



Évaluation de l'Initiative de la Stratégie relative au saumon du Pacifique

Rapport final
Février 2025

© Sa Majesté le Roi du chef du Canada, représenté par
la ministre des Pêches, des Océans et de la Garde côtière canadienne, 2025
N° cat. Fs23-756/2024F-PDF
ISBN 978-0-660-74592-3



Alimentation de saumons du Pacifique
à l'écloserie de la rivière Capilano
Crédit photo : Ashwini Canagaratnam

Contexte de l'évaluation

Contexte de l'évaluation

Ce rapport présente les résultats de l'évaluation de l'Initiative de la Stratégie relative au saumon du Pacifique (ISSP) réalisée par la Division de l'évaluation de Pêches et Océans Canada (MPO), comme le prévoit le plan d'évaluation ministériel. Cette évaluation est conforme à la Politique sur les résultats du Conseil du Trésor et respecte les obligations découlant de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Portée et objectifs de l'évaluation

La présente évaluation visait à évaluer la mise en œuvre de l'ISSP et, par conséquent, elle n'a pas été conçue pour évaluer l'atteinte des résultats escomptés. L'évaluation a été conçue pour être prospective et permettre de déterminer les améliorations pouvant être apportées aux futurs programmes relatifs au saumon du Pacifique afin de répondre aux demandes d'information ciblées de la haute direction. L'évaluation a permis de déterminer s'il était possible d'améliorer certains aspects de la mise en œuvre de l'ISSP, notamment l'harmonisation avec les Premières Nations et les intervenants, le programme de mise en valeur des salmonidés (PMVS), ainsi que la gestion et la mise en œuvre des projets du Fonds de restauration et d'innovation pour le saumon de la Colombie-Britannique (FRISCB) financés dans le cadre de l'ISSP. Elle a également fait le point sur l'état d'avancement du Plan d'action de la gestion (PAG) mis en place en réponse à cinq recommandations formulées dans l'[évaluation de 2022 des activités du MPO à l'appui de la gestion du saumon du Pacifique](#). La présente évaluation a couvert les années financières 2021-2022 à 2023-2024 et a porté sur la région du Pacifique du MPO.

Questions d'évaluation

La présente évaluation visait à évaluer la mise en œuvre de l'ISSP et, à ce titre, n'a pas été conçue pour évaluer l'atteinte des résultats attendus. Par conséquent, en fonction des besoins particuliers en matière d'information de la haute direction, la portée de l'évaluation n'a porté que sur les questions suivantes :

1. Certains aspects de la mise en œuvre de l'ISSP pourraient-ils être améliorés?
2. Les projets du FRISCB qui ont été financés dans le cadre de l'ISSP ont-ils contribué à l'orientation stratégique et à la vision du Ministère en ce qui concerne le saumon du Pacifique?
3. Le Ministère a-t-il donné suite aux recommandations de l'évaluation de 2022 des activités du MPO à l'appui du saumon du Pacifique dans le cadre de l'ISSP?

Méthodes de collecte des données

Pour répondre aux questions de l'évaluation, des données ont été collectées auprès de plusieurs sources, tel qu'illustré ci-dessous. Afin d'atténuer autant que possible les problèmes ou les limites méthodologiques, les données collectées ont été triangulées de manière à réduire les contraintes potentielles liées à une méthode donnée, à formuler des conclusions générales et à veiller à ce que les considérations soient fondées sur des preuves objectives et documentées. Le présent rapport contient des photos qui ont été prises par l'équipe d'évaluation lors de ses visites sur le terrain.



27 entretiens avec les Premières Nations et les intervenants internes et externes



Analyse des données de 61 demandes faites au titre du FRISCB et évaluées par le programme en date de mai 2024



Visites guidées de trois projets du FRISCB ainsi que de trois écloséries du PMVS à Vancouver



Examen de plus de 135 documents internes et externes



Revue de la littérature basée sur plus de 40 publications internes et externes

L'évaluation a également permis de compléter et d'utiliser des exercices d'examen interne menés en 2023-2024. Par exemple, un examen interne à mi-parcours (EMP) de l'ISSP réalisé en 2023 a permis de déterminer si le MPO respectait ses engagements en matière de lutte contre le déclin des populations de saumons du Pacifique et de programmation générale. L'équipe d'évaluation a rencontré le personnel du programme et un consultant qui a dirigé l'EMP afin de comprendre quels étaient leurs objectifs et leurs conclusions.

