



# Évaluation de la Stratégie relative aux pêches autochtones (SRAPA) et du Programme autochtone de gestion des ressources aquatiques et océaniques (PAGRAO)



Crédit photo : Facebook du MPO



Source de la photo : MPO



Crédit photo : Facebook du MPO

**Rapport Final**

23 juillet, 2024

Contexte de l'évaluation

**Pages 3-4**

Constatations de l'évaluation

**Pages 5-22**

Recommandations

**Pages 23-24**

Annexes

**Pages 25-34**

# Contexte de l'évaluation

## Aperçu

Conformément au Plan d'évaluation ministériel, la Division de l'évaluation de Pêches et Océans Canada (MPO) a effectué une évaluation de la Stratégie relative aux pêches autochtones (SRAPA) et du Programme autochtone de gestion des ressources aquatiques et océaniques (PAGRAO). Cette évaluation est conforme à la Politique sur les résultats du Conseil du Trésor et aux obligations découlant de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

## Contexte, portée et objectifs de l'évaluation

L'évaluation a porté sur les exercices 2018-2019 à 2022-2023. Les programmes de subventions et de contributions (S et C) du MPO comprenaient l'administration centrale et toutes les régions du MPO : Terre-Neuve-et-Labrador, Maritimes, Golfe, Québec, Ontario et Prairie, Arctique et Pacifique. L'évaluation avait été conçue pour fournir des données probantes sur les éléments des programmes qui fonctionnaient bien, ainsi que pour déterminer les points pouvant être améliorés. Les questions d'évaluation ont été déterminées en fonction d'un examen des principaux documents des programmes, des résultats des discussions préliminaires avec la haute gestion et le personnel des programmes, et des constatations des rapports d'évaluation précédents. Elle comprenait une évaluation de la pertinence, de l'efficacité et de l'efficience de la SRAPA et du PAGRAO. Veuillez noter que l'Examen des programmes autochtones (EPI), cité tout au long du rapport, a été inclus comme source d'information secondaire.<sup>1</sup>

## Méthodologie et questions de l'évaluation

L'évaluation a été conçue pour répondre aux questions énumérées ci-dessous.

### Pertinence

1. Dans quelle mesure la SRAPA et le PAGRAO répondent-ils aux besoins identifiés?
2. Dans quelle mesure la SRAPA et le PAGRAO correspondent-ils aux priorités du gouvernement fédéral et du Ministère?

### Efficacité

3. Dans quelle mesure la SRAPA et le PAGRAO appuient-ils la réalisation des objectifs stratégiques et des mesures définis dans le Plan d'action pour le renouvellement des programmes autochtones?
4. Selon le plan d'action, comment la SRAPA et le PAGRAO ont-ils contribué à faire progresser l'approche de codéveloppement, de conception conjointe et de prestation conjointe?

### Efficience

5. Dans quelle mesure la SRAPA et le PAGRAO disposent-ils des ressources nécessaires pour exécuter le programme comme prévu?
6. Dans quelle mesure la gestion et la surveillance du financement des S et C par la SRAPA et le PAGRAO sont-elles efficaces?
7. Dans quelle mesure les renseignements sur le rendement de la SRAPA et du PAGRAO sont-ils utilisés pour la prise de décisions?
8. Dans quelle mesure les considérations relatives à l'Analyse comparative entre les sexes Plus (ACS+) ont-elles été intégrées à la SRAPA et au PAGRAO?

Les renseignements ont été recueillis à partir de multiples sources de données et ont été triangulés pour répondre aux questions de l'évaluation. La méthodologie comportait un examen des documents et des dossiers, 44 entrevues, y compris la participation de 16 bénéficiaires autochtones, ainsi qu'une analyse des données administratives et financières. La méthode d'évaluation, les contraintes et les stratégies d'atténuation sont présentées à l'annexe A.

<sup>1</sup> Entre mai 2017 et mai 2019, l'Institut national des pêches autochtones a examiné les programmes de Pêches et Océans Canada qui soutiennent la participation des Autochtones aux activités de pêche commerciale et d'aquaculture, la gestion collaborative des pêches, les ressources aquatiques, les océans et l'habitat afin de voir ce qui pourrait être changé ou amélioré. Pour en savoir plus : [Institut national des pêches autochtones](#).



# Profils de programme

La SRAPA et le PAGRAO sont axés sur le renforcement des capacités et la participation des peuples autochtones à la gestion des pêches.

## SRAPA

La SRAPA a été élaborée en 1992 à la suite de la décision de la Cour suprême dans l’affaire Sparrow en 1990, afin de fournir un cadre pour la pêche autochtone à des fins alimentaires, sociales et rituelles (ASR) en vertu des permis communautaires délivrés conformément à la *Loi sur les pêches*. Dans le but d’accroître la participation à la gestion des pêches selon les principes de conservation, la SRAPA aide les organisations autochtones à distribuer des permis; à éduquer leurs membres sur les règlements et les restrictions, à surveiller les pêches et les données sur les prises; à améliorer la capacité scientifique et les possibilités d’emploi et, ultimement, elle leur offre une plus grande autonomie pour gérer leurs propres affaires et jeter les bases de la mise en place de l’autonomie gouvernementale et des traités.

La SRAPA appuie 130 ententes à l’échelle nationale avec plus de 200 communautés et organisations autochtones.

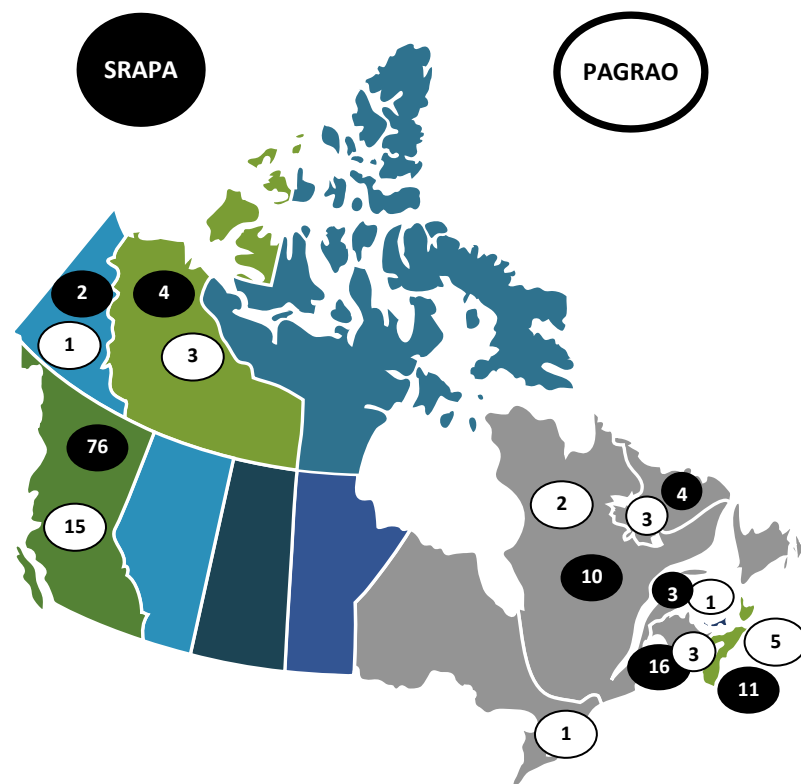
## PAGRAO

Le PAGRAO a été créé en 2004 dans le but d’aider davantage les groupes autochtones à travailler en tant que partenaires globaux (formant les services du PAGRAO), afin de renforcer leur capacité technique; à entreprendre des activités de recherche scientifique sur la gestion des ressources aquatiques et océaniques; à coordonner les processus de planification dans un écosystème ou un bassin hydrographique; et à partager l’information et la prise de décisions liées aux ressources aquatiques et aux océans avec les partenaires autochtones, en collaboration avec le Ministère et d’autres intervenants.

Le réseau national du PAGRAO compte 34 services dirigés par des Autochtones<sup>2</sup> dans tout le Canada, dont 30 groupes techniques et consultatifs de bassins hydrographiques, 2 groupes régionaux (un sur chaque côte) et 2 groupes nationaux qui travaillent à la résolution d’enjeux nationaux et à l’élaboration de politiques nationales.

De plus, le financement de base de la SRAPA et du PAGRAO peut servir de plateforme aux peuples autochtones pour accéder à d’autres possibilités de programme au MPO et à l’échelle interministérielle.

Figure 1 : Sous-régions de la SRAPA et du PAGRAO élaborées en collaboration



<sup>2</sup> Les services dirigés par des Autochtones désignent des conglomérats d’organisations autochtones avec des biologistes, des techniciens sur le terrain et d’autres experts qui travaillent ensemble sur des projets de recherche, des évaluations des stocks et d’autres études pour fournir de l’information et des connaissances aux communautés membres.



# Pertinence

## Harmonisation avec les priorités du gouvernement fédéral et du Ministère

Les objectifs de la SRAPA et du PAGRAO sont harmonisés avec les priorités fédérales et ministérielles, y compris la Stratégie de réconciliation du MPO.

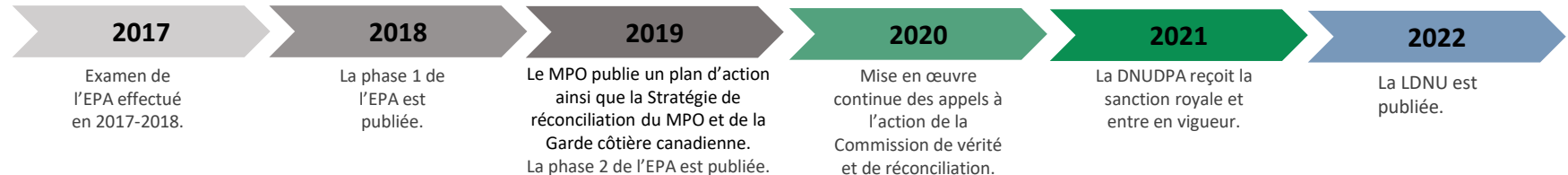
### Harmonisation avec les priorités fédérales et ministérielles

Les objectifs des programmes visant à habiliter les groupes autochtones dans la gestion des pêches, à accroître le renforcement des capacités et la participation aux processus décisionnels liés à la gestion des ressources aquatiques et des océans s'harmonisent avec la priorité du gouvernement fédéral d'améliorer la qualité de vie des peuples autochtones (budget de 2019, 2023, discours du Trône de 2023).

Les programmes contribuent également à l'appel à l'action no 92 de la Commission de vérité et réconciliation, qui vise à établir des relations respectueuses avec les peuples autochtones; à soutenir leur accès aux emplois, à la formation et à l'éducation; promouvoir leurs droits, tels qu'ils sont énoncés dans la [Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones \(DNUDPA\)](#) et [la Loi sur la Déclaration des Nations Unies \(LDNU\)](#).

De même, les objectifs de la SRAPA et du PAGRAO s'harmonisent avec l'atteinte des résultats ministériels du MPO et y contribuent afin d'« améliorer les relations avec les peuples autochtones, leur participation et leurs résultats », en plus d'être le fondement des engagements du MPO à l'égard de la réconciliation qui appuient la mise en œuvre des droits ancestraux et issus de traités liés aux pêches, aux océans et à l'habitat aquatique. Cela se reflète dans le calendrier présenté à la figure 2.

Figure 2 : Échéancier



<sup>3</sup> Un arrangement de travail collaboratif où les experts autochtones et le MPO conçoivent et développent conjointement des plans de programme et des pratiques qui soutiennent mieux les intérêts des peuples autochtones et encourage la prestation conjointe des programmes par les autochtones ([Institut national de la pêche autochtone](#)).

Contexte de l'évaluation

Constatations de l'évaluation

Recommandations

Annexes



# Pertinence

## La SRAPA et le PAGRAO répondent à bon nombre des besoins identifiés par les bénéficiaires des programmes autochtones

La SRAPA et le PAGRAO sont des programmes uniques du MPO qui répondent à bon nombre des besoins identifiés des bénéficiaires des programmes autochtones. Le financement stable, la structure des programmes et la coordination ont été reconnus comme aidant les bénéficiaires de programmes autochtones à renforcer leur capacité de participer à la gestion des pêches et des ressources aquatiques et comme favorisant une relation de collaboration avec le MPO.

### Structures et coordination des programmes

La SRAPA et le PAGRAO répondent à bon nombre des besoins et des priorités des bénéficiaires des programmes autochtones en augmentant leur capacité de participer à la gestion et à la coordination des pêches et des ressources aquatiques. Lors des entrevues, il a été mentionné que le renforcement des capacités est essentiel pour que les peuples autochtones soient sur un pied d'égalité avec le MPO. De plus, les programmes sont appréciés pour leur rôle de coordination consistant à réunir de multiples collectivités ou organisations, ce qui crée un réseau d'expertise et de connaissances pour répondre aux préoccupations et aux enjeux communautaires à l'appui des droits des Autochtones et de l'autonomie gouvernementale. Quelques personnes interrogées ont déclaré que ces programmes fournissent des outils et des ressources structurés pour effectuer des activités « sur le terrain ». De plus, plusieurs informateurs internes et externes ont noté des résultats positifs dans les communications du MPO, indiquant que les collectivités sont mieux informées des décisions ministérielles sur les pêches et la gestion des pêches.

Parmi les autres programmes du MPO qui complètent l'accent mis par la SRAPA et le PAGRAO sur le renforcement des capacités, le développement des compétences et la formation pour les peuples autochtones, mentionnons :

- Initiative des pêches commerciales intégrées de l'Atlantique
- Initiative des pêches commerciales intégrées du Pacifique
- Initiatives des pêches commerciales intégrées du Nord
- Fonds autochtone pour les espèces en péril
- Fonds de restauration de l'habitat aquatique
- Initiative de la Stratégie relative au saumon du Pacifique
- Initiative de la mer des Salish

### Stabilité du financement et possibilités accrues

Le renouvellement des programmes et le plan d'action qui en découle contribuent également à répondre aux besoins changeants des peuples autochtones. À la suite du renouvellement, la plupart des informateurs clés autochtones ont reconnu l'importance d'avoir reçu des améliorations au financement (voir page 9) de leurs budgets de base, ce qui a aidé à corriger les inégalités historiques existantes entre les bénéficiaires, ainsi que l'augmentation des coûts de fonctionnement depuis la création des programmes.

De plus, les programmes fournissent non seulement un financement stable, mais ont été reconnus par de nombreux informateurs clés comme offrant des possibilités de financement et de ressources supplémentaires pour accroître la capacité pour certaines activités (p. ex., programmes de surveillance), l'acquisition de l'équipement nécessaire, créer des possibilités d'emploi et maintenir en poste le personnel, améliorer la collaboration, favoriser l'engagement communautaire et fournir une relation et une communication directes avec le MPO.

