



# ÉVALUATION DU FONDS POUR LA RESTAURATION CÔTIÈRE

## RAPPORT FINAL

**26 juin 2020**

Division de l'évaluation  
Direction de la planification, des résultats et  
de l'évaluation  
Secteur du dirigeant principal des finances



# Table des matières

---

**3**

Contexte de l'évaluation

**4**

Profil du programme

**7**

Constatations de l'évaluation :  
Pertinence

**10**

Constatations de l'évaluation :  
Efficacité

**17**

Constatations de l'évaluation :  
Efficacité et exécution  
du programme

**22**

Conclusions et leçons  
retenues

**26**

Appendice A :  
Matrice d'évaluation

**29**

Appendice B :  
Méthodologie et  
limites de l'évaluation

# Contexte de l'évaluation

## Aperçu

- Le présent rapport présente les résultats de l'évaluation du Fonds pour la restauration côtière (FRC).
- L'évaluation a été réalisée par la Division de l'évaluation de Pêches et Océans Canada (MPO) entre septembre 2019 et mars 2020 conformément à la Politique sur les résultats (2016) du Conseil du Trésor et aux exigences de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

## Portée et objectifs de l'évaluation

- La portée de l'évaluation a été établie au cours d'une phase de planification, qui comprenait la consultation des représentants du programme.
- La portée de l'évaluation couvrait 2017-2018 à 2019-2020 et comprenait les sept régions du MPO.
- L'évaluation comprenait une évaluation de la pertinence, de l'efficacité et de l'efficience du FRC.
- L'évaluation a été conçue de façon à fournir à la haute direction de l'information pour la prise de décisions et de cibler les leçons retenues et les pratiques d'excellence qui peuvent être appliquées à d'autres programmes semblables du Ministère.

## Méthodologie et questions de l'évaluation

- Dans le cadre de l'évaluation, on a eu recours à plusieurs sources de données, dont des entrevues, analyse des données, observations sur le terrain, ateliers des bénéficiaires et études de documents/dossiers, pour examiner les questions présentées au tableau 1 (voir l'appendice A pour la matrice d'évaluation et l'appendice B pour la méthodologie d'évaluation détaillée).

**Tableau 1 : Questions d'évaluation**

| Pertinence                           |   |
|--------------------------------------|---|
| 1.                                   | Dans quelle mesure le Fonds pour la restauration côtière a-t-il répondu à un besoin identifié? Y a-t-il des lacunes dans les types d'activités financées?   |
| Efficacité                           |   |
| 2.                                   | Dans quelle mesure le FRC a-t-il contribué à accroître la collaboration avec les bénéficiaires et leurs partenaires pour aborder la restauration des côtes?   |
| 3.                                   | Dans quelle mesure et dans quels rôles les projets financés incluent-ils des groupes autochtones?   |
| 4.                                   | Dans quelle mesure les projets du FRC ont-ils contribué à améliorer les relations avec les groupes autochtones?   |
| 5.                                   | Dans quelle mesure le FRC contribue-t-il à la restauration des zones côtières au Canada?  |
| 6.                                   | Existe-t-il des indications précoces que les espèces en voie de disparition et menacées bénéficient des projets de restauration côtière?  |
| 7.                                   | Y a-t-il des premières indications que les investissements du FRC créent et maintiennent des réseaux et renforcent la capacité des bénéficiaires qui vont au-delà de la durée de vie du projet financé?   |
| Efficacité et exécution du programme |   |
| 8.                                   | Dans quelle mesure l'exécution du FRC est-elle conforme aux pratiques d'excellence de gestion efficace des programmes de subventions et de contributions? Des enseignements tirés du FRC peuvent-ils être appliqués à d'autres programmes similaires? |

# Profil du programme

## Contexte et objectifs du Fonds pour la restauration côtière

- Le Fonds pour la restauration côtière (FRC) est un programme quinquennal qui a été créé en 2017-2018 et devrait prendre fin en 2021-2022. Le FRC est un programme de subventions et contributions (S et C) financé par le Plan de protection des océans (PPO). Le programme a été mis en œuvre avec un financement de 84 millions de dollars (tableau 2) sur cinq ans (dont 75 millions de dollars étaient pour des subventions et contributions) pour soutenir des projets qui aident à restaurer les habitats aquatiques côtiers, en mettant l'accent sur :
  - inverser les effets du développement historique;
  - atténuer les résultats de l'augmentation du transport maritime;
  - contribuer au rétablissement des espèces considérées comme menacées, en voie de disparition ou en péril;
  - renforcer les capacités locales pour restaurer et maintenir les habitats côtiers.



- Le FRC mobilise les groupes autochtones et communautaires ainsi que le milieu universitaire et les organisations à but non lucratif, en vue d'entreprendre plusieurs activités, notamment :
  - la planification;
  - la restauration;
  - le renforcement de la capacité;
  - la surveillance;
  - les activités d'établissement de rapports;
  - l'atténuation des facteurs de stress qui nuisent à la vie marine et à ses habitats.
- Le FRC est géré par la Direction de la gestion des écosystèmes du MPO au sein du Secteur des écosystèmes aquatiques.

**Tableau 2 : Ressources financières pour le programme du FRC (2017-2018 à 2021-2022)**

| Facteur d'intrant           | 2017-2018         | 2018-2019         | 2019-2020         | 2020-2021         | 2021-2022         |
|-----------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Équivalents temps plein     | 12,0              | 13,4              | 12,0              | 12,0              | 12,0              |
| Salaires                    | 1 164 943         | 1 206 718         | 1 186 208         | 1 186 208         | 1 186 208         |
| Fonctionnement et entretien | 249 922           | 191 512           | 248 770           | 248 770           | 248 770           |
| Contributions               | 9 679 316         | 15 318 881        | 18 874 137        | 20 892 397        | 11 924 843        |
| <b>Total</b>                | <b>11 094 181</b> | <b>16 717 111</b> | <b>20 309 115</b> | <b>22 327 375</b> | <b>13 359 821</b> |

*Remarque : 4,5 millions de dollars en subventions et contributions ont été transférés du programme du FRC pour soutenir le Programme d'intervention auprès de mammifères marins*

# Profil du programme (suite)

## Bénéficiaires admissibles au titre du Fonds pour la restauration côtière

- Les bénéficiaires admissibles financés comprennent :
  - Les organisations autochtones (p. ex. communautés autochtones, conseils tribaux, gouvernements des Premières nations autonomes, groupes de conservation autochtones);
  - les organismes communautaires (c.-à-d. les organismes sans but lucratif situés dans les municipalités ou les régions);
  - les organismes sans but lucratif, y compris les organisations non gouvernementales de l'environnement et les organismes d'intendance;
  - les chercheurs et établissements d'enseignement universitaire.

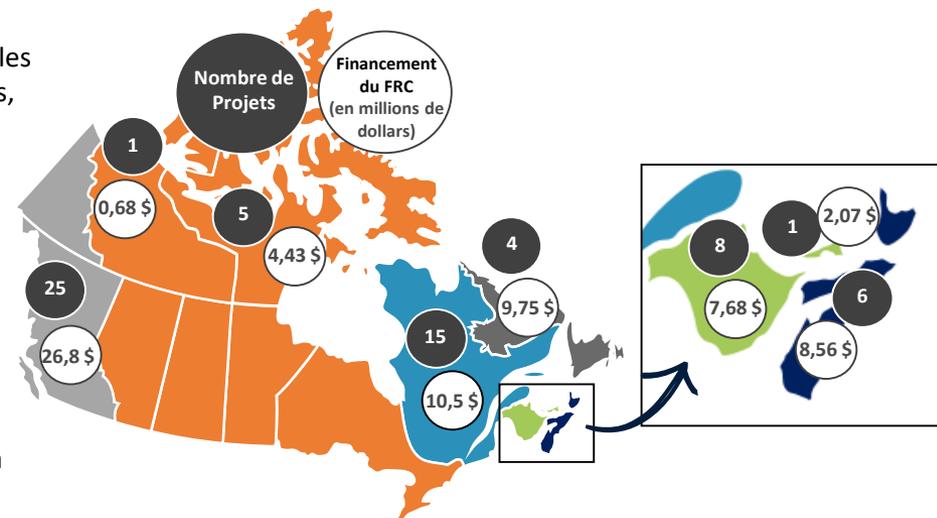
## Activités admissibles financées par le Fonds pour la restauration côtière

- Le programme du FRC finance un large éventail d'activités admissibles liées aux activités de restauration côtière ou à l'élaboration de plans, notamment :
  - les études de faisabilité et de diagnostic, les évaluations environnementales et la cartographie;
  - les activités qui reconstruisent, restaurent et réhabilitent les habitats aquatiques;
  - le perfectionnement des compétences, y compris la formation technique et la formation en gestion;
  - le suivi des projets et l'établissement de rapports à leur sujet;
  - les activités liées à la construction, à l'architecture, au génie, à la conception et à l'entretien.
- Un certain nombre d'activités ne sont pas admissibles à un financement, par exemple : la décontamination, l'approvisionnement en terre, l'empoisonnement et les communications.

## Projets financés dans le cadre du Fonds pour la restauration côtière

- Le FRC a financé 64 projets totalisant 70,5 millions de dollars (figure 1). Le plus grand nombre et la plus grande valeur de projets se retrouvent dans la région du Pacifique.
- Les projets du FRC ont été financés en trois volets distincts sur une période de trois ans. Plus de détails sur ces trois volets, y compris le processus et le calendrier du processus de demande (figure 2), sont présentés sur la page suivante.

**Figure 1 : Nombre et valeur en dollars (millions) de projets financés par le Fonds pour la restauration côtière, par région**



# Profil du programme (suite)

## Volet 1 : Projets

- Le FRC a reçu 186 déclarations d'intérêt, demandant plus de 310 millions de dollars de financement soumis lors de son appel de propositions initial.
- Le programme a financé 32 projets sur les trois côtes pour un total de 47,4 millions de dollars.