Profil du programme

Profil de l'ISSP

L'ISSP est une initiative quinquennale lancée en juin 2021 dans le but d'endiguer le déclin du saumon du Pacifique et de reconstituer les stocks prioritaires à des niveaux durables. L'ISSP vise à atteindre les trois résultats suivants : 1) rétablir les populations vulnérables de saumon du Pacifique et leur habitat, 2) soutenir les opportunités de pêche durable et réduire les impacts sur les stocks vulnérables, et 3) renforcer les capacités et travailler avec les partenaires pour obtenir de meilleurs résultats pour le saumon du Pacifique. Elle repose sur des initiatives comme la réponse du MPO aux recommandations de la Commission Cohen, de même que le Plan de mise en œuvre de la Politique concernant le saumon sauvage 2018-2022, le FRISCB, le Fonds pour la restauration côtière¹, l'examen de la Politique de répartition du saumon, le Traité sur le saumon du Pacifique et la nouvelle *Loi sur les pêches*.

La mise en œuvre de l'ISSP repose sur quatre principaux piliers : conservation et intendance, mise en valeur du saumon, transformation de la pêche, et intégration et collaboration. Ensemble, ces piliers visent à renforcer la science et la restauration de l'habitat, à stabiliser et accroître les populations de saumon, à créer des pêcheries durables et fiables, et à renforcer la communication et la coordination avec les Premières Nations et les intervenants. L'ISSP se compose de 24 initiatives et de 48 sous-initiatives qui prévoient une série de mesures immédiates et à long terme menées par plusieurs directions générales régionales et nationales du MPO, de même que de nouvelles politiques et de nouveaux programmes.

Dans la région du Pacifique, le secrétariat de l'ISSP gère la mise en œuvre de l'ISSP à la fois à l'interne en collaboration avec les composantes régionales et nationales des programmes du MPO, et à l'externe en collaboration avec un large éventail de Premières Nations et d'intervenants. On compte parmi eux les gouvernements de la Colombie-Britannique et du Yukon, l'industrie du secteur de la pêche commerciale et récréative et les organisations non gouvernementales (ONG) qui jouent un rôle dans la protection des stocks de saumons du Pacifique, de leurs habitats et de leurs écosystèmes. Le tableau ci-dessous présente les dépenses réelles et prévues de l'ISSP entre 2021-2022 et 2024-2025 (tableau 1).

Profil du FRISCB

Le FRISCB est un programme de contribution financé conjointement par le gouvernement fédéral et la province de la Colombie-Britannique. Il a été créé en 2019 comme l'un des trois fonds pour les pêches² dans le cadre du Programme du secteur du poisson et des fruits de mer. Le budget de 2021 a prévu un montant supplémentaire de 100 millions \$ pour prolonger le FRISCB, ce qui porte la contribution totale du Canada à 200 millions \$ sur sept ans. Le FRISCB a été reconduit et remanié dans le cadre de l'ISSP, afin de soutenir les projets jusqu'au 31 mars 2026.

Les investissements du FRISCB réalisés au titre de l'ISSP constituent la phase 2 du fonds, lequel apporte un soutien financier à des projets en Colombie-Britannique visant à protéger et à restaurer les stocks de poissons sauvages prioritaires, tels que le saumon, et à soutenir les secteurs de la pêche du poisson ou de la récolte des fruits de mer, de leur transformation ou de l'aquaculture.

Tableau 1 : Données financières de l'ISSP, par crédit (au 10 octobre 2024)

	2021-2022 Dépenses	2022-2023 Dépenses	2023-2024 Dépenses	2024-2025 Budget	4 ans Total, par crédit
Crédit 1 : Opérations du programme	9 828 344 \$	27 356 956 \$	50 526 661 \$	59 792 946 \$	147 504 907 \$
Crédit 5 : Dépenses en capital	492 540 \$	8 891 830 \$	13 501 531 \$	62 953 703 \$	85 839 604 \$
Crédit 10 : Subventions et contributions (S et C)	–	12 052 552 \$	78 796 958 \$	65 215 015 \$	156 064 525 \$
Total – quatre ans :					389 409 036 \$

1. Le Fonds pour la restauration côtière a été reconduit et élargi en 2022 sous le nom du Fonds de restauration des écosystèmes aquatiques.
2. Le fonds des pêches est constitué de trois programmes de contribution régionaux financés conjointement par les gouvernements de niveau fédéral, provincial et territorial. De plus amples renseignements sont disponibles dans l'[Évaluation des fonds des pêches de 2023](#), qui traite des activités du FRISCB entre 2019-2020 et 2020-2021.