Enfin, le renouvellement du programme a également soutenu la capacité des collectivités autochtones en ouvrant les programmes aux nouveaux venus, en continuant de mettre l'accent sur l'accroissement des compétences techniques et en établissant des cadres de collaboration avec des outils et des ressources à la disposition des collectivités. D'autres changements, comme l'assouplissement accru des accords de contribution, sont également importants (et sont discutés plus en détail dans le présent rapport).



# Pertinence

## Difficultés à répondre à certains des besoins identifiés

La SRAPA et le PAGRAO ont de la difficulté à répondre à certains des besoins identifiés pour les raisons suivantes : interprétations multiples de ce qui constitue des « besoins »; la conception de la SRAPA ne correspond pas toujours aux besoins des bénéficiaires, y compris le volet des gardes-pêche autochtones; des ressources financières limitées; la formation; et la dotation, le recrutement et le maintien en poste.

### Interprétations variées des besoins

La SRAPA et le PAGRAO fonctionnent dans des environnements en évolution avec diverses interprétations de ce qui constitue des « besoins ». Les personnes interrogées à l'interne et à l'externe ont souligné certaines des complexités liées à satisfaire les besoins des collectivités autochtones, d'autant plus que ces besoins étaient souvent liés au niveau de capacité existante au sein de ces collectivités. Par exemple, les collectivités ayant des niveaux de capacité plus faibles peuvent ne pas disposer des ressources en personnel appropriées pour saisir d'autres possibilités de financement ou pour mener des activités liées à la gestion des ressources aquatiques qui pourraient renforcer ou maintenir leurs besoins en matière de capacité. Ce défi est abordé plus en détail à la page 18.

De plus, la conception du programme de la SRAPA n'est pas toujours alignée sur les besoins variés de certaines organisations autochtones. Les problèmes historiques ont une incidence sur l'exécution de la pêche ASR avec des défis concernant les droits d'accès, les permis et les allocations. Dans quelques cas, cela a une incidence sur la mise en œuvre du programme, quelques groupes exprimant leur réticence à signer des ententes en vertu de la SRAPA, affirmant que le calendrier de pêche ASR porte atteinte à leurs droits établis, et cela a finalement une incidence sur leur relation avec le ministère. Dans le même ordre d'idées, quelques informateurs clés étaient d'avis que le programme de la SRAPA devrait mieux refléter les contextes actuels, comme la réconciliation. Toutefois, il convient de noter que le programme a récemment travaillé avec certains titulaires d'entente et a utilisé la souplesse du programme pour répondre aux préoccupations concernant l'inclusion du calendrier de pêche à des fins ASR.

### Autres défis à relever pour répondre aux besoins

D'autres défis, mentionnés par les informateurs clés, étaient liés à certains rôles et attentes liés à la gestion collaborative. Cependant, il est important de noter que certains des défis peuvent aussi être liés aux recommandations transversales de l'EPA pour « provoquer un changement de culture » et ne sont pas la seule responsabilité de la SRAPA et du PAGRAO.

Par exemple, plusieurs informateurs clés ont suggéré qu'il fallait une meilleure collaboration fondée sur les principes de cogestion, plus de contrôle et moins de surveillance (c.-à-d. production de rapports) et l'autonomie dans la prise de décisions liées à la gestion des ressources.

Des points semblables ont également été soulevés en ce qui a trait au renouvellement des gardes-pêche autochtones (GPA) qui a été mis en attente puisque ce rôle était considéré comme essentiel pour fournir aux collectivités le niveau d'autorité et le profil qu'elles recherchent (voir les pages 19 à 21 pour en savoir plus sur ce défi).

De plus, quelques informateurs clés ont mentionné la nécessité de tenir des consultations plus légitimes plutôt que d'être simplement « informés » et d'avoir des rôles consultatifs. Cependant, la plupart des personnes interrogées ont également fait remarquer que les limites des ressources et des capacités nuisent à la réalisation de ces attentes, surtout que bon nombre de ces activités exigent beaucoup de temps et d'efforts (p. ex., établir des relations).

Enfin, la nécessité d'une formation plus normalisée a également été mentionnée, notamment pour que les employés du MPO soient mieux sensibilisés à la culture, et pour que les bénéficiaires du programme puissent continuer d'accroître leurs compétences techniques et de bâtir leur cheminement de carrière. Le recrutement et le maintien en poste du personnel ont également été perçus comme un défi par les personnes interrogées à l'interne et à l'externe, ce qui a également eu une incidence sur l'établissement global des relations.

En réponse à l'EPA, le Plan d'action pour le renouvellement des programmes autochtones du MPO visait à combler certaines de ces lacunes et à relever certains de ces défis afin de mieux répondre aux besoins des Autochtones. Les pages suivantes illustreront quelques-unes des principales réalisations des programmes au cours des cinq dernières années.



# Efficacité

## Dans le cadre du Plan d'action, la SRAPA et le PAGRAO étaient responsables de six volets de renouvellement

La mise en œuvre du Plan d'action du MPO, élaboré en réponse aux principales recommandations de l'EPA, progresse bien. Dans le Plan d'action, la SRAPA, le PAGRAO et les GPA ont participé à la mise en œuvre de six volets de renouvellement. La liste des mesures de suivi et de leur état d'avancement à ce jour, ainsi que des ressources financières allouées, est présentée dans le tableau 1. Tous les éléments sont en cours ou seront mis en œuvre dans six volets de renouvellement principaux. Bien qu'il ne comprenne pas tout le travail accompli par les programmes, le tableau comprend l'initiative des agents techniciens de gestion des ressources (ATGR) (voir pages 19-20) ainsi que d'autres exemples de réalisations les plus marquantes, pour chaque volet. De plus, les catégories ne s'excluent pas mutuellement. **Tous les volets sont examinés de manière plus détaillée dans les pages suivantes.**

**Tableau 1 : Volets de renouvellement des programmes de collaboration**

| VOLETS DE RENOUVELLEMENT  | Éléments montrant les progrès réalisés vers l'atteinte de ces objectifs   | Budget de la SRAPA                             | Budget du PAGRAO                               | Budget de GPA                                  |
|---|---|--|--|--|
| <b>1</b><br>FINANCEMENT DE BASE   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Niveaux de financement bonifiés pour toutes les ententes existantes de la SRAPA et du PAGRAO.</li> <li>Le financement de base de la SRAPA et du PAGRAO en tant que plateforme de développement continu des capacités.</li> </ul>   | 5,8 M\$  | 2 M\$  | 0,3 M\$  |
| <b>2</b><br>FINANCEMENT DE PROJETS  | Financement de projets pour la SRAPA, le PAGRAO et les GPA : <ul style="list-style-type: none"> <li>Renouvellement des investissements dans les infrastructures opérationnelles et le développement des capacités</li> <li>Fonds d'innovation et de collaboration (FIC) du PAGRAO</li> <li>Fonds de soutien à la capacité (FSC) de la SRAPA</li> </ul>  | 2,5 M\$ (FSC)                                  | 2,5 M\$ (FIC)                                  | 0,4 M\$  |
| <b>3</b><br>ACTIVITÉS DE RÉSEAUTAGE   | Pour atteindre cet objectif, des travaux ont été effectués pour soutenir les activités de réseautage : <ul style="list-style-type: none"> <li>Réseau du PAGRAO</li> <li>Réunions nationales du PAGRAO</li> <li>Site Web centralisé du PAGRAO</li> </ul>   | 0,4 M\$ (comprend également les volets 4 et 5) | 0,5 M\$ (comprend également les volets 4 et 5) | 0,3 M\$ (comprend également les volets 4 et 5) |
| <b>4</b><br>RENOUVELLEMENT ADMINISTRATIF  | Les travaux débutent pour certains objectifs clés du renouvellement administratif : <ul style="list-style-type: none"> <li>Planification du travail régularisée, paiements anticipés opportuns et fiables, mesure du rendement significative, élaboration conjointe d'un document d'orientation du programme et amélioration des communications.</li> </ul>   | Voir ci-dessus                                 | Voir ci-dessus                                 | Voir ci-dessus                                 |
| <b>5</b><br>APPROCHE DE CONCEPTION, DE DÉVELOPPEMENT ET DE PRESTATION CONJOINTE | Pour atteindre cet objectif, des structures de gouvernance ont été mises en place pour appuyer l'approche co-co-co : <ul style="list-style-type: none"> <li>Comité de gestion des programmes collaboratifs</li> <li>Comité directeur national du PAGRAO</li> <li>Équipe de développement des capacités</li> <li>Centre de formation et de développement des compétences autochtones</li> </ul>                                | Voir ci-dessus                                 | Voir ci-dessus                                 | Voir ci-dessus                                 |
| <b>6</b><br>NOUVEAUX PARTICIPANTS   | Pour accroître la participation aux programmes de la SRAPA et du PAGRAO : <ul style="list-style-type: none"> <li>Nouveaux participants dans le programme du PAGRAO</li> <li>Nouveaux participants dans le programme de la SRAPA</li> <li>Nouvelle capacité de surveillance et d'intendance des pêches grâce à la mise en œuvre de l'initiative des agents techniciens de gestion des ressources (ATGR) de la SRAPA</li> </ul> | 1,5 M\$  | 1,8 M\$  | 2 M\$ (ATGR)                                   |



L'augmentation des budgets de base de la SRAPA et du PAGRAO a assuré un niveau minimal de financement pour tous les bénéficiaires de la SRAPA et du PAGRAO et a aidé à corriger certaines iniquités historiques entre les services du PAGRAO. Toutefois, selon les personnes interrogées à l'interne et à l'externe, le financement du programme est toujours perçu comme insuffisant.

### Amélioration des ententes en place

Le budget de 2017 a relevé le financement annuel des budgets de la SRAPA et du PAGRAO, comme on le voit dans le tableau 2. Cette amélioration budgétaire a permis d'assurer que tous les bénéficiaires de la SRAPA et du PAGRAO avaient accès à un niveau de financement minimal uniforme à l'échelle nationale, capable de soutenir une participation plus significative aux programmes et corrigeant certaines des inégalités de financement historiques qui étaient apparues entre les communautés et les organisations. Les répondants internes et externes ont indiqué que le financement supplémentaire provenant du renouvellement du programme a permis de renforcer davantage les capacités et a effectivement amélioré la capacité des groupes et des communautés à participer aux programmes. Cependant, de nombreux répondants internes ont souligné que les ressources financières des programmes demeurent insuffisantes, certains employés du MPO précisant que l'inflation et la hausse du coût de la vie sont des défis continus pour les bénéficiaires.

Tableau 2 : Budgets de la SRAPA et du PAGRAO avant et après 2017

|        | AVANT LE BUDGET DE 2017 | APRÈS LE BUDGET DE 2017 |
|--------|-------------------------|-------------------------|
| SRAPA  | 27,1 M\$                | 40,4 M\$                |
| PAGRAO | 13,1 M\$                | 19,9 M\$                |

**SRAPA** : Avant le budget de 2017, le budget de la SRAPA stagnait depuis des années. De plus, le financement de la SRAPA a toujours été inégal entre les signataires d'entente. Grâce aux améliorations apportées aux ententes existantes, les bénéficiaires de la SRAPA, qui ont eu de la difficulté au fil du temps à établir ou à maintenir un niveau minimal de participation au programme, ont reçu un ajustement plus robuste de leur financement de base. Cette augmentation a aidé les bénéficiaires à passer de niveaux inégaux à des niveaux plus constants de capacité liée à la SRAPA et leur a permis de réaliser des investissements clés pour atteindre les objectifs du programme, comme la mise à niveau de leurs installations et de leur équipement. Bien qu'au cours des entrevues, le personnel du MPO ait encore souligné la nécessité d'augmenter le financement pour ce programme, plus de la moitié de tous les bénéficiaires du programme de la SRAPA sont maintenant en mesure d'accéder à entre 100 K\$ et 200 K\$ par année.

**PAGRAO** : Comme pour les bénéficiaires de la SRAPA, la priorité était de s'assurer que tous les services du PAGRAO disposaient d'au moins un niveau minimum de financement, ainsi que d'aider à compenser l'augmentation des coûts depuis la création du PAGRAO. Le renouvellement du PAGRAO a également mis l'accent sur la lutte contre les iniquités historiques entre les services du PAGRAO. Différents types de services du PAGRAO ont des besoins différents. On a donc établi un niveau de financement médian pour les différents types de services, ce qui a aidé à déterminer l'approche pour les améliorer. Les bénéficiaires du PAGRAO qui avaient subi les plus grands écarts historiques de financement ont ainsi passé à 415 K\$ pour les fournisseurs de services de bassins hydrographiques ou de projets et à 215 K\$ pour les fournisseurs de services techniques et consultatifs. De plus, les améliorations du financement visaient également à parvenir à un financement plus équitable pour la dotation de base. Comme il est indiqué plus loin dans le rapport, le nombre limité d'employés constitue un défi pour l'exécution efficace du programme (voir la page 18 sur les ressources).



La SRAPA et le PAGRAO aident les bénéficiaires à exploiter leur financement de base comme une « plateforme » pour chercher d'autres opportunités (p. ex. accéder à d'autres sources de financement, établir des partenariats et élargir les initiatives de collaboration).