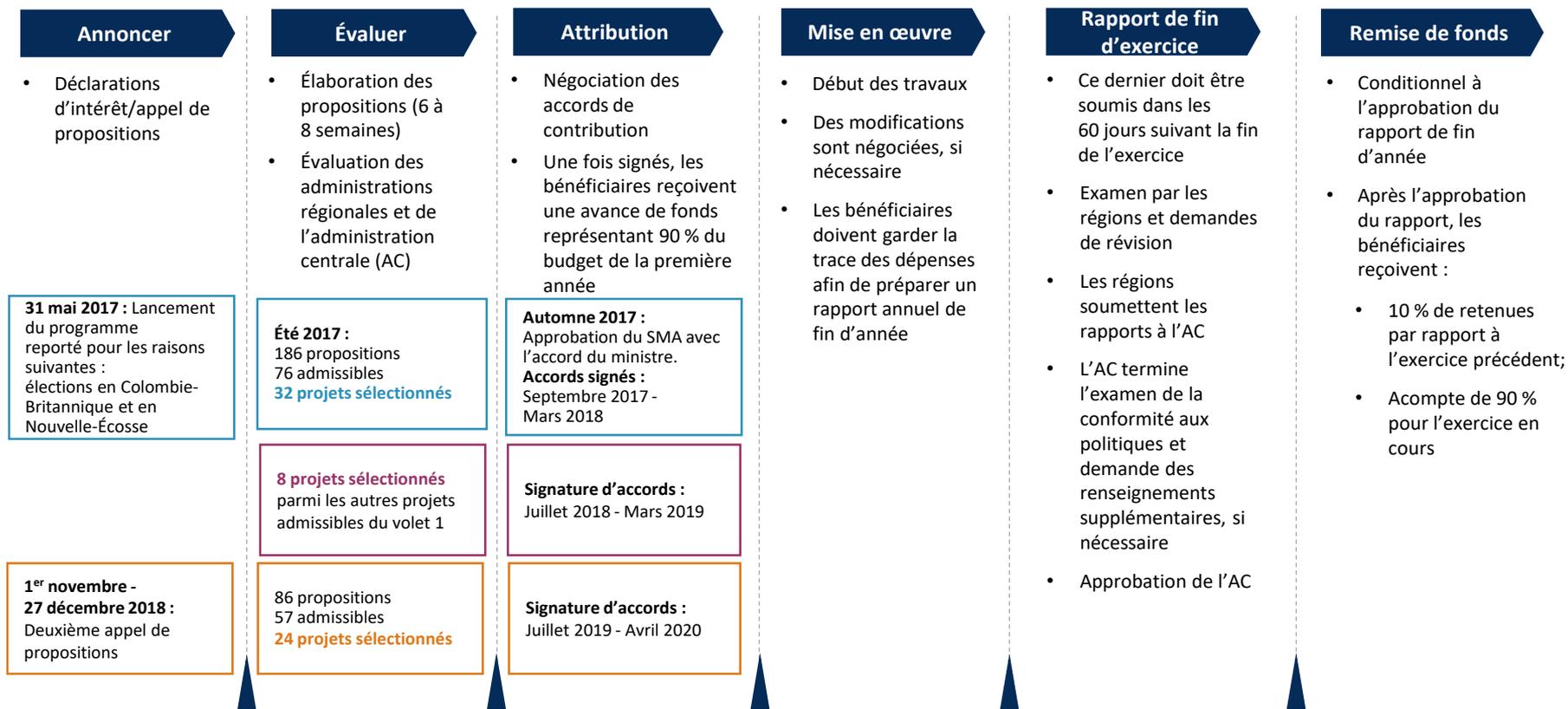
## Volet 2 : Projets

- Huit autres projets ont été financés pour un total de 10,2 millions de dollars.

## Volet 3 : Projets

- En 2018-2019, un autre appel de propositions a été lancé et 24 projets ont été financés pour un total de 13,6 M\$.<sup>1</sup>

Figure 2 : Le processus et le calendrier du Fonds pour la restauration côtière



<sup>1</sup> Le financement d'un projet annulé dans le volet 1 a été réorienté vers un projet dans le volet 3; trois projets ne sont toujours pas signés.

# Constatations de l'évaluation - Pertinence

## Le besoin de restauration côtière au Canada

**Constatation :** Les voies navigables du Canada jouent un rôle important dans la vie des Canadiens en liant l'économie, l'environnement et le tissu social. Les activités financées dans le cadre du Fonds pour la restauration côtière répondent à un besoin identifié de faire face aux menaces pour les écosystèmes aquatiques et la perte de biodiversité marine le long des côtes du Canada.

### L'importance du littoral canadien

- Le Canada possède le **plus long littoral du monde** reliant trois océans différents – l'Atlantique, l'Arctique et le Pacifique. Ces océans abritent un immense réseau de vie marine, génèrent la moitié de l'oxygène que nous respirons, agissent comme thermostat pour réguler la température de la Terre et renferment une grande partie de la biodiversité de la planète.<sup>2</sup>
- **Le Canada est un pays océanique** dont l'économie, l'environnement et le tissu social sont inextricablement liés aux océans et à leurs ressources.<sup>2</sup> Huit des dix provinces et des trois territoires bordent directement les océans et les voies navigables, et plus de 25 % de la population vit dans les zones côtières.<sup>3</sup>
- L'eau passe de l'océan aux **lacs et aux rivières**, puis à l'atmosphère, avant de retourner à l'océan. La protection des océans du Canada comprend la protection des lacs, des rivières et des estuaires du Canada.<sup>2</sup>
- Avec **plus de 20 milliards de dollars en activité économique annuelle** et plusieurs milliards de plus en commerce océanique passant par les eaux canadiennes, les océans et leurs ressources contribuent de manière importante à l'économie canadienne dans son ensemble.<sup>3</sup>

### L'importance de nos océans



Source : Site Web du ministère des Pêches et Océans (Aquaculture)

### Menaces pour les écosystèmes aquatiques et la biodiversité marine

- Il est mondialement reconnu que **les écosystèmes marins et côtiers** du monde entier subissent un **déclin** de la biodiversité et des altérations des fonctions des écosystèmes.<sup>4</sup>
- La navigation maritime accrue (p. ex. déversements, collisions, bruit), **le développement côtier historique** et **l'érosion**, le changement climatique, les contaminants, la surpêche, le transport, les espèces aquatiques envahissantes et la **dégradation de l'habitat** (p ex. les marais salants) sont identifiés comme faisant partie des principales menaces pesant sur la santé des écosystèmes aquatiques et donc les **priorités** de l'intervention de restauration.<sup>2</sup>
- Au Canada, les évaluations environnementales menées par des groupes autochtones, des groupes d'intérêts spéciaux, le MPO et les Canadiens font état de préoccupations concernant **les effets environnementaux cumulatifs** sur **les habitats aquatiques au Canada**.<sup>4</sup>

Les Canadiens comptent sur nos océans pour la nourriture, les emplois, l'air pur et bien plus encore.

Pour que nos océans et nos écosystèmes marins continuent d'être productifs pendant des générations, il faut nous protéger contre les menaces que présentent la pollution, le changement climatique et la surpêche.<sup>5</sup>

<sup>2</sup> Pêches et Océans Canada, L'importance de nos océans, 2018, <https://www.dfo-mpo.gc.ca/oceans/importance/index-fra.html>.

<sup>3</sup> Pêches et Océans Canada, La stratégie sur les océans du Canada, 2017, <https://www.dfo-mpo.gc.ca/oceans/publications/cos-soc/index-fra.html>.

<sup>4</sup> Pêches et Océans Canada, Modalités et conditions du Fonds pour la restauration côtière.

<sup>5</sup> Pêches et Océans Canada, Agenda des océans du Canada, 2019, <https://dfo-mpo.gc.ca/campaign-campagne/oceans/index-fra.html>

# Constatations de l'évaluation - Pertinence

## Harmonisation du programme avec les priorités nationales et régionales

**Constatation :** Le Fonds pour la restauration côtière finance des projets de restauration pluriannuels à grande échelle qui tiennent compte de la connectivité entre les milieux marins et d'eau douce et qui sont harmonisés avec les priorités régionales et nationales. Le programme finance un large éventail d'activités et les bénéficiaires ont souligné d'autres activités qui auraient pu être bénéfiques.

### Établissement des priorités nationales et régionales

- Le **Plan de protection des océans** (PPO) a identifié la restauration côtière comme une priorité clé pour lutter contre les menaces pesant sur les écosystèmes aquatiques et la perte de biodiversité marine.
- Les **priorités nationales** du PPO ont éclairé la conception du programme du FRC, notamment :
  - protéger et restaurer des écosystèmes marins;
  - la création de partenariats plus solides avec les Autochtones et la mobilisation des collectivités côtières;
- les représentants du programme du FRC ont travaillé en étroite collaboration avec les parties prenantes pour **identifier les activités prioritaires**, y compris, mais sans s'y limiter, la restauration des estuaires pour améliorer le passage du poisson, les bassins versants côtiers et les habitats côtiers - activités qui contribueront à restaurer les **modifications du littoral historique** (voir l'encadré).
- Les régions ont également mené des activités de sensibilisation pour **identifier les priorités régionales**, y compris la restauration des habitats du poisson, ce qui bénéficiera à des espèces de poissons spécifiques dans chaque région (figure 3).

**Restauration des modifications historiques du littoral**

Partout au Canada, les changements anthropiques (influencés par l'homme) des environnements marins et d'eau douce prennent de nombreuses formes, notamment, mais sans s'y limiter :

- la construction de quais, de jetées ou de digues, ce qui peut entraîner des changements de salinité dans les marais, l'érosion des marais et la perte d'habitats aquatiques;
- la construction de barrages et de chaussées qui entravent le passage des poissons et peuvent entraîner le piégeage des sédiments derrière les barrages, ce qui peut dégrader l'eau de sources essentielles de sédiments;
- l'aménagement des rives industrielles et résidentielles et le remplissage des estuaires entraînent la fragmentation et la perte d'habitats de zostère, de marais salants et de varech sur lesquels les poissons et les organismes locaux dépendent pour échapper à la prédation et comme corridor migratoire.