Constatations de l'évaluation : Mise en œuvre

CONSTATATIONS : Dans l'ensemble, la mise en œuvre de l'ISSP s'est avérée positive, malgré les difficultés rencontrées au début de sa mise en œuvre. Toutes les personnes interrogées ont déclaré qu'il fallait continuer à soutenir les programmes visant le saumon du Pacifique; toutefois, les avis des répondants externes divergent quant au rôle que le MPO devrait jouer dans la gestion du saumon du Pacifique. De nombreuses personnes interrogées à l'interne et à l'externe ont indiqué qu'on pourrait améliorer la mise en œuvre de l'ISSP en mobilisant davantage des partenariats externes à cette fin.

L'ISSP joue un rôle nécessaire dans la gestion du saumon du Pacifique

Malgré des retards survenus dans la mise en œuvre au début de l'ISSP (notamment en raison de retards dans l'obtention des autorisations de dépenses), les personnes interrogées ont noté qu'elle s'est continuellement améliorée et que les piliers de l'ISSP ont été définis de manière à couvrir tous les éléments de la reconstitution des stocks de saumons. Les répondants externes et les guides des visites de sites ont également déclaré que le dialogue ouvert avec le personnel du MPO – en particulier du Centre d'expertise en restauration de l'habitat, du FRISCB et du PMVS – a facilité la mise en œuvre de l'ISSP (Encadré 1).

Toutes les personnes interrogées ont indiqué qu'il était nécessaire de continuer à soutenir les programmes visant le saumon du Pacifique, reconnaissant que le gouvernement du Canada est en mesure de proposer une approche axée sur les résultats pour la reconstitution des stocks de saumons. Les répondants externes ont exprimé divers points de vue sur le rôle que devrait jouer le MPO dans la gestion du saumon du Pacifique. Par exemple, certaines personnes ont affirmé que le rôle du MPO devrait être celui d'un partenaire des Premières Nations et des gouvernements provinciaux et territoriaux, ainsi que celui d'un facilitateur des activités des intervenants externes. D'autres ont estimé que le MPO devrait se concentrer sur les initiatives de conservation et sur l'application efficace de la réglementation en matière de conservation et de protection.

Encadré 1. Exécution du PMVS

Les répondants internes et les guides des visites de sites ont donné un avis positif sur le travail des conseillers communautaires du PMVS recrutés dans le cadre de l'ISSP. Les activités du PMVS relatives aux écloseries visitées par l'équipe d'évaluation ont été jugées satisfaisantes, les améliorations apportées aux techniques et aux capacités ayant été réalisées grâce au financement de l'ISSP. Dans l'ensemble, l'évaluation a révélé que le PMVS pourrait bénéficier de plus d'orientation pour la hiérarchisation des stocks, comme cela sera le cas dans le cadre de la planification intégrée du saumon évoquée à la page 8.



Écloserie de la rivière Nicomeck
Mention de source : Ashwini Canagaratnam

Mobilisation des partenariats externes pour obtenir des résultats

De nombreuses personnes interrogées à l'interne et à l'externe ont manifesté le souhait d'orienter l'ISSP vers un modèle de prestation qui s'appuie davantage sur des partenariats externes. En s'appuyant sur le succès des travaux actuellement réalisés avec des partenaires externes, ce changement pourrait impliquer d'envisager des pratiques de prestation externe et des approches de financement novatrices, telles que l'abandon des dépenses liées aux opérations de programme au profit de la sous-traitance de travaux externes, et l'augmentation des dépenses de subventions et de contributions (S et C). Les arrangements de financement pour la conservation durable, tels que le modèle de financement de projets pour la permanence (FPP)³, pourraient aussi être envisagés comme des modèles de financement alternatifs.