### La plateforme de la SRAPA et du PAGRAO

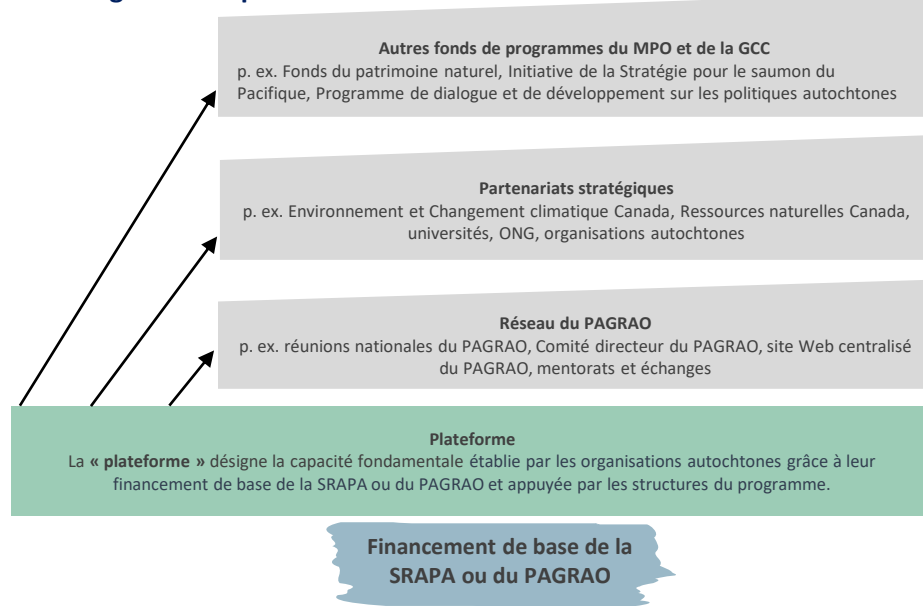
Malgré les améliorations de leur financement dans le budget de 2017, les programmes de la SRAPA et du PAGRAO ne sont pas en mesure de répondre à tous les besoins financiers des bénéficiaires autochtones. À cette fin, les programmes aident les bénéficiaires à exploiter leur capacité de base pour accéder à d'autres fonds disponibles, ainsi que pour conclure des partenariats stratégiques qui contribuent à l'atteinte de leurs divers objectifs et priorités [c.-à-d. utiliser la SRAPA et le PAGRAO comme une plateforme (figure 3)]. L'accès accru au financement provenant de diverses sources peut ainsi aider les groupes à développer une plus grande capacité organisationnelle et une plus grande résilience, ainsi qu'à élargir les possibilités de partenariats et de collaborations. La section qui suit décrit l'utilisation de la SRAPA et du PAGRAO en tant que plateforme.

Le **financement de base** des programmes fournit aux peuples autochtones le salaire du personnel clé qui soutient les activités visant l'atteinte des objectifs du programme. Dans ce contexte, la « **plateforme** » désigne la capacité fondamentale atteinte par les organisations autochtones grâce à ce financement de base et soutenue par les structures des programmes, notamment l'Équipe de développement des capacités (EDC), le Centre de formation et de développement des compétences autochtones et les fonds des projets de la SRAPA et du PAGRAO.

- La plateforme peut stimuler la croissance du **réseau du PAGRAO** en donnant aux groupes autochtones accès à divers partenaires pour mener des projets ou des initiatives clés. Le but du réseau est d'intensifier la collaboration et l'échange de connaissances entre les membres du réseau et avec les autres partenaires des projets.

- Les peuples autochtones peuvent également tirer parti de la plateforme pour trouver d'autres possibilités de programme grâce à **des partenariats stratégiques** (p. ex. avec d'autres ministères fédéraux, des établissements d'enseignement et des organisations non gouvernementale (ONG)) qui augmentent la base de ressources et font progresser les objectifs communs de gestion des ressources.
- Enfin, à l'interne, la plateforme fournit un mécanisme par lequel **d'autres programmes du MPO et de la Garde côtière canadienne (GCC)** peuvent cibler un financement dans le cadre des ententes existantes de la SRAPA ou du PAGRAO, que le personnel du programme modifie pour inclure ces activités de programme supplémentaires.

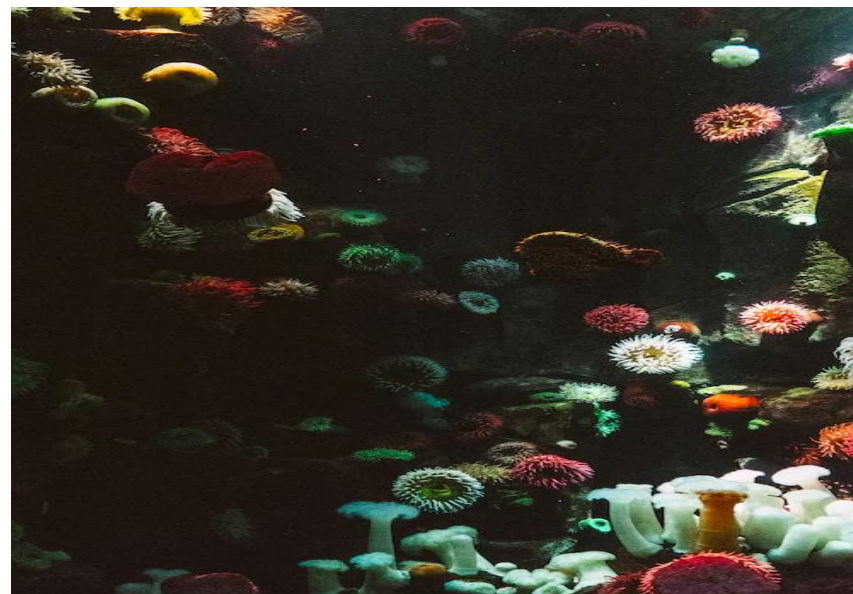
Figure 3 : La plateforme



### La plateforme de la SRAPA et du PAGRAO (suite)

La plateforme donne accès à d'autres fonds qui soutiennent le renforcement des capacités autochtones en offrant des occasions de mener d'autres activités qui peuvent s'harmoniser avec les priorités des groupes autochtones dans les domaines de la gestion des pêches, de l'habitat aquatique, de la planification marine et spatiale, des espèces en péril et des sciences, pour n'en nommer que quelques-uns. La moitié des bénéficiaires autochtones consultés pendant cette évaluation ont indiqué qu'ils avaient utilisé la SRAPA ou le PAGRAO pour obtenir d'autres fonds. En fait, un informateur clé a expliqué comment les programmes fournissent l'expérience et les connaissances nécessaires pour faciliter les demandes d'autres sources de financement, et un autre a déclaré que le PAGRAO fournit une plateforme financière nécessaire pour que le groupe cherche d'autres possibilités.

Il convient de noter que l'une des principales recommandations de l'EPA est de maximiser les collaborations entre le Ministère et d'autres ministères fédéraux afin de favoriser l'accès à d'autres fonds et d'appuyer le renforcement des capacités. Dans un sondage mené auprès du personnel du MPO pour déterminer la sensibilisation interne au PAGRAO en tant que plateforme, quelques répondants estimaient qu'il était nécessaire de mieux faire connaître cette plateforme en tant que mécanisme au MPO. Les répondants ont également suggéré que les programmes fournissent des renseignements plus simples et davantage d'information aux gestionnaires de programme afin d'en améliorer l'utilisation. Une plus grande synergie entre les secteurs du MPO pourrait profiter à l'ensemble du Ministère si on comprend mieux comment accéder au réseau plus vaste de la SRAPA ou du PAGRAO, et comment l'utiliser pour faire avancer la Stratégie de réconciliation ministérielle. Cependant, avec une utilisation accrue de la plateforme, il est essentiel d'allouer un niveau approprié de ressources en conséquence.



Crédit photo : Scott Webb via Unsplash

### I'ACSPLUS

ANALYSE COMPARATIVE ENTRE LES SEXES PLUS

Le financement de la SRAPA et du PAGRAO peut également être considéré comme une plateforme pour soutenir les capacités des bénéficiaires à recueillir et à gérer le savoir autochtone. Par exemple, le financement du PAGRAO a soutenu des groupes de travail d'Aînés qui guident la prise de décisions dans une communauté. Il a également facilité le transfert de connaissances entre les générations dans le cadre de projets du FIC pour les jeunes. À l'avenir, la 3<sup>e</sup> réunion nationale du PAGRAO a recommandé que le MPO et les services du PAGRAO continuent de discuter des pratiques exemplaires pour appuyer la gouvernance et le partage du savoir autochtone dans les communautés.



Les fonds de projet de la SRAPA et du PAGRAO ont aidé les bénéficiaires autochtones à renforcer leurs capacités.

### Fonds de projet de la SRAPA et du PAGRAO

Dans le cadre des volets de renouvellement, la SRAPA et le PAGRAO ont reçu du financement pour mener des projets supplémentaires, qui ont été bien accueillis par les bénéficiaires. Le tableau 3 décrit les trois fonds de projet et montre comment ils ont contribué au renforcement des capacités des bénéficiaires du programme.

**Tableau 3 : Fonds de projet de la SRAPA et du PAGRAO**

| Fonds de projet   | État d'avancement | Exemples de la façon dont il aide à renforcer les capacités  | Résultats à ce jour  |
|---|-------------------|--|--|
| Fonds de développement des infrastructures opérationnelles et des capacités | Achevé            | Ce fonds à court terme (2019-2020 et 2020-2021) représentait un investissement précoce des contributions renouvelées dans les immobilisations, l'équipement et l'infrastructure dont les communautés et les organisations autochtones participantes ont besoin pour atteindre leurs objectifs de gestion des pêches.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Renouvellement des actifs et de l'équipement</li> <li>➤ Financement de 14,85 M\$ versé à 29 participants admissibles aux programmes de la SRAPA et du PAGRAO en 2019-2020 et 2020-2021.</li> </ul>  |
| Fonds d'innovation et de collaboration du PAGRAO                            | En cours          | <p>Ce fonds a fourni un soutien annuel à des projets et à des activités visant à élargir les capacités et les relations de réseautage.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Infrastructures opérationnelle – accroître les actifs et l'équipement.</li> <li>➤ Communications et gouvernance – facilite l'engagement communautaire.</li> <li>➤ Recherche, planification et coordination régionales – outils et solutions pour régler des problèmes régionaux.</li> <li>➤ Créer de nouveaux services et partenariats.</li> <li>➤ Savoir autochtone – faciliter l'utilisation du SA.</li> <li>➤ Mobilisation des jeunes – appuie l'élaboration de stratégies et d'outils pour la sensibilisation, la formation, l'emploi, les interactions entre les jeunes et les Aînés, etc.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 2020-2021 : 14 services du PAGRAO financés par ce fonds.</li> <li>➤ 2021-2022 : 23 services du PAGRAO financés par ce fonds.</li> <li>➤ 2022-2023 : 23 services du PAGRAO financés par ce fonds.</li> <li>➤ 4,9 M\$ de financement versé aux bénéficiaires du PAGRAO depuis 2020-2021.</li> </ul>   |
| Fonds annuel de soutien à la capacité                                       | En cours          | <p>Ce fonds annuel et récurrent appuie des investissements d'un an dans le renouvellement des actifs, le renforcement des capacités organisationnelles et techniques et l'établissement de relations de collaboration.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Renouvellement des actifs, de l'équipement et mise à niveau des biens immobiliers.</li> <li>➤ Relevés, surveillance ou évaluations sur le terrain.</li> <li>➤ Élaboration de stratégies et d'outils pour appuyer la sensibilisation communautaire continue sur l'exécution de la SRAPA, y compris la participation des jeunes et des Aînés.</li> <li>➤ Activités de formation et de perfectionnement professionnel</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ A facilité la construction de nouvelles infrastructures (p. ex. à l'appui d'un programme de gardes-pêche autochtones d'une communauté) et l'acquisition de nouvelles technologies pour les travaux d'évaluation des stocks.</li> <li>➤ 11,6 M\$ de contributions supplémentaires versées aux bénéficiaires de la SRAPA depuis 2021-2022.</li> </ul> |

1  
FINANCEMENT  
DE BASE

2  
FINANCEMENT  
DES PROJETS

3  
ACTIVITÉS DE  
RÉSEAUTAGE

4  
RENOUVELLEMENT  
ADMINISTRATIF

5  
CO-CO-CO

6  
NOUVEAUX  
PARTICIPANTS



Les activités de réseautage de la SRAPA et du PAGRAO appuient le renforcement des capacités des bénéficiaires, particulièrement en développant une capacité de collaboration (p. ex. partager des ressources, des outils) et l'échange d'information.

### Activités de réseautage

Les activités de réseautage<sup>4</sup> aident les bénéficiaires à collaborer, à partager des ressources et des outils et à promouvoir de nouvelles idées et de nouveaux projets. Elles font également connaître les services des partenaires autochtones et en font la promotion. Voici quelques exemples des activités de réseautage :

1  
FINANCEMENT  
DE BASE

2  
FINANCEMENT  
DES PROJETS

3  
ACTIVITÉS DE  
RÉSEAUTAGE

4  
RENOUVELLEMENT  
ADMINISTRATIF

5  
CO-CO-CO

6  
NOUVEAUX  
PARTICIPANTS

#### Site Web centralisé du PAGRAO

Lancé en 2020, il constitue une ressource qui permet aux services du PAGRAO de découvrir les autres, leurs initiatives et des partenaires potentiels.

#### Comité directeur du PAGRAO

Comité conjoint Autochtones-MPO qui collabore à la conception conjointe, le codéveloppement, et la prestation conjointe des réunions nationales du PAGRAO qui reflète les priorités et les perspectives régionales.

#### Groupe de travail conjoint sur l'évaluation des capacités

Recommandé par les directeurs du PAGRAO, ce groupe de travail se concentre sur le développement des capacités, y compris la mise au point d'outils pour mesurer le renforcement des capacités.

#### Réunions nationales du PAGRAO

Réunit des cadres supérieurs des services du PAGRAO et des employés du MPO pour échanger de l'information, discuter des défis auxquels font face les services du PAGRAO et collaborer à des initiatives.

Voici d'autres activités de réseautage et les domaines connexes à divers stades de mise en œuvre :

- **L'Équipe de développement des capacités** : contribue à accroître le réseautage et la collaboration entre les bénéficiaires.
- **Stratégie de communications et de collaboration** : informe les bénéficiaires des possibilités de financement.
- **Trousse d'outils de commercialisation et de partenariat** : fait la promotion des bénéficiaires en tant que fournisseurs de services clés.
- **Mentorats** : pour partager les expériences et l'expertise; tirer parti des connaissances partagées.

Le **Centre de formation et de développement des compétences autochtones**<sup>5</sup>, dirigé par le Secrétariat de la Direction des affaires autochtones, en collaboration avec l'Institut et l'Initiative de partenariat stratégique de Service aux Autochtones Canada, appuie la plateforme de la SRAPA et du PAGRAO et favorise la formation et le perfectionnement des compétences des communautés autochtones. Cette initiative encourage également le partage entre les programmes de collaboration autochtones et les programmes commerciaux, ainsi qu'entre les ministères fédéraux.

<sup>4</sup> Voir aussi la figure 4 à la page 15.

<sup>5</sup> Pour plus de renseignements, veuillez consulter le site suivant : [www.itsdhub.ca/fr/](http://www.itsdhub.ca/fr/)



Un renouvellement administratif est en cours afin d'améliorer les processus, y compris les accords de contribution pluriannuels, la simplification des exigences de production de rapports et des approbations et l'amélioration de la gestion des données.