Figure 3. Espèces de poissons régionales

| Pacifique  | Centre et Arctique   | Québec  | Golfe   | Maritimes  | Terre-Neuve-et-Labrador   |
|--|--|---|---|--|---|
| Le saumon chinook comme source de nourriture pour l'épaulard résident du sud | Migration des espèces de poissons d'eau douce et de l'Arctique | Le capelan comme proie pour les poissons, les oiseaux et les mammifères marins, y compris les bélugas | Amélioration de la connectivité de l'habitat du saumon de l'Atlantique, du loup tacheté, de l'omble de fontaine et d'autres espèces | Amélioration de la connectivité de l'habitat du saumon de l'Atlantique, y compris le saumon de l'Atlantique de l'intérieur de la baie de Fundy | Le capelan comme source de nourriture pour la morue, les baleines et les oiseaux marins de l'Atlantique |

# Constatations de l'évaluation - Pertinence

## Harmonisation du programme avec les priorités nationales et régionales (suite)

### Éléments pris en compte des priorités dans le processus d'évaluation des propositions

- L'**harmonisation** avec les priorités nationales et régionales a été prise en compte lors de l'évaluation des propositions.
- Les volets 1 et 2 traitaient des **priorités nationales**, tandis que le volet 3 était davantage axé sur les priorités régionales.

### Harmonisation des projets financés avec les priorités identifiées

- Environ 55 % des projets du FRC répondent à la nécessité d'**améliorer le passage des poissons pour la migration**, y compris les environnements marins et d'eau douce, pour les frayères et les zones d'élevage d'une variété de poissons.
- Environ 40 % des projets visent à atténuer les **modifications anthropiques historiques** du littoral.
- Environ 20 % des projets mènent des études sur le paysage pour déterminer les besoins de restauration.<sup>6</sup>

### Autres activités financées suggérées

- Les répondants ont convenu que le FRC couvre un **large éventail d'activités**, mais ils ont souligné des **activités supplémentaires qui auraient été bénéfiques** en ce qui concerne les activités admissibles au financement. Trois activités clés ont été mises en évidence le plus fréquemment.
  - **Communication et sensibilisation** avec les communautés locales non partenaires du FRC. Les personnes interrogées ont expliqué leur importance de renforcer la confiance de la communauté pour la réussite à long terme de leurs projets. Les activités de renforcement des capacités et de développement des compétences ont contribué à combler ces lacunes dans quelques circonstances.
  - **Élimination des structures abandonnées**, puisque dans certaines régions, le nettoyage est une priorité avant qu'un projet puisse commencer.
  - **Acquisition de terres**, car les bénéficiaires ont indiqué que de nombreux projets s'étendent sur des terres privées et sans propriété et il est difficile de savoir si les efforts de restauration seront conservés à l'avenir.



Le chapitre de l'Île-du-Prince-Édouard de Truite atout du Canada travaille à remplacer les ponceaux infranchissables par des ponts, des ponceaux carrés ou des passages à poissons. Ce travail permet le libre passage de nombreuses espèces qui doivent remonter en amont pour frayer dans les systèmes d'eau douce.



La route sur digue de Memramcook au Nouveau-Brunswick, construite en 1973, est un exemple de modification anthropique qui a affecté les organismes aquatiques habitant le bassin versant de Petitcodiac. Le FRC a fourni des fonds pour planifier le remplacement de cette route sur digue.

<sup>6</sup>En raison de l'arrondissement et des projets ayant plus d'un objectif, les totaux ne sont pas égaux à 100 %.

# Constatations de l'évaluation - Efficacité

## Incidence du Fonds pour la restauration côtière

**Constatation :** Le Fonds pour la restauration côtière a permis l'élaboration de plans stratégiques pour identifier et déterminer les mesures de restauration appropriées dans les zones côtières et les milieux d'eau douce en amont. Il est encore tôt dans la vie du programme et les rapports annuels que les bénéficiaires sont tenus de remplir ont fourni des informations limitées sur l'incidence des projets. Cependant, il semble que les projets financés contribuent à la restauration des zones côtières et auront une incidence positive sur les espèces en voie de disparition et menacées.

### Mise en œuvre des projets du Fonds pour la restauration côtière

- Au cours de la première année de mise en œuvre, environ 50 % des bénéficiaires ont élaboré des **stratégies d'atténuation et de restauration** en identifiant les composants physiques et biologiques et les conditions des habitats pour leur projet spécifique.
- Cette phase de planification a permis aux bénéficiaires de **hiérarchiser** les besoins et de déterminer les **mesures appropriées** pour mettre en œuvre et restaurer efficacement les sites sélectionnés afin d'assurer la **durabilité** des développements.
- Les personnes interrogées ont convenu à l'unanimité que les **études et la planification amélioraient l'efficacité et l'efficience des projets**. Les bénéficiaires ont pu trouver la meilleure solution pour une zone spécifique à restaurer.
- Les 50 % des projets restants étaient **prêts à démarrer** dès la signature de l'accord de contribution, car ils avaient déjà des plans de mise en œuvre.
- Au cours des deuxième et troisième années du FRC, les bénéficiaires ont mis en œuvre leurs plans de restauration.

### Limites des rapports annuels au FRC

- Les bénéficiaires sont tenus de soumettre un rapport de fin d'année dans les 60 jours suivant la fin de l'exercice. Les rapports incluent des **informations financières et de rendement**, telles que les progrès sur les étapes. Les bénéficiaires reçoivent un financement lors de l'approbation de leur rapport annuel.
- L'équipe d'évaluation a examiné les 31 rapports de fin d'exercice pour 2017-2018.
- Pour 2018-2019, l'équipe d'évaluation a examiné **15 des 38 rapports de fin d'année**. Les 23 autres rapports n'avaient pas été approuvés par l'AC au moment de l'évaluation. Voir les pages 19 à 21 pour plus de détails à propos de l'approbation des rapports de fin d'année.
- L'analyse des rapports de fin d'année approuvés a donné une image **incomplète** de l'avancement du projet du FRC.
- Il y a un **manque d'uniformité** parmi les rapports de fin d'année approuvés, par exemple, des méthodes différentes ont été utilisées pour mesurer la zone géographique restaurée.
- En réponse, le programme élabore un **document d'orientation** pour fournir des instructions aux bénéficiaires financés sur la façon de signaler les progrès dans leurs rapports annuels. Au moment de l'évaluation, l'ébauche du document d'orientation n'avait pas été communiquée aux bénéficiaires.

# Constatations de l'évaluation - Efficacité

## Incidence du Fonds pour la restauration côtière

### Incidence des projets financés

- Étant donné que les projets ne sont pas encore terminés, il est trop tôt pour comprendre l'incidence totale du FRC. Cependant, il est prouvé que les **projets sont en voie d'atteindre les résultats escomptés**.
- Des mesures sont mises en place pour restaurer les zones côtières et, comme indiqué à la page 9, **les projets financés s'harmonisent avec les priorités identifiées**, notamment l'amélioration du passage des poissons pour la migration par la **restauration de l'habitat du poisson**, **l'atténuation des obstacles imposés par l'homme** et la **réalisation d'études sur le paysage** pour déterminer les besoins de restauration.
- Les projets devraient également avoir une **incidence sur les espèces menacées et en voie de disparition**.

### Restauration de l'habitat du poisson

- Le FRC a financé des projets qui **améliorent l'habitat du poisson**, notamment :
  - **l'amélioration de l'habitat** physique dans les estuaires et les bassins versants côtiers, comme la restauration de la zostère et des marais salés, qui fournissent des environnements permettant aux poissons d'arriver à l'âge adulte et d'être à l'abri de la prédation;
  - **restaurer** la végétation riveraine et les marais salés détruits par les changements agricoles ou humains dans les **environnements côtiers**.



La Kensington North Watersheds Association Ltd. a restauré un marais salé. Le canal a été rempli de sédiments en raison de l'érosion des fermes de pommes de terre voisines, ce qui a empêché le marais salé d'agir comme zone tampon pour protéger le littoral. Avant de terminer ce travail, le groupe a essayé diverses techniques afin de déterminer les méthodes les plus efficaces pour restaurer le marais salé.



Sur les rives est de l'île Vancouver, le durcissement de l'estran et le remplissage des estuaires ont entraîné une fragmentation et une perte importante d'habitats de zostère, de marais salés et de varech qui sont utilisés par les juvéniles de salmonidés. La Comox Valley Project Watershed Society est en train de restaurer ces zones grâce à la construction d'un banc de marais salés, ainsi que d'autres mesures pour augmenter la connectivité de l'habitat et diminuer la fragmentation de l'habitat.

# Constatations de l'évaluation - Efficacité

## Incidence du Fonds pour la restauration côtière

### Atténuer les obstacles imposés par l'homme

- Le FRC a également financé des projets qui **atténuent les changements anthropiques**, notamment :
  - percer des digues ou des jetées** et remplacer des ponceaux infranchissables pour permettre le libre passage de nombreuses espèces de poissons pour frayer dans les systèmes d'eau douce;
  - l'installation ou l'amélioration d'échelles à poissons** existantes afin de fournir des couloirs de migration aux espèces anadromes pour frayer dans les systèmes d'eau douce.

### Mener des études sur le paysage

- Le FRC a également financé des projets qui **mènent des études sur le paysage** pour déterminer les besoins de restauration, notamment :
  - améliorations environnementales** et **évaluations des besoins**;
  - rassembler **plusieurs ensembles de données pour créer une grande base de données accessible** à partir de laquelle les informations peuvent être diffusées.

L'Étude sur le saumon du Pacifique (ESP) est un outil de visualisation de données en ligne qui a été lancé en 2016. Grâce au FRC, l'ESP a été étendue à d'autres régions du sud de la Colombie-Britannique.

En compilant des données sur les populations de saumon dans les bassins versants côtiers du sud de la Colombie-Britannique, ce projet aide à identifier les zones prioritaires pour la restauration côtière et soutient l'élaboration de stratégies pour atténuer les principales menaces et pressions qui entravent le rétablissement des populations de saumon.



