats aux fins d'approbation par le CEMR</i>	<i>Mois, exercice</i>	
Le programme consolidé relatif à l'économie démontrera clairement la façon dont les fonctions et les services permettent d'apporter un soutien aux intervenants internes et externes.	Révision du Répertoire des programmes du Ministère, qui regroupe les trois programmes relatifs à l'économie en un seul programme national relatif à l'économie.	Septembre 2020	Robert Elliott, DG, AES Directeurs régionaux, AES Andrea Cyr, DG, Planification, résultats et évaluation
	Recherche, élaboration et essai d'options pour la révision des indicateurs de rendement aux fins d'examen par la haute direction.	Juillet 2020	Robert Elliott, DG, AES Directeurs régionaux, AES Andrea Cyr, DG, Planification, résultats et évaluation
	Révision du profil d'information sur le rendement approuvée par la direction générale du programme et le responsable de la mesure du rendement.	Juillet 2020	Robert Elliott, DG, AES Directeurs régionaux, AES Andrea Cyr, DG, Planification, résultats et évaluation



## Références

---

- <sup>1</sup> Le financement de l'analyse économique et des conseils méthodologiques pour les programmes sur les espèces en péril et les zones de protection marines est principalement couvert par les fonds alloués aux groupes d'analyse économique à l'AC et dans les régions.
- <sup>2</sup> Les huit attributs de l'information proviennent de la Politique sur la gestion de l'information du Conseil du Trésor et de la Ligne directrice à l'intention des employés fédéraux : Rudiments de la gestion de l'information (GI) du Secrétariat du Conseil du Trésor.
- <sup>3</sup> « Economics of Fisheries », D. Squires and N. Vestergaard, *Oxford Bibliographies* (2016).
- <sup>4</sup> « Governance of Marine Fisheries and Biodiversity Conservation », Bulletin annuel 2015, International Institute of Fisheries Economics & Trade.
- <sup>5</sup> « Évaluation du Secrétariat canadien de consultation scientifique (SCCS), Évaluation du MPO, <http://www.dfo-mpo.gc.ca/ae-ve/evaluations/18-19/96175-fra.html>