### Améliorations continues des processus administratifs

Un processus de renouvellement administratif est en cours pour régler certains des défis continus liés aux processus administratifs existants, notamment la normalisation et la rationalisation de ces processus et l'harmonisation des paramètres de rendement avec les définitions autochtones de la réussite (voir page 22). Les processus administratifs à l'étude comprennent, sans toutefois s'y limiter, les demandes de production de rapports dans les ententes, le Système de suivi des accords de subventions et de contributions, les paiements et la mesure du rendement. Au cours de l'évaluation, les personnes interrogées à l'interne et à l'externe ont souligné quelques domaines où des améliorations pourraient continuer d'être apportées. Celles-ci sont décrites ci-dessous.

1  
FINANCEMENT  
DE BASE

2  
FINANCEMENT  
DES PROJETS

3  
ACTIVITÉS DE  
RÉSEAUTAGE

4  
RENOUVELLEMENT  
ADMINISTRATIF

5  
CO-CO-CO

6  
NOUVEAUX  
PARTICIPANTS

#### ➤ **Accroître les ententes pluriannuelles**

Quelques informateurs clés autochtones étaient d'avis que les ententes pluriannuelles offrent une plus grande prévisibilité, une meilleure planification, une plus grande dotation de base et un meilleur bilan pour ce qui est de la réalisation des activités. Ces ententes plus longues permettent aux communautés d'offrir des postes plus stables, d'embaucher du personnel constant, d'établir des relations avec le MPO et de rechercher d'autres sources de financement, sans la pression des demandes d'une année à l'autre. Il convient de noter que des efforts internes sont déployés pour accroître les ententes pluriannuelles pour les deux programmes.

#### ➤ **Réduire les exigences en matière de production de rapports et les niveaux d'approbation/ accroître l'uniformité entre les régions**

Quelques bénéficiaires autochtones ont perçu les nouveaux gabarits de demande et les nouvelles exigences en matière de production de rapports des programmes comme une amélioration, car ils sont plus clairs, plus simples, plus cohérents et plus souples. Toutefois, les rapports ont tout de même été mentionnés comme un problème général et quelques employés internes et informateurs clés autochtones se sont interrogés sur la valeur des données recueillies. À leur avis, le MPO pourrait s'inspirer d'autres ministères pour ce qui est des souplesses en matière de production de rapports sur les S et C. Les exigences semblent également varier d'une région à l'autre selon les gestionnaires des programmes qui traitent les documents. Enfin, quelques personnes interrogées du MPO s'interrogeaient sur la nécessité de passer par l'AC pour obtenir les approbations, en particulier dans le cas de modifications à des ententes existantes.

#### ➤ **Améliorer la gestion des données**

**Le Système de suivi des accords de subventions et de contributions** est un système d'information national qui aide les employés du MPO et de la GCC à administrer et à gérer les programmes de paiements de transfert au Ministère. Étant donné que la dernière évaluation était axée sur le système de gestion des données, la présente évaluation n'a pas analysé le Système de suivi des accords de subventions et de contributions dans la même mesure. Toutefois, quelques employés du MPO ont mentionné que ce système est un défi pour la gestion des données. Il a été soulevé que la saisie incohérente des données, la lenteur du système et l'information peu fiable sont des problèmes dans ce système, ainsi que le grand nombre d'accords à traiter tout en veillant à former correctement le personnel aux outils de traitement des accords.

#### ➤ **Voici d'autres possibilités d'amélioration suggérées :**

- Continuer d'explorer les éléments de flexibilité pour les accords;
- Fournir plus de soutien aux communautés pour remplir les demandes et les gabarits;
- Mieux préciser les attentes (p. ex. concernant la production de rapports) dès le début de l'accord de contribution.



Le programme a progressé dans la mise en œuvre de l'approche de conception, de développement et de prestation conjointe. L'établissement de structures de gouvernance a été considéré comme la clé de sa réussite.

### L'approche de conception, de développement et de prestation conjointe

L'approche de conception, de développement et de prestation conjointe (co-co-co) est une approche de collaboration entre le MPO et les peuples autochtones. Il s'agit de travailler conjointement avec les groupes autochtones pour obtenir leurs contributions afin qu'ils puissent influencer la conception d'un programme, l'orientation d'un programme, ainsi que la gestion et l'exécution d'un programme pour qu'il réponde à leurs besoins, selon un processus décisionnel conjoint. L'[Évaluation des programmes des pêches commerciales autochtones, 2020-2021](#), du MPO fournit un graphique détaillé de l'approche co-co-co. Comme mentionné précédemment, l'EPA a formulé plusieurs recommandations et, en réponse, le Plan d'action du MPO a également mis l'accent sur l'adaptation de certains de ses processus et mécanismes internes à l'appui d'une approche co-co-co.

D'après l'examen des documents et les entrevues, les données probantes permettent de penser que le MPO a réalisé des progrès importants à l'égard de ces engagements, en particulier avec la mise en œuvre d'initiatives de collaboration à l'échelle nationale, comme la réunion nationale et le Comité directeur du PAGRAO. Moins de progrès ont été notés au niveau opérationnel et pour les initiatives de la SRAPA.

Dans l'ensemble, toutefois, des efforts considérables ont été déployés pour définir les processus et mettre en place des mécanismes et des structures de gouvernance qui facilitent l'approche co-co-co entre le MPO et les peuples autochtones (figure 4). Les personnes interrogées à l'interne et à l'externe ont perçu ces structures de gouvernance comme des exemples clés de l'approche co-co-co en action.

Figure 4 : Structures clés des programmes de collaboration

#### Comité de gestion des programmes collaboratifs (CGPC)

Comité composé de cadres du MPO et autochtones, chargé de superviser le renouvellement des programmes et l'exécution continue des programmes de collaboration avec les Autochtones.

#### Équipe de développement des capacités (EDC)

L'EDC est une équipe dirigée par des Autochtones qui travaillera à renforcer les capacités des participants aux programmes de collaboration dans le contexte du Cadre d'évaluation et de développement des capacités. Son objectif est de soutenir un emploi valorisant et l'avancement professionnel.

#### Comité directeur du PAGRAO

Forum créé pour concevoir et exécuter conjointement la réunion nationale annuelle du PAGRAO, composée de cadres autochtones du PAGRAO et de gestionnaires et employés du programme du MPO.

#### La réunion nationale du PAGRAO

Réunion annuelle qui aide à renforcer le réseau du PAGRAO dans tout le Canada en réunissant les cadres des services du PAGRAO et des gestionnaires et employés du MPO. La réunion vise également à stimuler l'innovation et à trouver des solutions communes.

#### Groupe de travail du Centre de formation et de développement des compétences autochtones

Ce groupe de travail comprend des représentants du MPO, de l'Institut et d'autres ministères fédéraux, et vise à établir une formation normalisée pour les cheminements de carrière dans le programme du PAGRAO et à coordonner toute la formation mise en œuvre.



# Efficacité

Des efforts continus sont nécessaires pour mettre pleinement en œuvre l'approche de conception, de développement et de prestation conjointe

Des efforts continus sont nécessaires pour mettre pleinement en œuvre l'approche de conception, de développement et de prestation conjointe à tous les niveaux, y compris dans les régions.

1  
FINANCEMENT  
DE BASE

2  
FINANCEMENT  
DES PROJETS

3  
ACTIVITÉS DE  
RÉSEAUTAGE

4  
RENOUVELLEMENT  
ADMINISTRATIF

5  
CO-CO-CO

6  
NOUVEAUX  
PARTICIPANTS

## Ce que nous avons entendu au sujet de l'approche co-co-co

Les personnes interrogées à l'interne et à l'externe ont souligné l'importance de bonnes relations entre le MPO et les partenaires autochtones pour faciliter l'avancement de l'approche co-co-co. L'établissement de la confiance et la continuité du personnel du MPO dans l'exercice de leurs fonctions étaient considérés comme importants pour le succès continu de l'approche de collaboration, en plus des structures de gouvernance mentionnées à la page précédente. Cependant, toutes les personnes interrogées qui ont mentionné ce point ont également indiqué que le fait d'avoir ces structures ne signifie pas que l'approche co-co-co est mise en œuvre. Quelques régions ont précisé que l'approche co-co-co semble évoluer différemment selon la région. Pourtant, bien qu'ils ne l'appellent pas officiellement « co-co-co », les agents de programme régionaux travaillent déjà en collaboration avec les partenaires autochtones.

Comme le suggèrent les données probantes tirées des entrevues et de l'examen des documents, la planification collaborative est pratiquée à l'échelle nationale et vise à mener à la mise en œuvre de l'approche co-co-co dans les régions dans les années à venir. L'agent technicien de gestion des ressources est un bon exemple de co-développement entre la Direction des affaires autochtones et le Comité de gestion des programmes collaboratifs comme un cheminement de carrière et comme une solution à la pause du renouvellement des Gardes-pêche autochtones (voir pages 19-20).

## Véritable approche co-co-co

La moitié des personnes interrogées à l'externe étaient moins certaines des progrès réalisés et ont affirmé ne voir aucune différence dans la façon dont elles interagissent avec le MPO avec l'approche co-co-co. De plus, elles partageaient le désir d'une véritable cogestion des ressources qui, selon elles, ne se matérialise pas actuellement.



**I'ACSPLUS**  
ANALYSE COMPARATIVE ENTRE LES SEXES PLUS

Quelques personnes interrogées du MPO ont indiqué qu'une formation obligatoire sur la compétence culturelle autochtone serait utile pour nouer des relations solides avec les partenaires autochtones. Quelques employés du MPO ont également remarqué qu'il est important que des fonctionnaires autochtones travaillent dans ces programmes afin d'apporter leur perspective et de contribuer à l'établissement de ces relations. Quelques informateurs clés ont indiqué que la mise en place d'une communauté de pratique pour la formation, le maintien en poste et la relève des employés qualifiés pour établir des relations avec les groupes autochtones et leur fournir du soutien était envisagée pour le programme.

On peut recourir à une analogie avec un gâteau pour décrire ce que l'on entend par « véritable approche co-co-co ». Par le passé, les bénéficiaires pouvaient se faire offrir des programmes dont la portée de la conception et de la mise en œuvre était déjà entièrement définie (des « gâteaux précuits »).

À l'heure actuelle, la SRAPA et le PAGRAO priorisent et appliquent une approche de collaboration avec les partenaires autochtones (faire le gâteau ensemble), mais il reste encore du travail à faire. Les groupes autochtones semblent avoir peu d'occasions de contribuer au début des processus (est-ce qu'un gâteau est nécessaire ou un muffin serait préférable?), ainsi que d'avoir leur mot à dire sur la gestion des ressources (comment devrions-nous servir le gâteau?).



Le PAGRAO a progressé dans le volet de renouvellement des nouveaux participants du Plan d'action. Cependant, le Plan d'action du MPO doit encore traiter le volet de renouvellement des nouveaux participants de la SRAPA et combler d'autres lacunes restantes.

### 1 FINANCEMENT DE BASE

Malgré des progrès notables dans l'exécution des éléments du Plan d'action, il reste quelques lacunes. La figure 5 montre certaines des initiatives qui ont été retardées ou qui ont progressé à un rythme plus lent, mais qui sont en cours.

### 2 FINANCEMENT DES PROJETS

#### Nouveaux participants

Le volet de renouvellement des nouveaux participants, en cours de mise en œuvre, vise à élaborer une approche nationale pour établir de nouveaux services du PAGRAO ou de nouvelles communautés de la SRAPA afin de combler toutes les lacunes existantes à l'échelle du bassin hydrographique ou de la communauté. Le PAGRAO a accueilli trois nouveaux participants dans les cinq dernières années.

L'attention se porte maintenant sur le volet de renouvellement des nouveaux participants de la SRAPA, qui compte un nouveau participant à ce jour. Cela demeure une lacune dans le Plan d'action du MPO, mais des efforts sont en cours pour y remédier.

### 3 ACTIVITÉS DE RÉSEAUTAGE

### 4 RENOUELEMENT ADMINISTRATIF

### 5 CO-CO-CO

#### Lacunes supplémentaires

L'information sur l'exécution du Plan d'action n'est pas toujours communiquée de façon uniforme aux régions ou aux partenaires externes. Bien que des bulletins d'information et des séances d'information soient fournis pendant des réunions, on semble mieux comprendre les progrès du Plan d'action à l'échelle nationale, alors que les partenaires externes ou le personnel régional ne semblent pas toujours aussi bien informés, malgré les changements observés dans les programmes ces dernières années.

Il est possible que des défis internes (p. ex. la dotation) aient influé sur l'exécution de certaines de ces activités; d'autres facteurs ont également été mentionnés comme entravant les progrès :

### 6 NOUVEAUX PARTICIPANTS

Figure 5 : Éléments retardés du Plan d'action

#### Nouveaux participants dans la SRAPA

Une approche nationale est en cours d'élaboration, un nouveau participant a été ajouté à la SRAPA jusqu'à présent. D'autres sont attendus à la fin de 2024-2025.

#### Renouvellement du programme des gardes-pêche autochtones

Des progrès limités ont été réalisés en ce qui concerne le renouvellement du programme GPA (pages 19 et 20).

#### Renouvellement du programme administratif

Visait à apporter des améliorations administratives dans les programmes et à coordonner efficacement les programmes de collaboration (page 14).

#### Mise à jour des paramètres de rendement

Visait à relier les paramètres de rendement aux facteurs de réussite autochtones. Les paramètres de rendement actuels ne tiennent pas compte des paramètres de réussite autochtones (page 21).

- La pandémie de Covid-19 a touché tous les aspects de la société, y compris le lieu de travail, causant de nombreux retards;
- Des difficultés pour répondre aux besoins et aux attentes des bénéficiaires, qui ne sont pas uniformes dans l'ensemble du pays;
- Capacité interne et externe;
- Éléments transversaux qui vont au-delà de la SRAPA et du PAGRAO et sont liés aux politiques ministérielles, à la législation et aux cadres pour faire progresser les engagements relatifs à la réconciliation et déclencher une culture du changement;
- Recommandations transversales qui nécessitent la participation d'autres secteurs;
- Difficultés liées à un modèle décentralisé pour l'exécution des programmes.



# Efficiencce : Conception des programmes

## Les ressources et la dotation limitées se répercutent sur l'exécution des programmes

Les ressources internes et externes limitées sont l'un des principaux défis qui ont une incidence sur l'exécution des programmes.