Le projet de rétablissement de l'habitat du saumon de l'estuaire Squamish est axé sur l'amélioration de l'accès et de l'habitat du poisson par le remplacement de ponceaux, le réaménagement d'une route sur digue et l'installation d'une structure de prise d'eau.

Les ponceaux traditionnels (photo de gauche) sont remplacés par des ponceaux carrés (photo de droite). On a vu des poissons passer par les nouveaux ponceaux au cours de la première année d'installation. On s'attend à en voir davantage dans les années à venir.



Dans la région du Golfe, Canards Illimités Canada accroît la connectivité de deux réseaux fluviaux côtiers dans la partie supérieure de la baie de Fundy grâce à l'élimination des barrières et à l'application de la science du passage des poissons pour améliorer le rendement d'une échelle à poissons existante.

Cette nouvelle échelle à poissons, illustrée ci-dessus à droite, a diminué la vitesse de l'écoulement en aval et amélioré la route de migration pour une gamme d'espèces, notamment le saumon de l'Atlantique, le gaspneau, l'alse d'été et l'anguille d'Amérique.

# Constatations de l'évaluation - Efficacité

## Incidence du Fonds pour la restauration côtière

### Incidence prévue sur des espèces menacées et en voie de disparition

- Compte tenu des preuves des travaux menés au titre du FRC, comme indiqué dans les deux diapositives précédentes, le programme devrait avoir une incidence positive sur les espèces menacées et en voie de disparition.
- Toutes les personnes interrogées ont convenu que bien qu'il soit **tôt pour constater des incidences importantes sur les espèces en voie de disparition et menacées**, des mesures sont mises en place et des observations précoces indiquent que les projets sont en bonne voie d'atteindre les résultats escomptés.

### Canards Illimités Canada

#### Région du Pacifique

Dans la région du Pacifique, Canards Illimités Canada s'efforce de reconnecter l'habitat par des brèches de digues et des améliorations aux structures de contrôle de l'eau. Bien qu'ils en soient au début du processus de restauration, les saumons quinnats juvéniles commencent à pénétrer dans les zones de brèche.

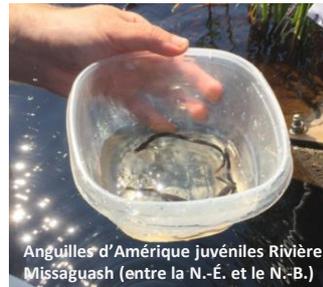


Échantillonnage avec verveux dans le fleuve Fraser, en Colombie-Britannique

#### Région du Golfe

Dans la région du Golfe, Canards Illimités Canada accroît la connectivité dans la baie de Fundy en éliminant les obstacles et améliorant les échelles à poissons existantes. Plus précisément, ils surveillent le passage de l'anguille d'Amérique, espèce menacée qui sert de proie à de nombreux poissons, mammifères aquatiques et oiseaux piscivores.

Les passages ont eu une incidence immédiate sur le passage des anguilles; les aménagements qui ont produit le plus grand nombre de jeunes anguilles d'Amérique en amont seront redéployés au cours des années successives.



Anguilles d'Amérique juvéniles Rivière Missaguash (entre la N.-É. et le N.-B.)

Le sexe des anguilles d'Amérique est sélectionné après la naissance. La recherche montre que les environnements d'eau douce augmentent la probabilité de sélection du sexe féminin. Un meilleur accès aux milieux d'eau douce devrait accroître la population d'anguilles d'Amérique.

- Comme nous l'avons vu à la page 8, chaque région a ses poissons ou espèces marines prioritaires que les projets abordent dans le cadre des activités de restauration. Par exemple :
- des projets dans la région du Pacifique appuieront les efforts de récupération du saumon pour la population en voie de disparition de **l'épaulard résident du sud** du nord-est du Pacifique;
- les projets dans la région du Québec et dans la région de Terre-Neuve-et-Labrador visent à améliorer l'habitat du capelan comme proie pour les poissons, les oiseaux et les mammifères marins menacés et en voie de disparition dans ces régions.



Echelle d'anguille d'Amérique dans la rivière Missaguash (entre la N.-É. et le N.-B.)

# Constatations de l'évaluation - Efficacité

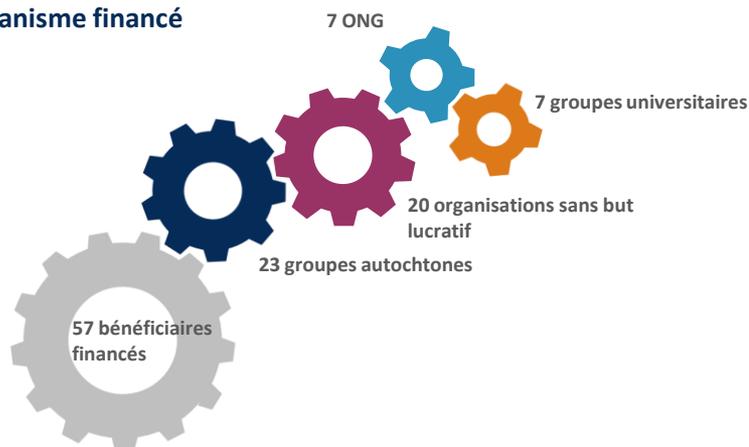
## Groupes cibles et collaboration entre les bénéficiaires et leurs partenaires

**Constatation :** Le Fonds pour la restauration côtière a atteint son groupe cible et intensifie la collaboration entre les bénéficiaires financés et leurs partenaires. Presque tous les projets financés comprennent un groupe autochtone dans divers rôles, y compris comme chef de projet, partenaire de projet ou employé de l'organisation responsable. Dans certains cas, cette participation mène à une amélioration des relations avec les groupes autochtones.

### Groupes cibles prévus pour le financement du programme

- Le FRC ciblait des projets à grande échelle qui seraient plus adaptés aux **organisations de grande capacité**. Dans certains cas, de petites organisations se sont associées à de plus grandes organisations à financer.
- Le FRC a financé un total de 64 projets avec des bénéficiaires partout au Canada, qui comprenaient des groupes autochtones, des organisations sans but lucratif, des organisations non gouvernementales (ONG) et des groupes universitaires (figure 4).
- Tous les bénéficiaires financés posent un faible risque selon l'évaluation. Un examen de la capacité de chaque bénéficiaire potentiel à participer à un projet à grande échelle a été effectué, en fonction des connaissances régionales des bénéficiaires ou, dans certains cas, d'une relation antérieure avec le ministère.

Figure 4 : Nombre total de bénéficiaires du FRC et type d'organisme financé



### Bénéficiaires financés et leurs partenaires

- Tous les bénéficiaires financés ont **collaboré avec au moins un partenaire** pour mettre en œuvre leurs projets, dont la plupart étaient d'autres groupes autochtones, des organisations à but non lucratif, des ONG et des groupes universitaires.

### Possibilités de réseautage et de collaboration

- Les répondants étaient d'accord pour dire que le FRC **accroît la collaboration et le réseautage** entre les bénéficiaires financés et leurs partenaires.
- Dans certains cas, **de plus grandes organisations travaillent avec des partenaires plus petits pour partager leurs compétences**, y compris la gestion technique et de projet, pour codévelopper et cogérer des projets.
- Les partenariats académiques **améliorent également les compétences des étudiants diplômés**. Les personnes interrogées ont noté que les étudiants diplômés acquièrent des compétences professionnelles importantes grâce à leur participation au programme.
- Le bureaux régionaux du Pacifique et du Québec ont réuni les bénéficiaires financés en 2018 et 2019 pour encourager le **réseautage et le partage des compétences** et des techniques entre des projets similaires. Cela a été cité comme une pratique d'excellence et les bénéficiaires d'autres régions ont indiqué qu'ils bénéficieraient de rassemblements similaires.
- En mars 2020, de nombreux bénéficiaires de financement du FRC et leurs partenaires ont assisté à un **atelier à Vancouver**. Les bénéficiaires ont convenu que l'atelier offrait l'occasion de réseauter et de se renseigner sur les projets des autres.

# Constatations de l'évaluation - Efficacité

## Groupes cibles et collaboration entre les bénéficiaires et leurs partenaires (suite)

### Participation des groupes autochtones

- Environ 40 % des projets du FRC sont dirigés par des Autochtones et **près de 100 % ont une participation autochtone** dans divers rôles, y compris chef de projet, partenaire de projet ou employé de l'organisation principale.
- Les personnes interrogées ont noté que les **exigences administratives** du FRC, telles que la préparation des propositions, la gestion de projet et les rapports, **étaient des obstacles** à une participation accrue des Autochtones au programme.
- Les personnes interrogées ont cité d'autres défis à la participation des Autochtones au FRC, y compris le **peu de temps pour répondre à la déclaration d'intérêt**, qui a laissé peu de temps aux groupes autochtones pour élaborer leurs propositions.



Sommet de la baie d'Hudson, 2018, Montréal

Lors du sommet de la baie d'Hudson en 2018, la Arctic Eider Society a utilisé le financement du FRC pour rassembler 27 collectivités, dont des organisations autochtones, des gouvernements, des universitaires et des organisations à but non lucratif.

Ensemble, ils ont développé une carte multi-communautaire utilisant des icônes pour identifier les besoins de restauration et le niveau et le type d'informations disponibles pour le site ou la collectivité.

### Relations de travail avec les groupes autochtones

- Certaines personnes interrogées, autochtones et non autochtones, ont suggéré qu'une aide accrue à la préparation des propositions et des rapports annuels, ainsi qu'un **paiement plus rapide des avances**, auraient contribué à améliorer les relations de travail avec les groupes autochtones.
- Les destinataires de l'atelier ont souligné que les **partenariats avec les Autochtones jouent un rôle essentiel** dans le FRC en fournissant des connaissances traditionnelles, y compris les changements dans le paysage et les espèces au fil du temps.
- Les répondants ont indiqué que, dans l'ensemble, le financement joue un rôle positif et **améliore les relations de travail entre les groupes autochtones et le Ministère**.