Compte tenu de l'ampleur et de la portée des travaux de reconstitution des stocks de saumons du Pacifique, l'évaluation a constaté qu'il est important pour le MPO de solliciter la participation des Premières Nations et des intervenants en fonction de leur expertise et de leur souplesse opérationnelle. Par exemple, les répondants ont suggéré de tirer parti de l'expertise scientifique des partenaires externes et des ONG. De même, il a été suggéré que des mécanismes de financement pourraient être mis en œuvre pour répartir les ressources à l'extérieur en cas d'événements environnementaux extrêmes ayant des conséquences sur le saumon du Pacifique. De tels mécanismes permettraient au MPO d'affecter des fonds aux efforts d'intervention en cas de besoin, de réduire les charges de travail internes connexes et imprévues, et d'être mieux à même de répondre aux impacts environnementaux extrêmes sur le saumon du Pacifique. L'EMP a également permis au Ministère de réfléchir à des possibilités de partenariats stratégiques externes afin d'améliorer les résultats des programmes. On peut notamment citer la mise à disposition de partenaires d'un financement ciblé pour faire avancer les projets de restauration des habitats locaux et répondre aux événements environnementaux extrêmes.

3. Depuis 2007, des fonds publics et privés sont alloués selon le modèle du FPP en vue d'appuyer la conservation à grande échelle du réseau d'aires marines protégées et de la forêt pluviale de Great Bear.

Constatations de l'évaluation : le FRISCB

CONSTATATIONS : Les projets du FRISCB financés dans le cadre de l'ISSP visent à contribuer à la restauration du saumon du Pacifique. La phase 2 du FRISCB se déroule bien malgré les retards initiaux survenus dans les processus d'approbation.

Les projets du FRISCB financés dans le cadre de l'ISSP visent à contribuer à la restauration du saumon.

Sous le pilier « conservation et intendance de l'ISSP », les projets de la phase 2 du FRISCB permettent d'améliorer la restauration des populations prioritaires de saumon du Pacifique et de leurs écosystèmes (encadré 2). L'évaluation a analysé 62 demandes de projet du FRISCB dont le financement a été recommandé, et qui ont été évaluées en fonction des priorités de financement liées à l'habitat du saumon et aux écosystèmes du saumon en date de mai 2024. Plusieurs projets de la phase 2 du FRISCB visent à répondre aux priorités associées aux écosystèmes du saumon (57 %), à l'habitat du saumon (32 %) et à la pêche durable (11 %). Sur les projets examinés, 61 précisaient la façon dont ils visaient à contribuer aux stocks de saumons prioritaires, aux effets du changement climatique sur le saumon ainsi qu'au respect des engagements du mandat ministériel de Pêches et Océans Canada :

- 93 %** La majorité des projets financés dans le cadre de la phase 2 du FRISCB (93 %) ont pour objectif de s'attaquer aux stocks de saumons prioritaires.
- 15 %** Quelques projets financés dans le cadre de la phase 2 du FRISCB (15 %) visent à mettre l'accent sur les mesures d'adaptation au changement climatique pour les stocks de saumons et les écosystèmes aquatiques.
- 92 %** La plupart des projets financés dans le cadre de la phase 2 du FRISCB (92 %) sont destinés à respecter l'engagement ministériel du MPO en fait de collaboration avec les autorités provinciales et territoriales, les partenaires autochtones, les organisations de pêche et d'intendance et les collectivités concernées en vue de la mise en œuvre de l'ISSP.

(n = 61)

Les projets financés dans le cadre de l'ISSP affichent de bons résultats malgré les retards survenus au début de la phase 2.

Ces retards ont été causés par l'augmentation du nombre d'approbations nécessaires en raison de la collaboration avec un homologue provincial. Les projets de la phase 2 ont donc été reportés à 2023- 2024. Les répondants et les guides des visites sur place ont néanmoins déclaré que le rendement du FRISCB était satisfaisant, surtout parce qu'il a fourni des fonds directement aux groupes et permis au gouvernement fédéral et au gouvernement de la C.-B. de collaborer. La force du partenariat provincial-fédéral a été soulignée comme un facteur positif et facilitateur.

Les responsables du FRISCB répondent aux recommandations et au PAG préparé dans le cadre de l'évaluation de 2023 du fonds des pêches. Bien qu'aucune autre amélioration n'ait été mentionnée dans le cadre de l'évaluation actuelle, les répondants ont fait remarquer qu'une plus grande participation autochtone au moyen d'une structure de gouvernance trilatérale s'imposera probablement dans les prochaines versions du FRISCB, afin d'assurer l'harmonisation avec les partenaires (voir page 7).