### Considérations externes

- La dotation a été mentionnée comme un défi pour les bénéficiaires, certaines communautés ne pouvant embaucher que du personnel saisonnier ou des travailleurs à temps partiel.
- Le manque d'emplois à long terme a une incidence sur la capacité de ces communautés qui doivent composer avec un taux de roulement élevé et former continuellement de nouveaux employés.
- Les bénéficiaires de la SRAPA et du PAGRAO ayant une capacité plus faible (y compris moins de temps et de ressources) pourraient bénéficier d'un soutien accru (p. ex. pour remplir les demandes), d'une meilleure communication avec le MPO (p. ex. une meilleure compréhension des exigences et des attentes dès le départ, y compris des échéanciers) et d'une meilleure connaissance de la façon d'exploiter la plateforme du programme pour accéder aux différentes sources de financement disponibles par l'entremise du MPO.

Ressources  
limitées

### Considérations internes

- Le roulement du personnel, les difficultés liées au recrutement et au maintien en poste et le manque de soutien administratif et aux communications sont quelques-uns des obstacles mentionnés en ce qui concerne l'exécution efficace du programme.
- L'insuffisance des ressources en fonction de la charge de travail requise exerce des pressions accrues sur le personnel existant, y compris du travail supplémentaire tel que le traitement des S et C d'autres programmes.
- Seuls quelques répondants au sondage, qui avaient utilisé le PAGRAO pour acheminer des fonds d'autres programmes dans le cadre d'une entente existante du PAGRAO, avaient fourni des ETP<sup>6</sup> au PAGRAO dans le cadre du processus.

55 %

des informateurs  
internes ont mentionné  
le manque de personnel  
comme un problème  
pour les ressources

Charge de  
travail du  
programme

ETP



### Perspective

- Les améliorations apportées au financement du PAGRAO ont aidé à régler certains de ces problèmes car leur objectif principal était d'assurer un financement équitable pour la dotation et les opérations de base et elles ont constitué une étape importante pour aider certaines communautés à accroître leur capacité de planifier, d'élaborer des stratégies et de demander d'autres fonds.
- Dans le cadre de son mandat, l'Équipe de développement des capacités aidera les communautés à cerner diverses possibilités de financement pour soutenir le développement individualisé des capacités et les objectifs communautaires.
- Dans les cas où d'autres programmes du MPO devront financer directement les peuples autochtones à l'aide de cette plateforme, il sera important d'accroître la capacité interne pour assurer la durabilité à long terme.

<sup>6</sup> Équivalents temps plein, c.-à-d. nombre d'employés à temps plein ou à temps partiel.



# Efficiences : Conception du programme

Le peu de progrès dans le renouvellement des gardes-pêche autochtones représente une lacune dans la mise en œuvre du Plan d'action

**Malgré les engagements et les responsabilités en matière d'EPA liés aux GPA, y compris le plan d'action publié pour la LDNU, les progrès réalisés dans le cadre du renouvellement du GPA (de la SRAPA) ont été limités. Une initiative des agents techniciens de gestion des ressources a été mise en œuvre à travers la SRAPA; toutefois elle n'a pas été conçue pour remplacer le programme de GPA, ce qui a créé une lacune dans la mise en œuvre du Plan d'action.**

## Gardes-pêche autochtones (GPA)

Les gardes-pêche autochtones sont financés depuis 1992 dans le cadre de la SRAPA. Ce programme vise à permettre aux peuples autochtones d'avoir des gardes-pêche de leurs communautés respectives chargés de mener des activités précises de surveillance, de mise en application et de mobilisation. Conservation et Protection supervise la désignation des gardiens et la formation connexe requise. Dans certains cas, les agents des pêches du MPO et les gardes-pêche autochtones peuvent avoir l'occasion de travailler en collaboration dans les patrouilles et la formation.

Cependant, à l'heure actuelle, il n'y a pas de structures de programme établies ou de soutiens en place pour assurer l'uniformité des GPA en tant que programme d'application de la loi du MPO, dans l'ensemble des régions, que ce soit pour la formation, l'équipement, l'uniforme ou la désignation des agents.

## Renouvellement des GPA

L'EPA a recommandé le renouvellement de GPA et formulait des recommandations clés sur la conception globale du programme, y compris la séparation de GPA de la SRAPA. Malgré les engagements pris dans le Plan d'action du MPO, il y a eu peu de progrès quant au renouvellement de GPA, et la carte de pointage la plus récente de l'Institut, utilisée pour mesurer les progrès de la mise en œuvre, ne donne aucune note à cet élément et indique un état de « échec du lancement ».

## Les données recueillies dans le cadre de l'évaluation ont mis en évidence des défis internes entravant le renouvellement de GPA

- Manque de directives, d'orientations et de gouvernance claires sur la vision du Ministère pour les GPA. Par exemple, il existe actuellement des incohérences dans la façon dont les régions désignent les gardes-pêche.

- Manque de compréhension interne de qui est responsable des GPA.
- Manque de personnel interne et de financement dédié au renouvellement des GPA. Par exemple, à l'heure actuelle, il n'y a pas d'ETP affecté au renouvellement.
- Mettre en place un programme qui doit répondre à un large éventail de besoins et d'attentes différents dans différentes communautés.

## Importance de faire progresser le renouvellement de GPA

Malgré les défis cernés, la DAA a mis la relation avec ses partenaires autochtones au premier plan et a fait ce qui était en son pouvoir pour combler cette lacune. Cependant, l'absence de renouvellement de GPA représente toujours une lacune dans la mise en œuvre du Plan d'action.

À l'interne et à l'externe, les données probantes dénotent un vif intérêt pour avoir des gardes-pêche autochtones désignés et montrent qu'il est nécessaire de combler cette lacune. Dans sa carte de pointage de 2021-2022, l'Institut a indiqué que les GPA sont un élément essentiel de l'élaboration et du maintien d'une relation respectueuse entre les peuples autochtones et le MPO. Quelques répondants ont également perçu que l'incapacité de faire avancer le renouvellement de GPA affecte les relations avec les peuples autochtones.

De plus, le ministère de la Justice du Canada a publié le Plan d'action pour la *Loi sur la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones* (2023). Article 39, sous la rubrique Terres, territoires et ressources :

- Élaborer et mettre en œuvre des mesures législatives, des politiques ou des programmes, et fournir un financement prévisible et flexible, afin de garantir que les gardes-pêche puissent répondre aux besoins de la communauté. (*Pêches et Océans Canada*)



# Effizienz : Conception du programme

## Les agents techniciens de gestion des ressources, une solution provisoire

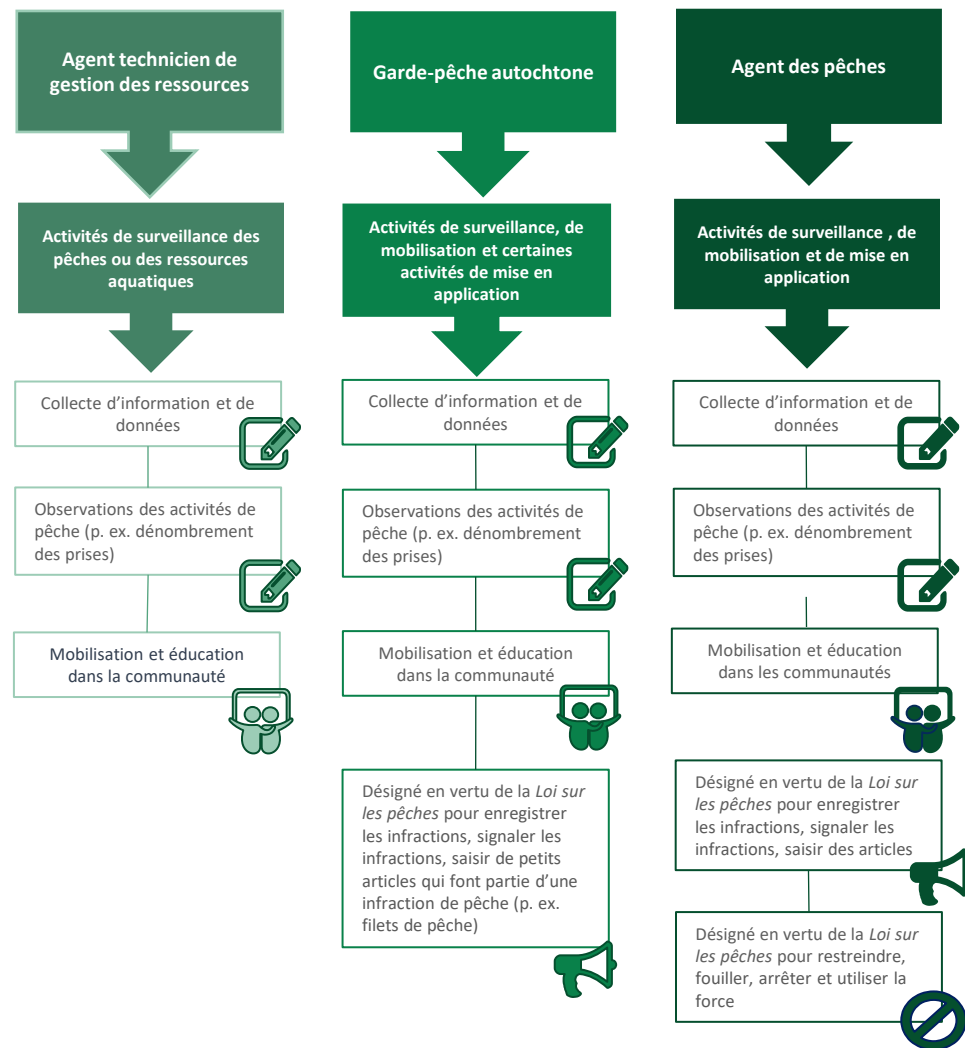
### Agents techniciens de gestion des ressources

La Direction des affaires autochtones, grâce à la SRAPA et au Comité de gestion des programmes collaboratifs a élaboré conjointement l'initiative des agents techniciens de gestion des ressources (ATGR), afin de donner suite à l'EPA en améliorant la capacité de surveillance communautaire et à permettre aux activités de se dérouler là où les GPA n'étaient pas en place. En mars 2023, 115 postes d'ATGR\* avaient été pourvus dans l'ensemble du pays par des Autochtones. L'ATGR vise à améliorer et à renforcer les compétences en surveillance. Cette initiative a été conçue comme un tremplin dans un cheminement de carrière pour permettre aux agents techniciens de devenir éventuellement des gardes-pêche. De plus, les répondants ont mentionné que la valeur des postes ATGR répond à certains besoins des communautés. Toutefois, il ne remplace pas les rôles et les responsabilités alloués aux GPA qui sont désignés en vertu de la *Loi sur les pêches* et ont un pouvoir de mise en application (figure 6).

De plus, bien que cette initiative soit une solution provisoire pour employer des Autochtones à la surveillance des ressources halieutiques ou aquatiques, elle ne répond toujours pas à la recommandation de l'EPA sur le renouvellement de GPA et ne satisfait pas à l'indicateur de rendement pour le nombre de nouveaux gardes-pêche autochtones formés et employés. La structure de l'ATGR n'est pas suffisante pour répondre aux besoins de toutes les communautés car elle est perçue comme limitant la mobilité ascendante, puisqu'elle exclut la composante de mise en application.

\*Il convient de noter que les postes des agents techniciens de gestion des ressources ne sont pas inclus dans l'indicateur « Nombre d'emplois soutenus chaque année dans le cadre d'ententes de collaboration pour la gestion des pêches et au niveau des bassins hydrographiques » indiqué dans les données du profil de rendement des programmes (voir p. 21).

Figure 6 : Activités menées par les ATGR, les GPA et les agents des pêches



L'information sur le rendement de la SRAPA et du PAGRAO indique qu'ils atteignent la plupart de leurs cibles. Il est toutefois possible d'améliorer encore la qualité et la pertinence des indicateurs, surtout en intégrant les mesures de réussite des autochtones dans les résultats des programmes. Le renforcement de la validité et de la fiabilité des données des programmes pourrait appuyer davantage la prise de décisions stratégiques par la haute gestion.

### Mesurer le succès de la SRAPA et du PAGRAO

Les profils d'information sur le rendement des programmes indiquent que la majorité des cibles sont atteintes (tableau 4). Ces indicateurs ne sont pas exclusifs à la SRAPA et au PAGRAO puisqu'ils comprennent l'information sur le rendement des pêches commerciales autochtones, ce qui rend difficile l'évaluation adéquate des résultats des programmes.

Quatre indicateurs ont « dépassé » leurs cibles, deux indicateurs sont « en bonne voie » ou ont « atteint » leurs cibles; un indicateur n'est « pas sur la bonne voie » et un indicateur « impossible à évaluer ». Malgré l'absence de progrès quantifiables, des données qualitatives donnent à penser que les peuples autochtones renforcent leurs capacités et améliorent leurs capacités de gestion collaborative. Cette disparité met en évidence la nécessité de réévaluer l'efficacité des indicateurs actuels pour refléter plus précisément les progrès réalisés vers l'atteinte des résultats des programmes. Un quart des personnes interrogées à l'interne ont soulevé des préoccupations au sujet de la qualité de l'information recueillie sur le rendement, et quelques-unes ont suggéré d'examiner et d'élaborer conjointement les indicateurs pour répondre aux définitions de réussite des autochtones. Cela pourrait être une façon de s'assurer que l'information sur le rendement représente de façon plus exacte et plus fiable les réalisations des programmes afin de guider les décideurs.

\* Source : Profils d'information sur le rendement du MPO et de la GCC (août 2023).









\*\* Pour bon nombre de ces indicateurs, les cibles sont établies pour 2027 et 2037 et, par conséquent, représentent un effort pluriannuel des programmes. L'état de l'indicateur en tient compte. « Pas sur la bonne voie » indique que le résultat réel ne tend pas vers l'atteinte de la cible, « Sur la bonne voie » indique que les résultats tendent vers l'atteinte de la cible, « Cible atteinte » indique que le résultat a atteint sa cible et « Cible dépassée » indique que la cible a été dépassée.

\*\*\* En raison de données insuffisantes et de l'absence de définition des « emplois ».

\*\*\*\* En raison de l'interruption de GPA.

\*\*\*\*\* Cet indicateur comprend des données provenant des programmes de collaboration et des programmes des pêches commerciales.