Projet de restauration mis en œuvre par la communauté à Coral Harbour, au Nunavut

Les activités de restauration à Coral Harbour font partie d'un projet plus vaste dirigé par l'Université Dalhousie, auquel participent 25 collectivités du Nunavut. L'université a aidé aux tâches administratives, tout en aidant les experts locaux, y compris les aînés et les autres utilisateurs des ressources côtières, à concevoir et à mettre en œuvre de manière indépendante l'ensemble du projet de restauration à Coral Harbour.

# Constatations de l'évaluation - Efficacité

## Réseaux et capacités au-delà de la durée de vie du programme

**Constatation :** Les bénéficiaires créent des réseaux avec leurs partenaires et, dans certains cas, avec d'autres destinataires. En l'absence de financement futur, il est difficile de savoir si ces réseaux continueront après la durée du programme. Cependant, les bénéficiaires et les partenaires développent de nouvelles compétences et capacités, y compris les connaissances autochtones traditionnelles, les compétences de restauration technique et les compétences accrues en gestion de projet. Ces nouvelles compétences et capacités devraient dépasser la durée de vie des projets individuels.

### Maintenir les réseaux au-delà de la durée de vie du programme

- Comme mentionné à la page 14, les personnes interrogées s'accordaient à dire que le **FRC augmentait le réseautage** entre les bénéficiaires financés et leurs partenaires.
- Il y a eu quelques **occasions pour les bénéficiaires de se réunir pour réseauter**, y compris des réunions de bénéficiaires dans certaines régions et l'atelier des bénéficiaires en mars 2020 qui a réuni 81 bénéficiaires et partenaires.
- Les personnes interrogées et les participants aux ateliers bénéficiaires ont noté que le réseautage est nécessaire pour soutenir les projets à long terme, cependant, la **continuité des réseaux dépend de la disponibilité des financements futurs**, car les projets communs rassemblent les groupes.



Atelier pour les bénéficiaires, Vancouver, Colombie-Britannique (mars 2020)

### Renforcement et maintien de la capacité

- Il y avait un consensus parmi les personnes interrogées sur le fait que les **compétences, les connaissances et les capacités** acquises grâce à la participation au FRC **continueront** et bénéficieront aux bénéficiaires et à leurs partenaires, **au-delà de la durée de vie du programme**.
- **Les nouvelles compétences techniques** acquises grâce à la participation au FRC comprennent, par exemple, les évaluations environnementales, la cartographie, la gestion des données et le suivi des projets.
- Les personnes interrogées et les bénéficiaires des ateliers ont noté que **travailler avec des groupes autochtones** appuie une meilleure compréhension des connaissances traditionnelles et renforce la capacité à travailler ensemble à l'avenir.
- Dans certains cas, les bénéficiaires et partenaires du FRC peuvent appliquer leurs nouvelles compétences, connaissances et capacités à d'autres projets sur lesquels ils travaillent également.
- **Les compétences et capacités** acquises grâce au FRC peuvent être utilisées pour **renforcer les propositions** de financement futur.
- Les personnes interrogées ont indiqué que **certains groupes pourraient perdre du personnel** après la fin du financement du programme et que leur capacité pourrait diminuer.

# Constatations de l'évaluation - Efficacité et exécution du programme

## Programmation de l'octroi de subventions et de contributions : Pratiques d'excellence et leçons retenues

**Constatation :** L'autorisation budgétaire globale en matière de subventions et contributions du Ministère a considérablement augmenté au cours des cinq dernières années. Malgré l'accès limité aux processus normalisés du Ministère en ce qui concerne les subventions et contributions au début du programme, des pratiques d'excellence ont été utilisées dans la conception du Fonds pour la restauration côtière. La gestion du programme a continué d'apporter des améliorations au cours de sa mise en œuvre, bien qu'il existe d'autres possibilités de relever les défis identifiés, notamment le long processus de présentation de rapports, qui a une incidence sur le décaissement des fonds aux bénéficiaires du financement du FRC.

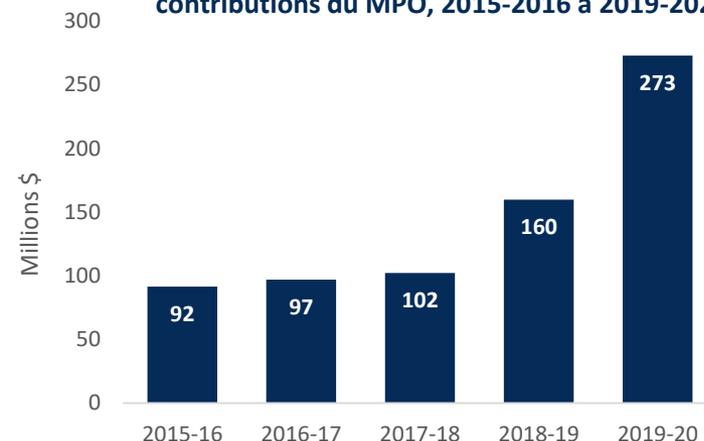
### Programmes de paiements de transferts : Subventions et contributions

- La politique sur les paiements de transfert<sup>7</sup> décrit les rôles et responsabilités en ce qui a trait à la mise en œuvre et la gestion des programmes de paiements de transfert.
- La Politique énonce que **la surveillance, l'établissement de rapports et la vérification doivent être représentatifs des risques particuliers du Programme**, du niveau de financement par rapport aux frais d'administration et du profil de risque du bénéficiaire. En outre, la directive sur les paiements de transfert<sup>8</sup> stipule que :
  - **lorsque des avances de fonds sont essentielles** à la réalisation des objectifs, **leur versement doit être prévu** dans l'entente de financement conformément aux besoins de trésorerie du bénéficiaire;
  - la retenue d'une partie des paiements doit se faire en fonction du risque d'inexécution ou de versements excédentaires;
  - une avance de fonds peut être faite durant un exercice pour **couvrir la part fédérale des dépenses admissibles que le bénéficiaire prévoit engager** en avril de l'exercice suivant, pour la réalisation des objectifs de l'entente de financement;
  - **le bénéficiaire doit produire rapidement un rapport financier** pour veiller à ce que les avances de fonds soient dépensées à des fins autorisées et à ce que les soldes non dépensés soient raisonnables, compte tenu de ses besoins en matière de trésorerie;
  - pour les programmes de transfert qui donnent la priorité aux peuples autochtones, les gestionnaires ministériels devraient s'efforcer d'avoir des **approches cohérentes** qui reflètent les besoins des peuples autochtones.

### Programme de paiements de transfert de croissance : Subventions et contributions au MPO

- Au cours des cinq dernières années, **l'utilisation des programmes de subventions et contributions** (S et C) pour atteindre les objectifs ministériels du MPO a **presque triplé**, passant de 92 millions de dollars en 2015-2016 à 273 millions de dollars en 2019-2020 (figure 5).
- En réponse à un examen de l'utilisation des programmes de S et C par le Ministère, ce dernier **augmente ses capacités et a créé un Centre d'expertise sur les S et C** afin d'élaborer et de mettre en œuvre un moyen cohérent, rationalisé et efficace d'octroyer des S et C à l'échelle du ministère.

**Figure 5 : Autorisation budgétaire pour les subventions et contributions du MPO, 2015-2016 à 2019-2020**



<sup>7</sup> Voir : <https://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=13525>.

<sup>8</sup> Voir : <https://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=14208>.

Tous les bénéficiaires du FRC ont été évalués à faible risque pendant la phase d'évaluation de la proposition.

# Constatations de l'évaluation - Efficacité et exécution du programme

## Programmation de l'octroi de subventions et de contributions : Pratiques d'excellence et leçons retenues

### Pratiques d'excellence dans la conception du Fonds pour la restauration côtière

- Les processus ministériels normalisés pour la gestion des S et C n'étaient pas en place lors de la conception du FRC. Néanmoins, les personnes interrogées par le MPO ont indiqué que les **leçons retenues d'autres programmes ministériels de S et C** ont été utilisées pour élaborer le FRC, y compris, mais sans s'y limiter :
  - utiliser les priorités nationales et régionales pour déterminer les activités de programme admissibles;
  - exiger **la surveillance et le maintien** de la durabilité à long terme des habitats côtiers aquatiques pour tous les projets. Les personnes interrogées ont convenu de la valeur ajoutée de la surveillance et du maintien pour comprendre les avantages à long terme des projets;
  - inclure la **planification stratégique** comme activité admissible;
  - utiliser un **financement pluriannuel** sans effet de levier permettant une limite de cumul de l'aide de 100 %.<sup>9</sup>



<https://www.dfo-mpo.gc.ca/oceans/crf-frc/index-fra.html>

### Améliorations pendant la mise en œuvre du programme

- Le programme s'efforce de **rationaliser les processus**, notamment un accord de contribution normalisé, et élabore des directives et une liste de contrôle pour les rapports de fin d'année.
- Le programme a tenu un certain nombre de **réunions du personnel du MPO en personne** à l'AC et dans les régions pour dispenser une formation, ce qui a été bien reçu par le personnel du programme.
- Le programme offre également une **formation en ligne** au personnel et aux bénéficiaires du MPO. Les personnes interrogées ont suggéré que davantage de formation en ligne sur les processus du programme serait utile.
- Le **site Web du FRC** donne aux destinataires la possibilité de présenter leur travail.
- L'**atelier des bénéficiaires** à Vancouver en mars 2020 a réuni 81 bénéficiaires et partenaires pour partager leurs expériences et leur expertise.

### Salaires et fonds de fonctionnement et entretien pour le Fonds pour la restauration côtière

- Le **réseautage, la formation et les ateliers** qui ont eu lieu lors de la mise en œuvre du FRC ont été financés les salaires et les fonds de fonctionnement et entretien.
- Auparavant, les programmes de subventions et de contributions ne considéraient généralement pas ce type de dépenses comme faisant partie de l'accord.
- Il a été noté que les activités financées **augmentaient les chances de succès de projets individuels grâce à la collaboration**, et conduisaient à **renforcer les capacités** des bénéficiaires et du personnel du programme du MPO.