Encadré 2. De meilleurs résultats pour le saumon du Pacifique

Les visites sur place effectuées dans le cadre de l'évaluation ont permis de constater que le financement du FRISCB a favorisé la collaboration entre un réseau de partenaires provinciaux, municipaux, universitaires, d'ONG, des Premières Nations et de partenaires communautaires qui travaillent à l'obtention de meilleurs résultats pour le saumon du Pacifique. A titre d'exemple, le financement fourni par l'entremise de Resilient Waters, un projet financé par le FRISCB sur la plateforme partagée de MakeWay, appuie la recherche sur d'autres infrastructures de contrôle des inondations sur la rivière Coquitlam dans le parc régional Āxəxətəm (parc régional Colony Farm). L'utilisation d'écluses novatrices facilite le passage des saumons juvéniles vers des habitats d'hivernage auparavant inaccessibles dans le bas Fraser et fait progresser les pratiques exemplaires pour l'application d'infrastructures de contrôle des inondations respectueuses des poissons dans d'autres régions.



Brèche dans une jetée sur le site du projet de restauration de l'habitat du saumon dans l'estuaire du fleuve Fraser.
Crédit photo : Ashwini Canagaratnam

Constatations de l'évaluation : Harmonisation

CONSTATATIONS : La diversité des points de vue des parties externes sur les questions relatives au saumon du Pacifique est source de complexité, ce qui rend difficile pour le Ministère d'harmoniser l'ISSP aux priorités externes. Les répondants externes ont suggéré d'améliorer l'harmonisation des programmes futurs en donnant aux Premières Nations et aux intervenants la possibilité de contribuer aux processus de planification de l'ISSP.

Il est complexe d'harmoniser l'ISSP et les priorités externes

Les répondants externes étaient divisés sur la question de savoir si leurs priorités s'harmonisaient avec l'orientation stratégique et la vision du MPO. Bien que les priorités externes et celles du MPO soient en partie harmonisées en ce qui concerne certaines activités des piliers, l'approche globale de la mise en œuvre varie considérablement d'un intervenant à l'autre et d'un partenaire à l'autre. Les Premières Nations, les gouvernements provinciaux et territoriaux, l'industrie et les ONG désirent protéger le saumon du Pacifique pour diverses raisons (p. ex. les pêches à des fins alimentaires, sociales et rituelles) et au moyen de diverses approches (p. ex. en imposant des fermetures de pêches ou des approches de gestion axées sur le partage pour les pêches commerciales).

Il serait difficile pour le Ministère d'harmoniser son orientation stratégique et sa vision concernant le saumon du Pacifique, en raison du large éventail de points de vue et de priorités externes. Cela pose un problème dans la mesure où le fait d'accroître l'harmonisation avec certaines Premières Nations, certains intervenants ou certains partenaires sur des activités spécifiques à des piliers – par exemple, en mettant davantage l'accent sur les activités de conservation – pourrait entraîner une distanciation par rapport à d'autres.

De nombreux répondants externes ont mentionné que le manque de clarté concernant la vision du MPO pour le saumon du Pacifique et la stratégie de mise en œuvre de l'ISSP contribuait aux difficultés rencontrées en matière d'harmonisation. Communiquer un plan de mise en œuvre clair décrivant la manière dont les différents objectifs des piliers sont poursuivis et soutiennent les résultats relatifs au saumon du Pacifique permettrait d'améliorer l'harmonisation (voir page 8).

Une contribution externe aux processus de planification de l'ISSP peut favoriser l'harmonisation

De nombreux répondants internes ont indiqué que les activités de l'ISSP n'étaient que légèrement harmonisées aux priorités des Premières Nations et des intervenants, en partie à cause d'un manque de participation externe à la conception de l'ISSP. De même, plusieurs répondants externes ont souligné que le manque de participation aux premières étapes du processus décisionnel de l'ISSP a limité la collaboration et les partenariats.

Afin de renforcer cette harmonisation, les répondants externes ont émis le souhait de participer aux processus de planification de l'ISSP. Le MPO pourrait solliciter des commentaires et les intégrer dans les prochaines versions de l'ISSP, ce qui soulignerait que des partenariats solides sont essentiels pour obtenir des résultats satisfaisants dans le cadre de cette initiative. Accroître la participation externe aux processus de planification peut également favoriser la transparence et la confiance.