Tableau 4 : Comment la SRAPA et le PAGRAO obtiennent des résultats

| Indicateurs de rendement*   | Pas en bonne voie, Sur la bonne voie, Cible atteinte, Cible dépassée**   |
|---|--|
| Nombre de communautés autochtones admissibles qui sont représentées par des ententes de gestion collaborative des pêches et des organismes de gestion de bassins hydrographiques (SRAPA)  | Sur la bonne voie<br>         |
| Nombre de communautés autochtones admissibles qui sont représentées par des ententes de gestion collaborative des pêches et des organismes de gestion de bassins hydrographiques (PAGRAO) | Cible atteinte<br>            |
| Nombre d'emplois annuel attribuables à des ententes de gestion collaborative des pêches et des organismes de gestion de bassins hydrographiques   | Impossible à évaluer***<br>   |
| Nombre de nouveaux gardes-pêche autochtones formés et embauchés   | Pas sur la bonne voie****<br> |
| Nombre d'Autochtones employés dans des activités commerciales et de gestion collaborative*****  | Cible dépassée<br>            |
| Nombre d'ententes ou d'arrangements auxquels participent des groupes autochtones*****   | Cible dépassée<br>          |
| Nombre d'Autochtones formés dans le cadre d'ententes ou d'arrangements*****   | Cible dépassée<br>          |
| Nombre d'Autochtones employés dans le cadre d'ententes ou d'arrangements*****   | Cible dépassée<br>          |



# Efficienne

## Renforcer la validité et la fiabilité des données des programmes (2 de 2)

L'information financière pour la SRAPA et le PAGRAO indique que le financement des accords de contribution est versé en temps opportun. Toutefois, le suivi de cette information financière et l'uniformité de sa gestion dans l'ensemble des régions pourraient être améliorés (p. ex. suivi des postes salariés, séparer les autres fonds de programme des dépenses budgétaires de base).

Comme on l'a vu, les deux programmes ont reçu des améliorations en raison du budget de 2017 et les tableaux 5 et 6 montrent cette augmentation constante des budgets annuels des programmes entre les exercices financiers 2018-2019 et 2022-2023. D'après les données des programmes, il semble que le financement des accords de contribution soit généralement déboursé en temps opportun, et les programmes ont confirmé que pour la SRAPA et le PAGRAO, tous les fonds sont alloués à la fin de chaque exercice financier.

À l'inverse, il a été difficile de déterminer le nombre total d'ETP réels pour les programmes puisque les données disponibles ne comprenaient que les ETP réels à l'AC et non ceux des régions.

Les représentants des programmes ont souligné cette difficulté, en particulier le fait qu'en raison de la nature de ces programmes (c.-à-d. S et C), le personnel du MPO provenant d'autres programmes (p. ex. Gestion des ressources) peuvent également être chargés de l'exécution des programmes de la SRAPA et du PAGRAO. Ainsi, le nombre total d'ETP réels qui travaillent pour la SRAPA et le PAGRAO n'est pas forcément reflété avec exactitude dans les budgets affectés aux programmes. De plus, une fois que les fonds sont transférés aux régions, celles-ci deviennent responsables des dépenses et du suivi de ces fonds, et cette information n'a pas été mise à la disposition de l'équipe de l'évaluation pendant la collecte des données. Il serait donc utile d'améliorer le suivi et la gestion de l'information financière pour les programmes, d'autant plus que les ressources limitées en personnel ont été soulevées comme un problème pour l'exécution efficace des programmes.

Étant donné que la SRAPA et le PAGRAO sont utilisés comme une plateforme pour d'autres financements de programme (c.-à-d. modifiés pour inclure d'autres activités de programme et des fonds de S et C), le dépassement budgétaire apparent pour la SRAPA dans la région du Pacifique pour les exercices financiers 2018-2019, 2020-2021, 2021-2022 et 2022-2023 est probablement le résultat d'initiatives qui ont tiré parti de la plateforme de la SRAPA pour acheminer leur financement (p. ex. l'Initiative de la Stratégie pour le saumon du Pacifique). Il en va de même pour le programme du PAGRAO qui dépasse les ressources financières allouées. Malheureusement, la ventilation du financement de base par rapport aux autres fonds de programme n'était pas disponible avec les données fournies.

**Tableaux 5 et 6 : ETP, budgets et dépenses des et des S et C de la SRAPA et du PAGRAO entre 2018-2019 et 2022-2023**

| SRAPA     | ETP dans le budget | ETP réels *AC UNIQUEMENT | Budget des S et C | Dépenses en S et C |
|-----------|--------------------|--------------------------|-------------------|--------------------|
| 2018-2019 | 38                 | 6                        | 28,9 M\$          | 41,8 M\$           |
| 2019-2020 | 38,5               | 6                        | 31,5 M\$          | 47,4 M\$           |
| 2020-2021 | 38,5               | 6                        | 36,6 M\$          | 49,7 M\$           |
| 2021-2022 | 38,5               | 6                        | 40,4 M\$          | 35,7 M\$           |
| 2022-2023 | 38,5               | 6                        | 40,4 M\$          | 44,6 M\$           |

| PAGRAO    | ETP dans le budget | ETP réels *AC UNIQUEMENT | Budget des S et C | Dépenses en S et C |
|-----------|--------------------|--------------------------|-------------------|--------------------|
| 2018-2019 | 18,4               | 5                        | 15,6 M\$          | 23 M\$             |
| 2019-2020 | 22,4               | 5                        | 16,9 M\$          | 25,9 M\$           |
| 2020-2021 | 22,4               | 5                        | 19,6 M\$          | 29 M\$             |
| 2021-2022 | 22,4               | 5                        | 19,9 M\$          | 24,8 M\$           |
| 2022-2023 | 22,4               | 5                        | 19,9 M\$          | 31 M\$             |

Source : Données du Dirigeant principal des finances et des programmes.



# Recommandations (1 de 2)

D'après les constatations de l'évaluation, quatre recommandations sont proposées pour l'amélioration continue du programme.

## Recommandation 1 :

Il est recommandé que le sous-ministre adjoint, Secteur des programmes, mette en œuvre un cadre, selon l'approche de conception, de développement et de prestation conjointe, pour appuyer l'exécution d'un programme de gardes-pêche autochtones au sein du Ministère. La collaboration entre Conservation et Protection et la Direction des affaires autochtones sera nécessaire.

## Justification :

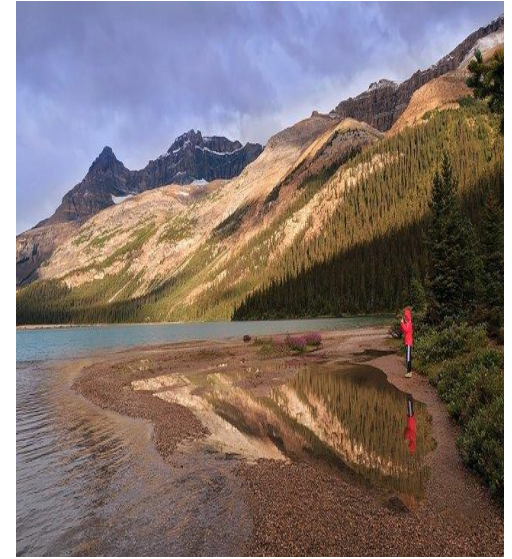
Étant donné les recommandations de l'examen des programmes autochtones (y compris la mise en œuvre de GPA en tant que programme « individuel ») et les engagements pris dans le Plan d'action du MPO pour le renouvellement du programme de GPA et compte tenu des efforts de réconciliation en cours, en plus le Plan d'action 2023-2028 récemment publié pour le Loi sur la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones (LDNU), (voir référence à la page 19) le progrès réalisé dans le cadre du renouvellement du volet GPA (de la SRAPA) ont été limités. L'ATRG s'est avéré être un pratique provisoire efficace, mais il existe encore une lacune importante pour répondre aux besoins des communautés autochtones, ce qui pourrait entraver les relations avec les peuples autochtones. Cependant, pour que le renouvellement de GPA se concrétise, une collaboration continue entre Conservation e Protection et la Direction des affaires autochtones est essentielle et devrait refléter leurs rôles et pouvoirs respectifs pour la mise en œuvre. L'adoption d'une approche de conception conjointe, de co-développement, et de prestation conjointe garantira la prise en compte des divers points de vue tout au long du processus.

## Recommandation 2 :

Il est recommandé que le sous-ministre adjoint, Secteur des programmes, renforce la communication, l'orientation et la coordination pour l'approche de conception, de développement et de prestation conjointe (co-co-co) de la SRAPA et du PAGRAO et veille à ce que l'administration centrale, les autres secteurs et les régions utilisent l'approche co-co-co pour exécuter les programmes, tout en l'adaptant aux besoins des communautés autochtones.

## Justification :

Les engagements pris dans le [Plan d'action pour le renouvellement et l'expansion des programmes autochtones de Pêches et Océans Canada](#) (le Plan d'action) ont mené à des améliorations de l'approche de conception, de développement et de prestation conjointe pour la SRAPA et le PAGRAO, comme la définition des processus et la mise en place de mécanismes et de structures de gouvernance. Toutefois, des lacunes ont été relevées (p. ex. application incohérente entre les régions, formation sur les compétences culturelles autochtones), particulièrement au niveau opérationnel. Les engagements actuels du MPO dans le Plan d'action ne comblent pas ces lacunes. Plus d'efforts et de pratiques sont nécessaires pour offrir une orientation adéquate à tout le personnel des programmes et des régions en ce qui concerne l'approche co-co-co, de même que pour bien la communiquer et l'adopter, à l'interne comme avec les partenaires autochtones et entre eux. De meilleures communications et coordination entre l'administration centrale et les bureaux régionaux favoriseront une approche plus holistique, assurant une application uniforme entre les secteurs et les régions avec les partenaires autochtones, tout en adaptant les initiatives pour répondre aux besoins précis des communautés autochtones.



*Credit photo : Sterling Lanier*



# Recommandations (2 de 2)

## **Recommandation 3 :**

Il est recommandé que le sous-ministre adjoint, Secteur des programmes, examine et mette à jour les indicateurs de rendement de la SRAPA et du PAGRAO pour tenir compte des définitions autochtones de la réussite comme fondement pour éclairer et appuyer un processus ministériel futur visant à mettre à jour la mesure du rendement dans le profil d'information sur le rendement pour les programmes et traités autochtones dans le but d'avoir une plus grande responsabilisation et une meilleure prise de décisions stratégiques.

## **Justification :**

Bien que la SRAPA et le PAGRAO recueillent des données sur le rendement et en rendent compte, il est nécessaire de réévaluer la qualité, la pertinence et la signification des données recueillies. L'évaluation a permis de constater que l'information sur le rendement utilisée pour les programmes ne comprend pas adéquatement des indicateurs de rendement significatifs (y compris des définitions) qui fournissent de l'information pour démontrer l'atteinte des résultats et la gestion des programmes.

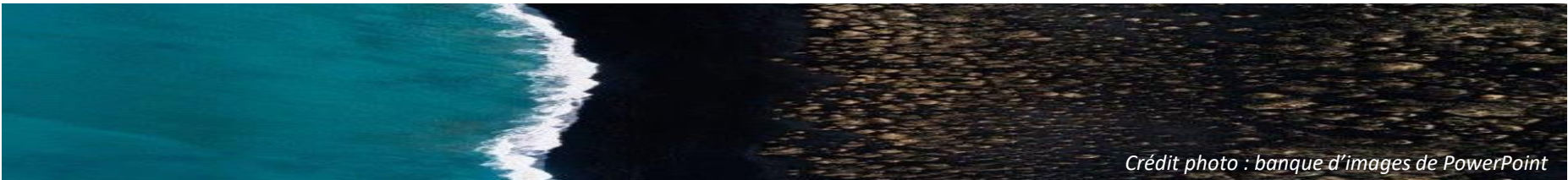
Selon l'échéancier du Plan d'action de la gestion, travailler en collaboration avec les partenaires autochtones pour harmoniser les objectifs des programmes et les mesures du rendement afin de refléter les résultats souhaités par les Autochtones afin éclairera et appuyera un processus ministériel futur visant à examiner les mesures du rendement liées aux Autochtones dans le profil d'information sur le rendement pour les programmes et traités autochtones. L'harmonisation des mesures du rendement du SRAPA et du PAGRAO sur les définitions autochtones de la réussite est conforme aux recommandations de l'examen des programmes autochtones et permettra de mieux comprendre la capacité des programmes à atteindre leurs résultats, en particulier dans le contexte de la réconciliation et du Plan d'action de la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones.

## **Recommandation 4 :**

Afin d'appuyer davantage la planification et la mise en œuvre efficaces des programmes, il est recommandé que le sous-ministre adjoint, Secteur des programmes, renforce les outils et les méthodes de collecte et d'utilisation de l'information financière et de l'information sur les ressources liée à la dotation et à la gestion des programmes.

## **Justification :**

L'évaluation a permis de constater que même si le financement est généralement versé en temps opportun, il a été difficile de déterminer le nombre réel d'ETP pour les programmes. Un suivi et une gestion renforcés de l'information financière seront bénéfiques pour les programmes, en répondant aux préoccupations entourant les ressources limitées en personnel et en améliorant l'efficacité globale de l'exécution des programmes.



*Crédit photo : banque d'images de PowerPoint*



# Annexe A : Méthodologie, limites et stratégies d'atténuation (1 de 2)

L'évaluation a utilisé plusieurs sources de données et la triangulation des données pour atténuer, dans la mesure du possible, les difficultés et les limites liées à la méthodologie. Cette approche a été appliquée afin d'établir la fiabilité et la validité des principales constatations, ainsi que pour veiller à ce que les conclusions soient fondées sur des données probantes sans biais et documentées.



## Entrevues auprès d'informateurs-clés

Un total de 44 entrevues a été mené auprès de 28 employés du MPO et de 16 bénéficiaires autochtones qui reçoivent du financement de la SRAPA et du PAGRAO. Des employés de toutes les régions du MPO ont participé aux entrevues internes. Les commentaires recueillis à l'externe provenaient de groupes qui se sont portés volontaires pour participer à l'évaluation.

Ces entrevues comprenaient les discussions tenues lors des visites sur place dans les régions de l'Atlantique et du Golfe afin de recueillir les points de vue des bénéficiaires autochtones des deux programmes. Ces visites sur place ont permis de recueillir des données probantes pour l'évaluation, mais aussi de comprendre le contexte des deux programmes.

### Limites et mesures d'atténuation

Les discussions externes avec des Autochtones étaient volontaires, de sorte que l'équipe d'évaluation a triangulé cette information avec d'autres sources de données telles que des documents et des données administratives.



## Données administratives et financières

L'équipe de l'évaluation a effectué un examen des données administratives, financières et sur le rendement pour la SRAPA et le PAGRAO. Cet examen comprenait l'information provenant des profils d'information sur le rendement et du Système de suivi des accords de subventions et de contributions. L'information financière pour les deux programmes a été extraite de SAP.