<sup>9</sup> La limite de cumul de l'aide correspond au niveau maximal de financement total par le gouvernement du Canada autorisé par projet.

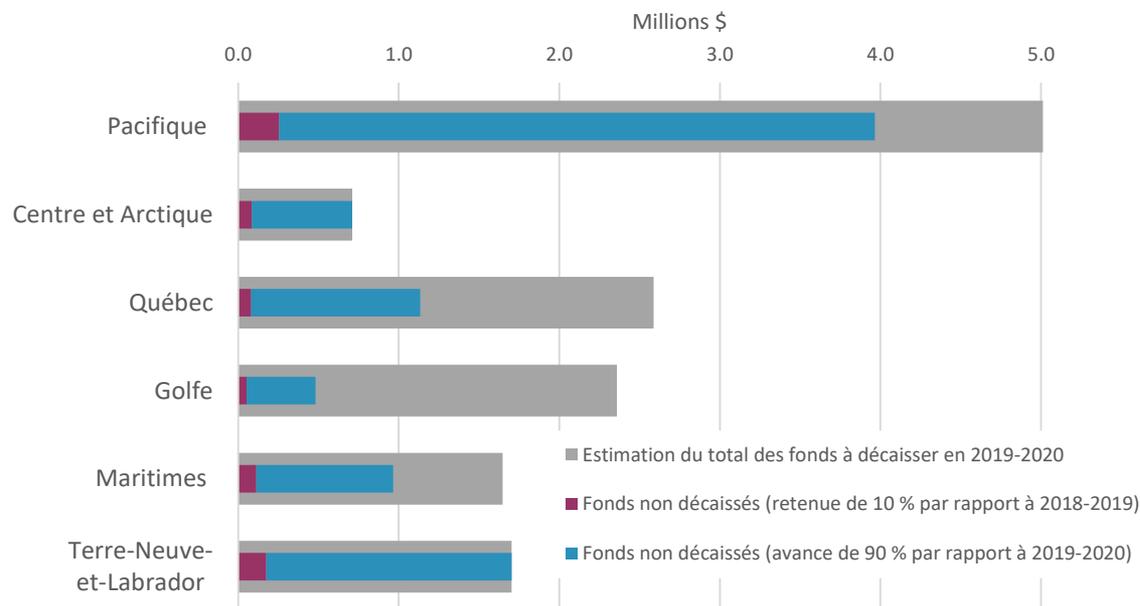
# Constatations de l'évaluation - Efficacité et exécution du programme

## Programmation de l'octroi de subventions et de contributions : Défis

### Affectation des fonds aux bénéficiaires

- Les bénéficiaires reçoivent **90 % de la première année de financement à la signature de leur accord** avec le Ministère.
  - Une part correspondant à dix pour cent du financement de la première année est retenue** en attendant l'approbation du rapport de fin d'année des bénéficiaires, qui aura lieu au cours de l'exercice suivant.
  - Lors de l'approbation du rapport de fin d'année, les bénéficiaires reçoivent généralement la **retenue de 10 %<sup>10</sup> de l'exercice précédent et 90 % de l'année en cours de financement** pour mettre en œuvre l'année en cours du plan du projet.
- Pour l'exercice 2019-2020, environ 14 millions de dollars étaient censés être décaissés aux bénéficiaires dans les volets un et deux, comprenant 40 projets. Les 14 M\$ représentent la retenue de 10 % par rapport à 2018-2019 et l'avance de 90 % pour 2019-2020.
  - En janvier 2020, des fonds totalisant 8,3 millions de dollars, représentant **59 % des paiements dus, n'avaient pas été décaissés** pour toutes les régions aux bénéficiaires des volets 1 et 2 (figure 6). Les 8,3 M\$ représentent la retenue de 10 % par rapport à 2018-2019 et l'avance de 90 % pour 2019-2020. Voir la page suivante pour plus de détails sur les raisons des retards dans les décaissements.

**Figure 6 : Fonds non décaissés en 2019-2020, par rapport aux fonds qui devaient être décaissés (en janvier 2020)**



Depuis avril 2020, des décaissements supplémentaires ont été effectués auprès des bénéficiaires du financement du FRC. Cependant, 24 % (3,1 M\$) des fonds qui devaient être décaissés en 2019-2020 étaient toujours en souffrance.

<sup>10</sup> La retenue de 10 % n'est pas versée si le bénéficiaire n'a pas utilisé tous ses fonds l'exercice précédent.

# Constatations de l'évaluation - Efficacité et exécution du programme

## Programmation de l'octroi de subventions et de contributions : Défis

### Processus d'examen du rapport de fin d'année

- Comme expliqué à la page 10, **les bénéficiaires doivent soumettre un rapport de fin d'année** dans les 60 jours suivant la fin de l'exercice. Les rapports sont **examinés au niveau régional** puis envoyés à l'**administration centrale pour examen et approbation**.
- Les régions et l'administration centrale utilisent un **système de base de données pour suivre la correspondance** entre le Ministère et les bénéficiaires, aux niveaux régional et national.
- Il peut y avoir plus de 100 entrées dans la base de données pour chaque projet FRC. Chaque entrée est entrée manuellement dans la base de données, et **il y a donc des incohérences conduisant à des limites dans l'évaluation du moment où les rapports sont reçus**, examinés et révisés dans la région, puis envoyés à l'administration centrale pour examen, révision et approbation finale.
- Bien que les **estimations varient selon la région**, l'examen régional peut prendre au moins huit semaines avec trois à cinq itérations entre le bureau régional et le bénéficiaire. L'examen national peut prendre au moins six à huit semaines avec deux à trois itérations entre l'AC et le bureau régional. Les circonstances qui peuvent s'ajouter à ces estimations comprennent :
  - retards dans la réception des rapports de fin d'année des bénéficiaires de financement ou informations manquantes dans les rapports de fin d'année (p. ex. des livrables manquants, des factures ou des documents requis);
  - d'autres priorités régionales et nationales, qui peuvent suspendre l'examen des rapports;
  - roulement du personnel entraînant des retards dans l'examen des rapports.
  - Les élections fédérales de 2019-2020 ont également eu une incidence sur l'examen des rapports de fin d'année, notamment en raison de la Convention de transition, qui impose des restrictions sur les activités ministérielles.<sup>11</sup>
- Il n'y a **pas de normes de service** pour l'examen des rapports de fin d'année dans les régions ou à l'administration centrale.
- En février 2020, seulement **15 des 38** rapports de fin d'année pour 2018-2019 avaient été approuvés par l'AC.



Rivage de Ship Cove, Terre-Neuve

Le WWF-Canada travaille à la reconstruction et au maintien des habitats du capelan et d'autres espèces prioritaires le long de la côte de Terre-Neuve. Grâce à la collecte de connaissances traditionnelles, locales, autochtones et scientifiques, la restauration de l'habitat devrait profiter à l'écosystème marin et aux communautés côtières.



Glissement dû au dégel du pergélisol à Peninsula Point, Territoires

L'Institut de recherche Aurora s'efforce de combler les lacunes critiques en matière de connaissances sur l'effet du glissement dû au dégel sur le ruissellement du paysage et sur les eaux côtières et l'habitat du poisson en étudiant des taux sans précédent d'activité de glissement dû au dégel sur la côte de la mer de Beaufort.

<sup>11</sup> Voir : <https://www.canada.ca/fr/conseil-privé/services/publications/lignes-directrices-regissant-conduite-ministres-etat-membres-personnel-exonere-fonctionnaires-periode-electorale.html>

# Constatations de l'évaluation - Efficacité et exécution du programme

## Programmation de l'octroi de subventions et de contributions : Défis

### Défis liés à l'exécution du programme

Un certain nombre de défis liés à l'exécution du programme ont été identifiés par le personnel du programme et les bénéficiaires. Les thèmes clés sont résumés ci-dessous.

#### Long processus d'examen des

##### Dédoubllement des efforts

- Il existe **plusieurs niveaux d'examen** des rapports de fin d'année. Les rapports sont examinés de près dans les régions puis à nouveau au niveau national.

##### Interruptions de la mise en œuvre du projet

- Les bénéficiaires et le personnel régional ont convenu que la responsabilité financière et les rapports sur les projets étaient nécessaires. Cependant, le long processus d'établissement de rapports réduit le temps dont disposent le **personnel régional sur le terrain et les bénéficiaires pour réaliser et gérer le projet.**

##### Nécessité de rationaliser le processus

- Un **processus plus rationalisé** d'établissement de rapports et d'approbation est nécessaire; la capacité de remettre l'argent entre les mains des personnes qui effectuent le travail en temps opportun est très importante.

Tel que mentionné, le programme met en œuvre des lignes directrices sur le processus d'établissement de rapports.

#### Niveau d'aversión au risque

- Tous les bénéficiaires financés ont été évalués comme étant à **faible risque.**
- Les bénéficiaires et le personnel régional ont noté que le niveau d'**évitement des risques** dans la gestion du programme n'est pas compatible avec les objectifs du programme.
- La directive sur les paiements de transfert permet aux gestionnaires d'**adapter les modalités de gestion de la trésorerie** au niveau évalué des risques des paiements de transfert individuels.

#### Paiements en retard

- Les bénéficiaires ont indiqué que certaines organisations **utilisent leurs propres fonds** pour faire avancer le projet jusqu'à ce qu'elles reçoivent des décaissements du Ministère.
- Les bénéficiaires ont noté qu'il est difficile de faire le travail comme prévu **sans financement initial.**

#### Niveau de flexibilité

- Les grands **projets pluriannuels évoluent généralement** au fil du temps et des retards peuvent survenir en raison de divers problèmes, tels que les besoins saisonniers, la disponibilité du personnel et les ajustements basés sur la modélisation.
- Les bénéficiaires souhaiteraient **d'avantage de flexibilité** pour déplacer des fonds entre les catégories de dépenses et d'un exercice à l'autre pour refléter le fait que les grands projets sont parfois retardés ou peuvent changer de portée avec de nouvelles informations.