Saumons du Pacifique à l'écloserie de la rivière Capilano / Crédit photo: Annette Kattackal

Constatations de l'évaluation : Harmonisation (suite)

CONSTATATIONS : La mise en place de structures de gouvernance trilatérales entre le gouvernement du Canada, la province de la Colombie-Britannique et les groupes des Premières Nations, tel qu'elle est appliquée ailleurs par le MPO et d'autres ministères fédéraux, a été jugée comme un élément important par certaines personnes interviewées à l'interne et de nombreuses personnes interviewées à l'externe à prendre en compte pour accroître l'harmonisation.

Les répondants externes ont émis le souhait que des structures de gouvernance trilatérales soient mises en place afin d'améliorer l'harmonisation.

Il est possible de renforcer l'harmonisation, l'engagement et la collaboration des Premières Nations et des intervenants en mettant en place des modèles de collaboration de gouvernement à gouvernement, autrement appelés modèles de gouvernance trilatérale, avec la province de la C.-B. et les Premières Nations. Certaines personnes interviewées à l'interne et de nombreuses personnes interviewées à l'externe ont suggéré que des approches de gouvernance trilatérale soient mises en œuvre dans l'esprit de la réconciliation et conformément à la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones. Comme l'ont révélé des études internes, une telle approche pourrait servir à superviser les processus consultatifs et décisionnels de tous les aspects relatifs à l'intendance du saumon du Pacifique. La mise en œuvre d'une approche trilatérale nécessitera un équilibre entre la consultation, la mobilisation et les délais de prestation de services.

Des approches trilatérales de la cogestion ont été appliquées au sein du MPO et dans d'autres ministères fédéraux, comme le souligne une analyse documentaire réalisée dans le cadre de la présente évaluation (encadré 3). Le MPO a récemment mis en place une structure de gouvernance trilatérale avec la province de la Colombie-Britannique et les Premières Nations locales dans chacune des zones touchées par l'événement de rivière atmosphérique de 2021, afin d'aborder les impacts sur l'habitat et les populations de salmonidés. En 2024, le MPO a également annoncé une déclaration trilatérale sur le besoin urgent de s'occuper des populations de saumons sauvages du Pacifique en Colombie-Britannique, aux côtés du Conseil des pêches des Premières Nations de la C.-B. et du ministère de l'Intendance des terres, de l'eau et des ressources de la C.-B.

Encadré 3. Exemples de gouvernance trilatérale

L'analyse documentaire réalisée aux fins de l'évaluation met en évidence deux exemples de cogestion trilatérale réussie que le Ministère pourrait examiner en vue de l'intégration future des questions relatives au saumon du Pacifique :

- Le Programme du saumon rouge de l'Okanagan est le fruit d'une collaboration trilatérale entre la Syilx Okanagan Nation Alliance, la province de la Colombie-Britannique et le MPO, qui dure depuis les années 1990. Le programme comprend un groupe de travail technique tripartite qui a été créé pour superviser la planification, l'exécution et l'évaluation des activités de restauration. Dans cette structure, les décisions sont prises par consensus et requièrent un accord unanime.
- L'entente de collaboration en matière de gestion des urgences de Tsilhqot'in est le premier accord multilatéral de ce type. Elle a été signée par le gouvernement de la Nation Tsilhqot'in, la province de la Colombie-Britannique et Services aux Autochtones Canada en 2018 pour lancer un modèle de gouvernance de commandement conjoint avec les partenaires des Premières Nations, afin de faciliter les processus décisionnels et d'intervention en cas d'urgence. Grâce à cette entente, des plans régionaux spécifiques ont été élaborés entre les Premières Nations et les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux.



Crédit photo: Ashwini Canagaratnam

Constatations de l'évaluation : Communication et mobilisation

CONSTATATIONS : Le secrétariat de l'ISSP a pris des mesures pour promouvoir la communication et la mobilisation au sein et en dehors du Ministère. Les répondants ont souligné l'importance de communiquer de manière transparente la stratégie de mise en œuvre de l'ISSP pour les prochains programmes, et de promouvoir la participation significative Premières Nations et des intervenants en tenant compte de leurs capacités (ressources et accès à l'information).