### Limites et mesures d'atténuation

Le Système de suivi des accords de subventions et de contribution n'est pas utilisé de façon uniforme entre les régions; c'est pourquoi l'information qui en a été tirée a été triangulée avec d'autres sources de données, comme les entrevues et l'examen des documents.



## Examen des documents et des dossiers

Un examen des documents a été effectué pour recueillir des renseignements sur les programmes. Il portait sur des documents internes, des évaluations antérieures, le Cadre intégré des politiques autochtones, les documents des programmes, les documents des bénéficiaires et les rapports de l'Institut national des pêches autochtones.

### Limites et mesures d'atténuation

Il faut reconnaître que tous les bénéficiaires des programmes autochtones ne peuvent pas être reflétés de la même façon dans les documents examinés par l'équipe d'évaluation. Dans ce contexte, les communautés qui participent aux différents comités, réunions, rapports, etc., des programmes, peuvent être celles qui ont une plus grande capacité sur le plan des ressources. D'autres communautés n'ont peut-être pas les ressources nécessaires pour participer à des comités, des réunions, des rapports, etc., organisés par les programmes, et leurs points de vue peuvent ainsi ne pas être reflétés dans les documents examinés par l'évaluation. Cela a pu limiter l'éventail des points de vue recueillis dans le cadre de l'évaluation. Cependant, pour atténuer cette limite, les réponses ont été triangulées avec d'autres sources de données.



# Annexe A : Méthodologie, limites et stratégies d'atténuation (2 de 2)



## Sondage

Un sondage interne a été mené du 25 septembre au 19 octobre 2023 par l'équipe de l'évaluation afin de recueillir de l'information sur le niveau de connaissance du PAGRAO, plus particulièrement sur le PAGRAO en tant que réseau et que plateforme. Les questions et les réponses au sondage étaient principalement à l'appui des questions relatives à l'efficacité. Le sondage a été envoyé à 56 employés du MPO, impliqués avec les programmes autochtones, de toutes les régions et de différents secteurs, c.-à-d. des Programmes, de Politiques stratégiques, etc. Seize sondages remplis ont été reçus, soit un taux de réponse d'environ 29 %.

### Limites et mesures d'atténuation

Bon nombre des répondants au sondage provenaient du PAGRAO, ce qui peut-être créer des limites pour ce qui est de la présence d'un échantillon plus représentatif de répondants provenant d'autres secteurs et d'autres programmes autochtones. Par conséquent, pour remédier à cette limite potentielle, les résultats du sondage ont été triangulés avec d'autres sources de données.



## Participation des Autochtones

L'équipe d'évaluation a collaboré avec les bénéficiaires autochtones afin de recueillir leurs points de vue sur la SRAPA et le PAGRAO. L'équipe a communiqué avec un groupe de peuples autochtones qui sont bénéficiaires de la SRAPA et du PAGRAO et qui ont également participé au travail de prestation conjointe entrepris par les deux programmes. Les représentants des programmes du MPO ont indiqué à l'équipe de l'évaluation environ 65 communautés autochtones participantes. Un bref sondage a été envoyé par courriel pour inviter les communautés à fournir des commentaires de la manière de leur choix, comme des entrevues virtuelles, des réponses écrites, des visites enregistrées du site, des soumissions de photos et des visites en personne.

L'équipe de l'évaluation a communiqué avec tous les bénéficiaires autochtones qui ont répondu au bref sondage et qui souhaitaient participer à l'évaluation. Les peuples autochtones ont contribué de diverses façons : six entrevues virtuelles, quatre réponses écrites, trois visites sur place et trois discussions en personne. Les peuples autochtones qui ont fait part de leurs points de vue lors de l'évaluation s'étaient portés volontaires pour participer et l'information a été recueillie du 25 septembre 2023 au 3 novembre 2023.

Du 25 au 27 septembre 2023, l'équipe de l'évaluation a effectué trois visites sur place dans les régions de l'Atlantique et du Golfe afin de rencontrer les peuples autochtones pour discuter et recueillir des données probantes pour l'évaluation. Au cours des visites sur place, l'équipe de l'évaluation a eu l'occasion d'assister à la réunion d'orientation de l'Équipe de développement des capacités, qui a eu lieu le 26 septembre 2023, ce qui a permis de procéder à des observations sur le terrain.

### Limites et mesures d'atténuation

Étant donné que les bénéficiaires autochtones des programmes s'étaient portés volontaires pour participer à l'évaluation, il est possible que ceux qui souhaitaient prendre part à l'évaluation fassent partie de communautés autochtones disposant d'une plus grande capacité. Par ailleurs, les communautés ayant moins de ressources n'ont peut-être pas participé, ce qui pourrait limiter l'éventail des points de vue recueillis dans le cadre de l'évaluation. Cependant, pour atténuer cette limite, les réponses ont été triangulées avec d'autres sources de données. De plus, bien que les principaux thèmes aient été identifiés et résumés ensemble dans le présent document, l'équipe de l'évaluation reconnaît que toutes les communautés des Premières Nations et inuites sont distinctes et ont des expériences diversifiées.



# Annexe B: Plan D'action de la Gestion (1 de 8)

Évaluation de la Stratégie relative aux pêches autochtones (SRAPA) et du Programme autochtone de gestion des ressources aquatiques et océaniques (PAGRAO)

Date d'approbation: 23 juillet 2024

Date prévue pour l'achèvement du PAG : 31 mars 2026

SMA/SC responsable : SMA, Secteur des programmes

## Recommandation 1 : Mars 2026

Recommandation: Il est recommandé que le sous-ministre adjoint, Secteur des programmes, collabore pour concevoir, codévelopper et mettre en œuvre conjointement un cadre pour appuyer l'exécution d'un programme de gardes-pêche autochtones au sein du Ministère. La collaboration entre Conservation et Protection et la Direction des affaires autochtones sera nécessaire.

**Justification:** Étant donné [les recommandations de l'examen des programmes autochtones](#) (y compris la mise en œuvre de GPA en tant que programme « individuel ») et les engagements pris dans [le Plan d'action du MPO](#) pour le renouvellement du programme de GPA et compte tenu des efforts de réconciliation en cours, en plus le Plan d'action 2023-2028 récemment publié pour le [Loi sur la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones \(LDNU\)](#), (voir référence à la page 19) le progrès réalisé dans le cadre du renouvellement du volet GPA (de la SRAPA) ont été limités. L'ATRG s'est avéré être un pratique provisoire efficace, mais il existe encore une lacune importante pour répondre aux besoins des communautés autochtones, ce qui pourrait entraver les relations avec les peuples autochtones. Cependant, pour que le renouvellement de GPA se concrétise, une collaboration continue entre Conservation e Protection et la Direction des affaires autochtones est essentielle et devrait refléter leurs rôles et pouvoirs respectifs pour la mise en œuvre. L'adoption d'une approche de conception conjointe, de co-développement, et de prestation conjointe garantira la prise en compte des divers points de vue tout au long du processus.

## Réponse de la direction

La direction de C et P approuve la recommandation et a déjà commencé à y donner suite. C et P, avec l'appui de la Direction des affaires autochtones (DAA), a défini une stratégie de renouvellement du programme GPA qui s'harmonise avec les efforts de réconciliation en cours, le Plan d'action publié pour la LDNU et les recommandations découlant de l'EPA. Sur une période de 24 mois, les experts en la matière du Ministère utiliseront le modèle d'élaboration, de conception et d'exécution conjointes pour établir un cadre cohérent à l'échelle nationale pour les GPA renouvelés désignés en vertu de la Loi sur les pêches. C et P a récemment publié une demande de propositions (DP) [5 février 2024] à l'intention des entrepreneurs qui concevront une formation pour les nouveaux GPA. Cet entrepreneur le fera en collaboration avec des groupes autochtones et des experts en la matière autochtones, des gardiens, des détenteurs de connaissances et des collectivités autochtones, ainsi qu'avec des représentants du Ministère, afin d'élaborer un programme d'études qui répond aux besoins du Ministère, et des diverses collectivités partout au pays disposant de programmes de gardiens. L'établissement initial du programme d'études sera axé sur l'élaboration d'une formation qui sera offerte aux gardiens nouvellement intégrés.

De plus, des groupes de travail internes simultanés et des groupes d'élaboration, de conception et d'exécution conjointes sur les politiques et les procédures nationales seront créés, afin d'établir clairement les rôles et les responsabilités, la politique de désignation, les normes en matière d'équipement et les politiques opérationnelles, créant ainsi un cadre opérationnel cohérent qui peut appuyer la désignation des GPA.



## Annexe B: Plan D'action de la Gestion (2 de 8)

| Lien vers les résultats généraux du programme ou du Ministère (s'il y a lieu)  |  |   |  |
|--|--|---|--|
| Énoncé des résultats du PAG<br><i>Résultat à atteindre en réponse à la recommandation</i>  | Jalons du PAG<br><i>Réalisations essentielles pour assurer l'obtention du résultat aux fins d'approbation par le CEMR</i>  | Date d'achèvement<br><i>Mois, année</i> | DG responsable                             |
| 1. Le cadre opérationnel du Programme des gardes-pêche autochtones est élaboré avec la mobilisation et la participation active des partenaires autochtones à l'élaboration, à la conception et à l'exécution conjointes. | 1.1. Un contrat pour l'élaboration d'un programme de formation normalisé est attribué à un concepteur de programmes d'études.  | Avril 2024                              | DG, C et P, de concert avec :<br>• DG, DAA |
|  | 1.2. Les politiques opérationnelles relatives aux spécifications de l'équipement, aux mesures de contrôle de la qualité et aux protocoles d'inspection de l'équipement sont examinées et mises à jour.   | Décembre 2024                           | DG, C et P, de concert avec :<br>• DG, DAA |
|  | 1.3. Le concepteur du programme d'études, en collaboration avec les responsables du programme, les groupes autochtones et les experts en la matière autochtones, met la dernière main à l'examen initial et à l'évaluation du matériel de formation existant, à l'élaboration de nouveaux programmes de formation et aux efforts de normalisation. | Mars 2025                               | DG, C et P, de concert avec :<br>DG, DAA   |
|  | 1.4. Les politiques et les procédures en matière d'uniformes et d'identification sont examinées et mises à jour, ce qui assure l'amélioration du professionnalisme, de la sûreté et de la sécurité, la promotion de l'uniformité à l'échelle nationale et le renforcement des sensibilités culturelles.  | Novembre 2025                           | DG, C et P, de concert avec :<br>• DG, DAA |
|  | 1.5 Tous les gardiens actuellement désignés sont formés selon la nouvelle norme.   | Décembre 2025                           | DG, C et P, de concert avec :<br>• DG, DAA |
|  | 1.6 Le programme de formation est terminé.   | Mars 2026                               | DG, C et P, de concert avec :<br>• DG, DAA |
|  | 1.7 Les politiques opérationnelles sont examinées et mises à jour, ce qui assure l'élaboration d'une gestion collaborative, le renforcement des stratégies pour l'établissement de relations et l'intégration des connaissances et des pratiques traditionnelles au programme GPA.   | Mars 2026                               | DG, C et P, de concert avec :<br>• DG, DAA |



# Annexe B: Plan D'action de la Gestion (3 de 8)

## Recommandation 2 : janvier 2026

Recommandation : Il est recommandé que le sous-ministre adjoint, Secteur des programmes, renforce la communication, l'orientation et la coordination pour l'approche de conception conjointe, de codéveloppement, et de prestation conjointe (co-co-co) de la SRAPA et du PAGRAO et veille à ce que l'administration centrale, les autres secteurs et les régions utilisent l'approche co-co-co pour exécuter les programmes, tout en l'adaptant aux besoins des communautés autochtones.

Justification : Les engagements pris dans le [Plan d'action pour le renouvellement et l'expansion des programmes autochtones de Pêches et Océans Canada](#) (le Plan d'action) ont mené à des améliorations de l'approche de conception conjointe, de codéveloppement et de prestation conjointe pour la SRAPA et le PAGRAO, comme la définition des processus et la mise en place de mécanismes et de structures de gouvernance. Toutefois, des lacunes ont été relevées (p. ex. application incohérente entre les régions, formation sur les compétences culturelles autochtones), particulièrement au niveau opérationnel. Les engagements actuels du MPO dans le Plan d'action ne comblent pas ces lacunes. Plus d'efforts et de pratiques sont nécessaires pour offrir une orientation adéquate à tout le personnel des programmes et des régions en ce qui concerne l'approche co-co-co, de même que pour bien la communiquer et l'adopter, à l'interne comme avec les partenaires autochtones et entre eux. De meilleures communications et coordination entre l'administration centrale et les bureaux régionaux favoriseront une approche plus holistique, assurant une application uniforme entre les secteurs et les régions avec les partenaires autochtones, tout en adaptant les initiatives pour répondre aux besoins précis des communautés autochtones.

## Réponse de la direction

La Direction des affaires autochtones (DAA) du MPO approuve la recommandation et reconnaît le besoin d'améliorer la compréhension opérationnelle et la sensibilisation à l'égard de l'élaboration, de la conception et de l'exécution conjointes dans les régions, les secteurs et avec les partenaires autochtones. Le principe et l'importance de l'approche conjointe ont été clairement énoncés dans le processus de [l'Examen des programmes autochtones](#). Elle repose sur la collaboration entre les experts autochtones et les représentants du gouvernement aux niveaux technique et opérationnel – en l'absence de programmes politiques – pour s'assurer que les programmes fonctionnent efficacement, soutiennent le renforcement de la capacité à long terme et maximisent les avantages pour les peuples autochtones. Les questions transversales décrites dans le [Plan d'action pour le renouvellement et l'expansion des programmes autochtones du MPO](#) ont mis en évidence le besoin d'élargir l'approche conjointe en permettant un plus grand réseautage.

En s'appuyant sur l'engagement du Plan d'action en matière d'améliorations administratives, la DAA continuera à faire progresser le renouvellement des plateformes de la SRAPA et du PAGRAO en examinant et en évaluant les outils et les stratégies nécessaires pour orienter le personnel, mobiliser les participants autochtones et offrir des programmes nationaux uniformes. Les principaux éléments du principe de l'approche conjointe seront réaffirmés avec les experts du Comité mixte de gestion des programmes de collaboration MPO-Autochtones (CGPC), et la gouvernance nationale, l'orientation, les documents de formation et les stratégies en matière de communications et de réseautage seront mis à jour pour éclairer la façon dont il est appliqué dans la pratique. Les outils qui offrent un accès fiable à ces documents mis à jour seront également établis et aideront à s'assurer que le personnel du programme et les participants autochtones sont en mesure de travailler de manière cohérente, collaborative et respectueuse à l'élaboration de plans de travail et d'ententes de financement adaptés à leurs objectifs de renforcement de la capacité à court, moyen et long terme.