Le programme est tenu de se conformer à la directive sur les paiements de transfert.

Les changements de financement de 10 % par catégorie par exercice financier sont sujets à l'approbation de l'AC.

# Conclusions tirées et leçons apprises

Le FRC a utilisé un certain nombre d'approches différentes pour la gestion des S et C pendant sa mise en œuvre. Bien que le programme soit encore en phase de mise en œuvre, ces approches ont contribué à son succès et ont été identifiées comme des leçons apprises. Ces leçons, qui sont résumées ci-dessous, pourraient être utilisées par le MPO comme pratiques d'excellence pour l'élaboration et la mise en œuvre d'autres programmes de S et C.

## Besoin de restauration côtière et d'harmonisation avec les priorités

Les voies navigables du Canada jouent un rôle important dans la vie des Canadiens en liant l'économie, l'environnement et le tissu social. Les activités financées dans le cadre du Fonds pour la restauration côtière répondent à un besoin identifié de faire face aux menaces pour les écosystèmes aquatiques et la perte de biodiversité marine le long des côtes du Canada.

Dès le départ, le programme a été conçu à partir des priorités nationales identifiées dans le cadre du Plan de protection des océans et en travaillant avec les parties prenantes pour identifier les priorités régionales. Ces priorités ont été prises en compte lors de l'évaluation des propositions de projet. En conséquence, le FRC a financé des projets de restauration pluriannuels à grande échelle qui sont harmonisés avec les priorités nationales et régionales telles que l'amélioration de l'habitat du poisson et la restauration des modifications historiques du littoral.

**Leçon retenue n° 1 :** L'identification claire des priorités nationales et régionales de restauration côtière pendant la phase de conception et de mise en œuvre précoce du programme du Fonds pour la restauration côtière a permis de s'assurer que les projets financés étaient harmonisés avec les priorités identifiées.

## Incidence du Fonds pour la restauration côtière

Le FRC a financé 64 projets totalisant 70,5 millions de dollars. Dans le cadre du financement admissible, les bénéficiaires du FRC ont pu élaborer des études et des plans stratégiques avant d'entreprendre leurs projets. Cela a permis aux bénéficiaires de hiérarchiser les besoins et de déterminer les mesures appropriées pour mettre en œuvre et restaurer efficacement les sites sélectionnés, ce qui a contribué à des résultats positifs pour les projets et garantira leur durabilité à long terme.

**Leçon retenue n° 2 :** Le financement des études et de la planification, dans le cadre des projets du Fonds pour la restauration côtière, a amélioré l'efficacité et l'efficience des projets en permettant aux bénéficiaires de hiérarchiser les besoins et de déterminer les mesures appropriées pour restaurer les sites et contribuera à assurer leur durabilité à long terme.

Étant donné que le programme est encore dans sa phase de mise en œuvre, il est trop tôt pour voir l'incidence globale des projets du FRC. En outre, il existe certaines limites concernant les rapports annuels que les bénéficiaires sont tenus de fournir, qui doivent rendre compte de l'incidence du projet. Cela comprend le fait que tous les rapports de fin d'année n'ont pas encore été approuvés par le MPO et que les rapports ne sont pas uniformes parmi les rapports de fin d'année approuvés (p. ex. des méthodes variables ont été utilisées pour mesurer la zone géographique restaurée).

Malgré cela, il semble que les projets financés contribuent à la restauration des zones côtières. Les projets du FRC mettent en œuvre des activités visant à améliorer le passage des poissons pour la migration grâce à la restauration de l'habitat (p. ex. la restauration des marais salants), l'atténuation des obstacles imposés par l'homme (p. ex. le remplacement des ponceaux infranchissables) et la réalisation d'études sur le paysage pour déterminer les besoins de restauration (p. ex. les améliorations environnementales et évaluations des besoins). Ces projets devraient également avoir une incidence positive sur les espèces en voie de disparition et menacées (p. ex. l'augmentation des populations de poissons qui servent de proies aux épaulards résidents du sud).

# Conclusions et leçons apprises

## Incidence du Fonds pour la restauration côtière

Dans le cadre du Fonds pour la restauration côtière, les bénéficiaires doivent mettre en œuvre la surveillance et le maintien de la durabilité à long terme des habitats côtiers aquatiques qui ont été touchés par les projets. Cette surveillance et ce maintien sont considérés comme une activité importante pour comprendre les avantages à long terme des projets.

**Leçon retenue n° 3 :** L'exigence de surveillance et de maintien de la durabilité à long terme des projets, dans le cadre du Fonds pour la restauration côtière, permettra de mieux comprendre les avantages à long terme des projets financés.

## Groupes cibles, collaboration et réseaux

Le FRC a ciblé des projets à grande échelle qui étaient adaptés aux organisations de grande capacité. Le programme a atteint ses groupes cibles et se traduit par une collaboration accrue, car tous les bénéficiaires financés se sont associés à au moins une organisation pour mettre en œuvre leurs projets.

Presque tous les projets financés comprennent un groupe autochtone dans divers rôles, y compris comme chef de projet, partenaire de projet ou employé de l'organisation responsable. Dans certains cas, cette participation mène à une amélioration des relations avec les groupes autochtones. Les exigences administratives du programme ont été identifiées comme un obstacle à une participation accrue des Autochtones.

Grâce au FRC, les bénéficiaires et leurs partenaires développent de nouvelles compétences et capacités, qui devraient dépasser la durée de vie des projets individuels.

En outre, le programme du FRC a alloué des salaires et du financement pour le fonctionnement et l'entretien afin de fournir aux bénéficiaires et à leurs partenaires des possibilités (p. ex. formation, ateliers) de réseautage et de partage d'expertise. Ces possibilités ont été jugées précieuses, mais en l'absence de financement, les bénéficiaires ne savaient pas dans quelle mesure ces réseaux continueraient après la durée du programme.

**Leçon retenue n° 4 :** Les événements de réseautage et de partage des compétences, tant au niveau national que régional, ont fourni aux bénéficiaires et à leurs partenaires la possibilité de se rencontrer, de partager leur expertise et de se renseigner sur leurs projets respectifs.

## La programmation de l'octroi de subventions et de contributions

Au début du FRC, il y avait peu d'outils et de processus normalisés en place pour la gestion des subventions et contributions. Malgré cela, des pratiques d'excellence ont été utilisées dans la conception du Fonds pour la restauration côtière et la gestion du programme a continué d'apporter des améliorations pendant la mise en œuvre du programme.

Certaines de ces améliorations comprenaient l'élaboration d'accords de contribution normalisés; élaborer des listes de contrôle pour les rapports de fin d'année; la formation des représentants et des bénéficiaires du programme, qui a été jugée très utile.

Étant donné que les pouvoirs budgétaires du MPO en matière de subventions et contributions ont presque triplé au cours des cinq dernières années, le Centre d'expertise des subventions et des contributions du ministère a travaillé à mettre en place des processus et des outils plus normalisés pour la gestion des programmes de subventions et de contributions.

**Leçon retenue n° 5 :** Étant donné l'augmentation des programmes de subventions et de contributions au sein du MPO, il est important que le Ministère dispose d'outils et d'orientations normalisés pour la gestion des subventions et des contributions pour les gestionnaires de programme au début du programme, y compris une formation continue pour assurer une application uniforme des outils et l'orientation dans l'ensemble du Ministère.

# Conclusions et leçons apprises

---

## Programmation de l'octroi de subventions et de contributions (suite)

L'un des plus grands changements identifiés en ce qui concerne l'exécution du FRC est lié au décaissement des fonds aux bénéficiaires. Conformément à la Politique sur les paiements de transfert, la surveillance et les rapports devraient refléter le niveau de risque spécifique au programme. Le FRC verse actuellement une avance de 90 % aux bénéficiaires au cours de leur première année, avec une retenue de 10 % du financement annuel restant. La retenue de 10 % et le prochain acompte de 90 % sont débloqués lors de l'approbation du rapport de fin d'année de la première année.

En janvier 2020, 59 % des paiements dus en 2019-2020 n'avaient pas été décaissés pour des projets financés dans les volets 1 et 2 - une valeur de 8,3 millions de dollars. Ce retard est attribuable aux retards dans l'approbation des rapports de fin d'année que les bénéficiaires doivent soumettre. On a cerné certains facteurs qui contribuent aux retards dans l'approbation des rapports de fin d'année, notamment : un long processus d'examen des rapports de fin d'année, des priorités concurrentes au sein du Ministère, un manque de normes de service pour l'approbation des rapports de fin d'année, une faible tolérance au risque et un faible niveau de flexibilité pour déplacer les fonds entre les exercices et les activités financées. L'élection fédérale de 2019-2020 a également eu un impact sur l'examen des rapports de fin d'année.

**Leçon retenue n° 6 :** Pour s'assurer qu'il n'y a pas de retard dans le décaissement des fonds, il est important d'avoir des normes de service en place pour les points clés du processus avant la mise en œuvre du programme.

**Leçon retenue n° 7 :** Pour soutenir l'exécution efficace du programme, il est important que le processus de présentation de rapports soit conçu de manière à garantir le respect des obligations de l'accord de financement, mais également à refléter le niveau de risque du programme.