Une meilleure communication interne et externe serait bénéfique

La haute direction de la région Pacifique du MPO a noté que le secrétariat de l'ISSP a fait de grands progrès pour améliorer la communication à l'interne et à l'externe de l'orientation stratégique et de la vision du MPO en matière de gestion du saumon du Pacifique, et pour stimuler la collaboration régionale sur les questions relatives au saumon du Pacifique. Par exemple, le lancement du processus de mobilisation sur le Portail de données sur le saumon du Pacifique a suscité un vif intérêt de la part des parties externes ainsi qu'un appui en faveur d'autres initiatives dans ce domaine. Malgré la quantité importante de communication qui a été effectuée avec les partenaires internes et externes, l'évaluation a révélé qu'une plus grande transparence quant à la façon dont le Ministère met en œuvre l'orientation stratégique et la vision du MPO pour la gestion du saumon du Pacifique par l'entremise de l'ISSP aiderait à clarifier les priorités et les résultats pour les répondants internes et externes qui ont manifesté le souhait de recevoir de l'information détaillée sur l'état d'avancement de la mise en œuvre et la stratégie de l'ISSP. Les répondants ont également estimé que ce manque de clarté contribue à cloisonner les activités ministérielles, ce qui limite la collaboration et peut nuire à la mise en œuvre de l'ISSP.

Les répondants ont proposé les améliorations suivantes :

- Communiquer la stratégie de mise en œuvre de l'ISSP afin d'accroître la collaboration à l'externe et à l'interne, et de réduire les cloisonnements existants ou perçus. L'évaluation a pris note que le Ministère est en train d'élaborer un cadre de planification intégrée du saumon afin d'améliorer le processus décisionnel en matière de gestion du saumon du Pacifique. Ce cadre aidera également le Ministère à communiquer de manière plus transparente ses décisions de planification à l'externe.
- Fournir fréquemment des rapports de situation et des mises à jour à travers le site Web de l'ISSP. Les rapports pourraient mettre l'accent sur « ce que nous avons fait » plutôt que sur « ce que nous avons entendu ».
- Faire part de l'évolution des priorités de manière claire et proactive
- Recourir à des formulations inclusives dans les communications de l'ISSP afin de renforcer les liens culturels. On pourrait notamment reconnaître les Premières Nations qui ont un lien direct avec le poisson et la pêche en utilisant le terme « intendance » plutôt que celui de « gestion ».

Pour que la mobilisation soit réelle, il faut s'attaquer aux obstacles

Le Ministère a recouru à diverses méthodes pour mobiliser les Premières Nations et les intervenants dans le cadre de l'ISSP, dont trois rondes de mobilisation en 2021-2022 après le lancement de l'ISSP, des mises à jour sur le site Web de l'ISSP à propos des progrès accomplis, des campagnes vidéo ainsi que la création de la plateforme Parlons du saumon du Pacifique, qui a aidé le MPO à recueillir des commentaires de parties externes dans le cadre de plusieurs campagnes de mobilisation. Néanmoins, les réponses des répondants externes sont mitigées quant à la qualité de la mobilisation dans le cadre de l'ISSP. Les répondants ont évoqué divers facteurs qui nuisent à l'efficacité de la mobilisation, notamment une certaine lassitude, le manque d'échange d'informations de la part du MPO, ainsi que la lourdeur des tâches administratives et des obligations de reddition de comptes.

Les répondants ont également cité le manque de capacités et de ressources internes et externes pour collaborer. Les capacités limitées des parties externes nuisent à leur mobilisation, en particulier chez les Premières Nations, qui peuvent avoir du mal à répondre aux demandes du MPO à cet égard. Les répondants ont avancé que des fonds supplémentaires et des plateformes transparentes de partage d'informations pourraient être nécessaires pour accroître la capacité de mobilisation des Premières Nations et des intervenants. Ils ont également indiqué que le Ministère pourrait assouplir les processus de mobilisation dans le cadre de l'ISSP en rencontrant les groupes de la manière qu'ils préfèrent (p. ex. en personne) afin de favoriser la participation et de rendre les séances de mobilisation plus efficaces. À l'interne, le MPO pourrait également envisager des exigences flexibles en matière de reddition de comptes dans l'ensemble des programmes de S et C afin d'accroître la capacité externe de mobilisation.

Constatations de l'évaluation : Progrès réalisés dans le cadre du plan d'action de gestion 2022

CONSTATATIONS : Le Ministère a pris des mesures pour donner suite aux cinq recommandations formulées dans le PAG qui a été élaboré dans le cadre de l'Évaluation des activités du MPO à l'appui de la gestion du saumon du Pacifique de 2022. L'évaluation a révélé que d'autres améliorations pourraient renforcer les résultats souhaités par les recommandations.