L'intégration de l'approche conjointe aux documents de base du programme qui sont communiqués à l'interne et à l'externe permettra aux plateformes de la SRAPA et du PAGRAO de mieux communiquer et coordonner entre les régions et les secteurs, d'améliorer la compétence culturelle du personnel du MPO et de faciliter les possibilités conjointes de formation et d'apprentissage avec les participants autochtones afin de mieux comprendre la meilleure façon dont les programmes peuvent soutenir la gestion collaborative des pêches et des ressources aquatiques.



## Annexe B: Plan D'action de la Gestion (4 de 8)

### Lien vers les résultats généraux du programme ou du Ministère (s'il y a lieu)

| <b>Énoncé des résultats du PAG</b><br><i>Résultat à atteindre en réponse à la recommandation</i>   | <b>Jalons du PAG</b><br><i>Réalisations essentielles pour assurer l'obtention du résultat aux fins d'approbation par le CEMR</i>  | <b>Date d'achèvement</b><br><i>Mois, année</i> | <b>DG responsable</b> |
|--|---|--|-----------------------|
| <p>2. La gouvernance, l'orientation, les plans de formation, les outils et les stratégies de communication du programme à l'échelle nationale sont mis à jour pour refléter davantage le principe de l'élaboration, de la conception et de l'exécution conjointes, et sont transmis et accessibles au personnel du MPO et aux participants externes ou aux partenaires d'exécution d'une manière qui renforce la compréhension commune et l'application cohérente.</p> | <p>2.1 La gouvernance, les orientations, les plans de formation, les outils et les stratégies de communication actuels du programme sont examinés et évalués par un groupe de travail composé d'employés de programme nationaux et régionaux pour s'assurer qu'ils sont pertinents et conformes aux constatations, aux recommandations et aux approches établies dans le cadre de l'EPA et du plan d'action du MPO. Les lacunes relevées sont présentées au Comité mixte de gestion des programmes de collaboration MPO-Autochtones (CGPC) aux fins d'examen.</p> | <p>Septembre 2024</p>                          | <p>DG DAA</p>         |
|  | <p>2.2 À la lumière de l'évaluation et des conseils et directives connexes du CGPC, des mises à jour ou des révisions de la gouvernance, des orientations, des plans de formation et des outils et stratégies de communication existants du programme sont préparés, et des documents supplémentaires sont élaborés au besoin. Le contenu renouvelé est renvoyé au CGPC pour approbation.</p>   | <p>Mai 2025</p>                                | <p>DG, DAA</p>        |
|  | <p>2.3 Les documents, les plans de formation et les documents de communication du programme mis à jour sont mis au point et approuvés par le directeur général (DG), Direction des affaires autochtones (DAA), et communiqués aux participants internes et externes et aux partenaires d'exécution au moyen de voies de communication reconnues et accessibles.</p>   | <p>Septembre 2025</p>                          | <p>DG, DAA</p>        |
|  | <p>2.4 Les gestionnaires de programme de la SRAPA et du PAGRAO utilisent la gouvernance, les orientations, les plans d'apprentissage et les outils et stratégies de communication mis à jour pour mettre à l'essai de nouvelles possibilités de formation conjointes sur le programme et d'ateliers administratifs avec les participants autochtones intéressés.</p>  | <p>Janvier 2026</p>                            | <p>DG, DAA</p>        |



# Annexe B: Plan D'action de la Gestion (5 de 8)

## Recommandation 3 : février 2026

Recommandation : Il est recommandé que le sous-ministre adjoint, Secteur des programmes, examine et mette à jour les indicateurs de rendement de la SRAPA et du PAGRAO pour tenir compte des définitions autochtones de la réussite comme fondement pour éclairer et appuyer un processus ministériel futur visant à mettre à jour la mesure du rendement dans le profil d'information sur le rendement pour les programmes et traités autochtones dans le but d'avoir une plus grande responsabilisation et une meilleure prise de décisions stratégiques.

Justification : Bien que la SRAPA et le PAGRAO recueillent des données sur le rendement et en rendent compte, il est nécessaire de réévaluer la qualité, la pertinence et la signification des données recueillies. L'évaluation a permis de constater que l'information sur le rendement utilisée pour les programmes ne comprend pas adéquatement des indicateurs de rendement significatifs (y compris des définitions) qui fournissent de l'information pour démontrer l'atteinte des résultats et la gestion des programmes.

Selon l'échéancier du Plan d'action de la gestion, travailler en collaboration avec les partenaires autochtones pour harmoniser les objectifs des programmes et les mesures du rendement afin de refléter les résultats souhaités par les Autochtones afin d'éclairer et d'appuyer un processus ministériel futur visant à examiner les mesures du rendement liées aux Autochtones dans le profil d'information sur le rendement pour les programmes et traités autochtones. L'harmonisation des mesures du rendement du SRAPA et du PAGRAO sur les définitions autochtones de la réussite est conforme aux recommandations de l'examen des programmes autochtones et permettra de mieux comprendre la capacité des programmes à atteindre leurs résultats, en particulier dans le contexte de la réconciliation et du Plan d'action de la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones.

## Réponse de la direction

La Direction des affaires autochtones (DAA) convient que les données et l'information utilisées pour rendre compte du rendement des programmes de la SRAPA et du PAGRAO doivent être mises à jour. La nécessité de réévaluer la qualité, la pertinence et le caractère significatif de la mesure du rendement de la SRAPA et du PAGRAO est bien comprise et a été décrite comme une question transversale dans le Plan d'action pour le renouvellement et l'expansion des programmes autochtones du MPO, qui a souligné la nécessité de refléter les définitions autochtones de la réussite dans les résultats souhaités du programme, et d'améliorer le suivi du rendement au fil du temps et la production de rapports sur celui-ci. Une mesure du rendement mieux harmonisée avec les perspectives et les objectifs autochtones permettra de s'assurer que les plateformes de la SRAPA et du PAGRAO comprennent plus précisément comment elles peuvent le mieux contribuer au développement des capacités et à la gestion collaborative, et appuyer la prise de décisions stratégiques.

La Direction générale des programmes autochtones effectuera un examen de son approche de mesure du rendement et des outils qu'elle utilise pour recueillir et gérer des données ou des renseignements connexes. Conformément au principe de l'élaboration conjointe, de la conception conjointe et de l'exécution conjointe, elle coordonnera son travail avec les organismes de surveillance internes et externes et les partenaires d'exécution du programme, y compris (mais sans s'y limiter) la Division des résultats du MPO, le Comité mixte de gestion des programmes de collaboration MPO-Autochtones (CGPC) et l'équipe de développement des capacités dirigée par des Autochtones. Cela se traduira par des énoncés et des paramètres de mesure du rendement renouvelés, qui sont pertinents et significatifs pour les partenaires autochtones, renforcera les mécanismes qui soutiennent la collecte de données fiables au moyen des processus administratifs existants et générera de l'information qui peut appuyer les rapports sur les résultats de la SRAPA et du PAGRAO. À plus long terme, ce travail guidera les efforts ministériels futurs visant à mettre à jour les résultats et les indicateurs axés sur les Autochtones dans le profil d'information sur le rendement (PIR) des programmes et traités autochtones (PTA).



## Annexe B: Plan D'action de la Gestion (6 de 8)

| Lien vers les résultats généraux du programme ou du Ministère (s'il y a lieu)   |  |   |                |
|---|--|---|----------------|
| Énoncé des résultats du PAG<br><i>Résultat à atteindre en réponse à la recommandation</i>   | Jalons du PAG<br><i>Réalisations essentielles pour assurer l'obtention du résultat aux fins d'approbation par le CEMR</i>  | Date d'achèvement<br><i>Mois, année</i> | DG responsable |
| 3. Les énoncés de mesure du rendement et les méthodes de collecte de données de la SRAPA et du PAGRAO sont conçus et élaborés en collaboration pour refléter les définitions autochtones de la réussite et mieux appuyer la production de rapports sur les résultats du programme, la responsabilisation et la prise de décisions stratégiques. | 3.1 Les partenaires autochtones de l'élaboration conjointe, de la conception conjointe et de l'exécution conjointe sont mobilisés pour déterminer les énoncés et les paramètres de mesure du rendement qui reflètent de manière significative les définitions autochtones de la réussite et contribuent à l'amélioration des rapports sur les résultats.   | Décembre 2024                           | DG, DAA        |
|   | 3.2 Des outils et des protocoles sont élaborés en collaboration avec les partenaires autochtones d'exécution du programme et les équipes de gestion régionales du MPO afin de renforcer et de rationaliser la réception, la gestion et la synthèse des données sur le rendement échangées par les participants à la SRAPA et au PAGRAO en réponse aux indicateurs déterminés.  | Juin 2025                               | DG, DAA        |
|   | 3.3 Les énoncés de mesure du rendement, les outils et les protocoles sont mis à l'essai avec les participants autochtones au programme afin de valider leur pertinence et leur utilité dans les rapports sur les résultats de la SRAPA et du PAGRAO et la responsabilisation.  | Décembre 2025                           | DG, DAA        |
|   | 3.4 Les énoncés de mesure du rendement, les paramètres et les outils et protocoles de collecte de données sont mis au point et approuvés par le Comité mixte de gestion des programmes de collaboration MPO-Autochtones (CGPC), puis approuvés par le DG de la Direction des affaires autochtones (DAA), et peuvent guider les efforts ministériels futurs pour mettre à jour les résultats et les indicateurs axés sur les Autochtones dans le profil d'information sur le rendement (PIR) des programmes et traités autochtones (PTA). | Mars 2026                               | DG, DAA        |



# Annexe B: Plan D'action de la Gestion (7 de 8)

## Recommandation 4 : avril 2025

Recommandation : Afin d'appuyer davantage la planification et la mise en œuvre efficaces des programmes, il est recommandé que le sous-ministre adjoint, Secteur des programmes, renforce les outils et les méthodes de collecte et d'utilisation de l'information financière et de l'information sur les ressources liée à la dotation et à la gestion des programmes.

Justification : L'évaluation a permis de constater que le financement est généralement versé en temps opportun. Cependant, comme la SRAPA et le PAGRAO sont utilisés comme des « plateformes » pour verser des fonds à d'autres initiatives autochtones au sein du Ministère, il a été difficile de distinguer clairement les dépenses allouées à la SRAPA et au PAGRAO de celles consacrées à d'autres initiatives, ainsi que de tenir compte du nombre réel d'ETP consacrés à ces programmes. L'amélioration du suivi et de la gestion de l'information financière sera bénéfique pour le programme, car elle permettra de répondre aux préoccupations concernant les ressources limitées en personnel et d'améliorer l'efficacité globale de l'exécution du programme.

## Réponse de la direction

La Direction des affaires autochtones (DAA) et sa Direction générale des programmes autochtones sont d'accord avec la recommandation et reconnaissent l'importance de renforcer les outils et les méthodes utilisés pour surveiller et suivre les ressources opérationnelles. Responsables de la mise en œuvre des ententes de financement pour plus de 175 collectivités et organisations autochtones partout au pays, les programmes de longue date de la SRAPA et du PAGRAO reposent sur une approche décentralisée, qui tire parti de la capacité existante en matière de ressources financières et humaines dans la région de la capitale nationale, l'administration régionale et les bureaux de secteur localisés. Au fil du temps, la capacité de rendre compte clairement et uniformément des ressources nécessaires à la gestion des programmes a été touchée par le roulement du personnel, l'attrition, la réorganisation ministérielle et d'autres décisions de gestion ou budgétaires. Cela a été aggravé par le fait que les plateformes de la SRAPA et du PAGRAO sont régulièrement chargées d'exécuter d'autres programmes du MPO, qui ciblent la mobilisation ou la participation des Autochtones, le personnel de base assumant la responsabilité de charges de travail qui ne sont pas autrement dotées en ressources.

La Direction générale des programmes autochtones collaborera avec le Bureau du dirigeant principal des finances (DPF) et les gestionnaires de programme régionaux du MPO pour examiner les ressources financières et humaines existantes, ainsi que les outils et les stratégies utilisés pour en faire le suivi et en rendre compte. Cela favorisera une compréhension commune des ressources utilisées pour exécuter les programmes et de la façon dont ils sont surveillés et gérés. S'il y a lieu, des orientations et des protocoles nouveaux ou mis à jour seront élaborés pour s'assurer que les ressources du programme sont clairement comptabilisées et qu'elles peuvent faire l'objet de rapports d'une manière qui démontre les besoins, l'efficacité et l'efficience.



## Annexe B: Plan D'action de la Gestion (8 de 8)

| Lien vers les résultats généraux du programme ou du Ministère (s'il y a lieu)   |  |  |                       |
|---|--|--|-----------------------|
| <b>Énoncé des résultats du PAG</b><br><i>Résultat à atteindre en réponse à la recommandation</i>  | <b>Jalons du PAG</b><br><i>Réalisations essentielles pour assurer l'obtention du résultat aux fins d'approbation par le CEMR</i>   | <b>Date d'achèvement</b><br><i>Mois, année</i> | <b>DG responsable</b> |
| 4. Les protocoles et les orientations visant à guider la gestion uniforme des ressources financières et humaines à l'échelle nationale sont examinés et mis à jour en collaboration avec le DPF et communiqués aux équipes de gestion régionales. | 4.1 Les gestionnaires de programme nationaux et régionaux de la SRAPA et du PAGRAO analysent les ressources existantes du programme et définissent les besoins et les objectifs opérationnels en ce qui a trait à la surveillance et au suivi des ressources financières et humaines et à la production de rapports sur celles-ci. | Juin 2024                                      | DG, DAA               |
|   | 4.2 Les orientations établies sur le suivi du crédit 1 sont examinées, évaluées et mises à jour en collaboration avec le DPF et les représentants régionaux de la SRAPA et du PAGRAO afin d'assurer l'harmonisation avec les exigences ministérielles en matière d'information et de gestion.                                      | Octobre 2024                                   | DG, DAA               |
|   | 4.3 Les protocoles et les orientations mis à jour sont mis à l'essai par les équipes de gestion de programme nationales et régionales afin de valider leur efficacité.   | Janvier 2025                                   | DG, DAA               |
|   | 4.4 Les protocoles et les orientations renouvelés sont mis au point et approuvés par le directeur général (DAA) et sont prêts à être mis en œuvre par les programmes.  | Avril 2025                                     | DG, DAA               |