# Appendices

---



Rivière Missaguash, entre la Nouvelle-Écosse et le Nouveau-Brunswick

# Appendice A : Matrice d'évaluation

| Questions d'évaluation  | Indicateurs  | Analyse des données | Examen des documents et dossiers | Entrevues | Observations sur le terrain | Bénéficiaire Atelier |
|---|--|---------------------|----------------------------------|-----------|-----------------------------|----------------------|
| <b>Pertinence</b>   |  |                     |                                  |           |                             |                      |
| 1. Dans quelle mesure le Fonds pour la restauration côtière a-t-il répondu à un besoin? Y a-t-il des lacunes dans les types d'activités financées?                          | 1.1 Données probantes et opinions concernant la nécessité de restaurer les écosystèmes marins au Canada, y compris l'accès à des programmes de rechange/supplémentaires  |                     | X                                | X         | X                           |                      |
|   | 1.2 Harmonisation des projets financés avec les besoins identifiés, y compris les priorités régionales   |                     | X                                | X         |                             |                      |
|   | 1.3 Données probantes et opinions sur les lacunes dans les types d'activités financées pour restaurer les écosystèmes marins au Canada   |                     | X                                | X         | X                           |                      |
| <b>Efficacité</b>   |  |                     |                                  |           |                             |                      |
| 2. Dans quelle mesure le FRC a-t-il contribué à accroître la collaboration avec les bénéficiaires et leurs partenaires pour aborder la restauration des côtes? (résultat 1) | 2.1 Nombre de bénéficiaires (réseau principal), valeur des projets en dollars, ventilés par région, type de bénéficiaire et existence d'une relation antérieure avec le MPO  | X                   | X                                |           |                             |                      |
|   | 2.2 Nombre et type de collaborations que les bénéficiaires établissent avec d'autres partenaires (réseau secondaire), ventilés par région, type de bénéficiaire et existence d'une relation antérieure avec le MPO | X                   | X                                | X         |                             |                      |
|   | 2.3 Données probantes et opinions sur la question de savoir si le programme a atteint les groupes cibles visés et s'il y a des lacunes   |                     | X                                | X         |                             |                      |
| 3. Dans quelle mesure et dans quels rôles les projets financés incluent-ils des groupes autochtones?  | 3.1 Nombre et % d'accords de contribution qui incluent un ou plusieurs groupes autochtones   |                     | X                                |           |                             |                      |
|   | 3.2 Typologie de la participation/des rôles des groupes autochtones parmi les projets financés   |                     | X                                | X         |                             | X                    |
|   | 3.3 Opinions concernant l'accès au FRC et la participation des groupes autochtones   |                     |                                  | X         |                             | X                    |
|   | 3.4 Facteurs qui facilitent ou entravent la capacité des groupes autochtones à accéder au FRC  |                     |                                  | X         | X                           |                      |

# Appendice A : Matrice d'évaluation

| Questions d'évaluation  | Indicateurs  | Analyse des données | Examen des documents et dossiers | Entrevues | Observations sur le terrain | Bénéficiaire Atelier |
|---|--|---------------------|----------------------------------|-----------|-----------------------------|----------------------|
| 4. Dans quelle mesure les projets du FRC ont-ils contribué à améliorer les relations avec les groupes autochtones?  | 4.1 Points de vue sur la façon de mesurer et de définir de meilleures relations avec les groupes autochtones                                     |                     |                                  | X         |                             | X                    |
|   | 4.2 Opinions sur les changements dans la relation  |                     |                                  | X         |                             | X                    |
| 5. Dans quelle mesure le FRC contribue-t-il à la restauration des zones côtières au Canada?<br>(résultat 2)   | 5.1 Nombre de plans et d'études stratégiques financés dans les zones côtières clés et leurs avantages identifiés                                 |                     | X                                | X         | X                           |                      |
|   | 5.2 Nombre de sites et surface géographique (m <sup>2</sup> ) restaurés et devant être restaurés à la suite des projets du FRC                   |                     | X                                |           | X                           |                      |
|   | 5.3 Nombre de processus biologiques maintenus, restaurés et améliorés, et dont on s'attend à ce qu'ils soient maintenus, restaurés et améliorés  |                     | X                                |           | X                           |                      |
|   | 5.4 Données probantes et opinions sur l'effet de la surveillance et du maintien sur la durabilité à long terme des habitats côtiers aquatiques   |                     |                                  |           | X                           | X                    |
| 6. Existe-t-il des indications précoces que les espèces en voie de disparition et menacées bénéficient des projets de restauration côtière?<br>(résultat 3) | 6.1 Nombre et % d'accords de contribution qui incluent un avantage prévu pour les espèces en voie de disparition et menacées                     |                     | X                                |           | X                           |                      |
|   | 6.2 Nombre et % de projets financés par le FRC qui contribuent à la réhabilitation des habitats aquatiques (objectif 90 % d'ici mars 2022)       |                     | X                                |           | X                           |                      |
|   | 6.3 Données probantes et opinions sur la contribution du FRC à la réhabilitation des habitats aquatiques, y compris les défis et les contraintes |                     |                                  |           | X                           | X                    |

# Appendice A : Matrice d'évaluation

| Questions d'évaluation  | Indicateurs  | Analyse des données | Examen des documents et dossiers | Entrevues | Observations sur le terrain | Bénéficiaire Atelier |
|---|--|---------------------|----------------------------------|-----------|-----------------------------|----------------------|
| 7. Y a-t-il des premières indications que les investissements du FRC créent et maintiennent des réseaux et renforcent la capacité des bénéficiaires qui vont au-delà de la durée de vie du projet financé? (résultat 4) | 7.1 Mesure dans laquelle le FRC a conduit à des réseaux, et devrait conduire à des réseaux, qui s'étendent au-delà de la durée de vie d'un projet  |                     |                                  | X         |                             | X                    |
|   | 7.2 Mesure dans laquelle les projets se poursuivront sans le financement du FRC  |                     |                                  | X         |                             | X                    |
|   | 7.3 Données probantes et opinions sur la nature et l'étendue du renforcement des capacités qui vont au-delà de la durée de vie du projet financé   |                     | X                                | X         |                             |                      |
|   | 7.4 Financement total distribué dans le cadre du FRC   | X                   |                                  |           |                             |                      |
| <b>Efficacité et exécution du programme</b>   |  |                     |                                  |           |                             |                      |
| 8. Dans quelle mesure l'exécution du FRC est-elle conforme aux pratiques d'excellence pour une gestion efficace des programmes de S et C?   | 8.1 Les pratiques d'excellence/leçons retenues d'autres programmes de S et C du MPO ont été appliquées à l'élaboration du FRC, y compris les constatations des évaluations pertinentes antérieures |                     | X                                | X         |                             |                      |
| Y a-t-il des leçons retenues du FRC qui peuvent être appliquées à d'autres S et C?  | 8.2 Points de vue sur les processus qui ont été améliorés ou les enseignements tirés qui pourraient être appliqués à d'autres S et C   |                     |                                  | X         |                             |                      |

# Appendice B : Méthodologie et limites de l'évaluation

## ENTREVUES

L'équipe d'évaluation a mené 19 entrevues avec 30 personnes dans les régions et l'administration centrale, afin de discuter de la pertinence, de l'efficacité et de l'efficience du programme et de l'exécution du programme. Les personnes interrogées comprenaient des gestionnaires de programme et des bénéficiaires de financement dans toutes les régions du MPO (Golfe, Pacifique, Centre et Arctique, Québec, Maritimes et Terre-Neuve-et-Labrador).

Les bénéficiaires financés qui ont été interrogés ont été sélectionnés de manière à inclure une gamme de différents types de projets et d'organisations bénéficiaires, des projets qui étaient à différents stades de mise en œuvre et ceux qui étaient dans différentes zones géographiques dans les deux régions visitées.

## OBSERVATIONS SUR LE TERRAIN

Au cours des visites de sites effectuées dans les régions du Pacifique et du Golfe, l'équipe d'évaluation a visité un total de 21 sites de projets différents, représentant 10 projets, pour observer différents types d'activités de restauration entreprises avec le financement du FRC.

Les sites des projets ont été sélectionnés pour inclure une gamme de différents types de projets et d'organisations bénéficiaires, des projets qui étaient à différents stades de mise en œuvre et dans différentes zones géographiques des deux régions.

Plusieurs types de sites différents ont été examinés, notamment : des installations de structure de passage de poissons, l'enlèvement de barrages, la restauration de la zostère marine, le remplacement des ponceaux et des brèches de digues. Des discussions informelles ont eu lieu avec les bénéficiaires de chaque site pour comprendre le besoin de restauration sur le site, les méthodologies entreprises et les résultats anticipés ou attendus.

## ANALYSE DES DONNÉES

Les statistiques du programme du FRC (p. ex. le nombre d'accords, le nombre de partenaires) et les données financières ont été analysées pour comprendre les projets financés et évaluer dans quelle mesure le programme atteint ses objectifs prévus.

## EXAMEN DES DOCUMENTS ET DOSSIERS

L'examen des documents comprenait de l'information pertinente au FRC, comme les documents de programme, les accords de contribution, les rapports annuels des bénéficiaires et les rapports d'évaluation des programmes de S et C du MPO précédemment évalués.

**Limites :** Tous les rapports de fin d'année n'étaient pas disponibles pour examen au moment de l'évaluation et les rapports contenaient des méthodes incohérentes de communication des résultats du projet. Cela signifiait que les renseignements sur les résultats des projets n'étaient pas disponibles pour tous les projets. L'équipe d'évaluation a utilisé une combinaison des rapports de fin d'année disponibles, des informations recueillies par le biais des observations sur le terrain, de l'atelier des bénéficiaires et des discussions avec les bénéficiaires des projets pour élaborer des conclusions liées à l'incidence des projets du FRC.

## ATELIER DES BÉNÉFICIAIRES

Un atelier des bénéficiaires de trois jours a été organisé par le programme du FRC en mars 2020 à Vancouver, en Colombie-Britannique. Cet atelier avait comme objectif de donner aux bénéficiaires du FRC l'occasion de parler de leurs expériences et de présenter de nouvelles initiatives qui pourraient contribuer à améliorer les projets. L'équipe d'évaluation a participé à l'atelier en tant qu'observateurs et a intégré des informations pertinentes dans les conclusions de l'évaluation.

**Limites :** Les bénéficiaires n'ont pas tous pu participer à l'atelier, donc les résultats ne sont pas représentatifs de tous les projets financés. L'équipe d'évaluation a utilisé une combinaison des résultats de l'atelier, des informations recueillies par le biais des observations sur le terrain, de la documentation du programme et des discussions avec les bénéficiaires de projet pour élaborer des conclusions liées à l'incidence des projets du FRC.