L'évaluation a révélé que la haute direction de la région du Pacifique du MPO a donné suite aux cinq recommandations de l'évaluation de 2022 en faisant ce qui suit :

1. Élaborer une orientation et une vision stratégiques pour le saumon du Pacifique

Le Ministère a défini une orientation stratégique et une vision pour le saumon du Pacifique, qui ont été communiquées à la fois à l'interne et à l'externe. Toutefois, il ressort des conclusions de la présente évaluation et de l'EMP qu'une meilleure communication de cette orientation stratégique et de cette vision favoriserait la clarté au sein du Ministère et avec les partenaires. Les travaux de communication de cette nouvelle vision sont en cours, tant à l'interne qu'à l'externe.

2. Mettre en œuvre une approche coordonnée pour les paiements de transfert qui s'harmonise avec l'orientation et la vision stratégiques à l'égard du saumon du Pacifique

Les documents du programme démontrent que le Ministère s'est efforcé de mettre en œuvre une approche coordonnée des paiements de transfert. Toutefois, les avis des répondants internes sont partagés quant à l'existence d'une approche coordonnée pour les subventions et contributions. Ils estiment aussi que la mise en œuvre de cette approche n'est pas claire. Il faudra poursuivre les travaux pour s'assurer de respecter l'intention générale de la recommandation. Les efforts visant à coordonner l'ensemble des programmes de S et C liés au saumon du Pacifique seront renforcés par la fonction de coordination qui est dirigée au niveau national.

3. Mettre en œuvre des outils et des méthodes pour assurer le suivi des ressources à l'appui du saumon du Pacifique.

Le Ministère a élaboré une stratégie pour assurer le suivi financier ainsi qu'un rapport complet décrivant tous les projets et programmes liés au saumon du Pacifique. Ces améliorations permettent au Ministère d'assurer un meilleur suivi des ressources destinées à la protection du saumon du Pacifique. Toutefois, selon les répondants internes, il serait possible de renforcer la stratégie de suivi financier en l'intégrant au système financier du Ministère.

4. Mettre en œuvre une stratégie de mesure du rendement pour les activités à l'appui du saumon du Pacifique

Le Ministère a élaboré une stratégie intégrée axée sur les résultats provisoires pour le saumon du Pacifique ainsi qu'un modèle logique pour l'ISSP en 2021. Des travaux sont en cours pour actualiser ce modèle.

5. Définir clairement le cadre de gouvernance pour les activités ministérielles à l'appui du saumon du Pacifique

Le Ministère a élaboré un cadre de gouvernance pour l'ISSP; toutefois, il ressort des conclusions de l'évaluation et de l'EMP que les rôles et les responsabilités de l'ISSP pourraient être renforcés. Par exemple, on a constaté que les responsabilités entre la Direction de la mise en valeur et la Direction de l'intendance, qui réalisent les activités du PMVS dans le cadre de l'ISSP, étaient dispersées. Des mesures ont été prises pour résoudre les problèmes de gouvernance. En outre, les répondants internes ont avancé que l'on pourrait renforcer la gouvernance en créant des tables de travail pour accroître la mobilisation au sein du Ministère, en créant des organes régionaux ou propres à une zone pour discuter des questions locales, et en assurant la représentation des questions relatives à l'ISSP à l'administration centrale, par exemple, par l'entremise d'un sous-ministre adjoint qui en ferait la promotion.

Considérations

Le contenu ci-dessous est un regroupement des données probantes recueillies sur l'ISSP à partir de multiples sources de données, y compris celles des personnes interviewées à l'interne et à l'externe. Parfois, des points de vue variés et contradictoires ont été partagés sur des sujets, y compris les objectifs et les priorités, l'exécution des programmes et la gouvernance. Dans l'ensemble, selon les résultats de l'évaluation, il serait possible d'améliorer la gestion de l'ISSP et les futurs programmes potentiels sur le saumon du Pacifique au moyen des quatre mesures suivantes :

1. Mobiliser les partenaires pour les interventions

Solliciter davantage l'expertise et les partenariats avec des Premières Nations et des intervenants serait profitable à la mise en œuvre future de l'ISSP, en particulier lors d'événements environnementaux extrêmes ayant un impact sur le saumon du Pacifique, afin de permettre l'allocation de ressources en temps voulu et selon les besoins. À cette fin, le MPO pourrait envisager de passer d'une prestation interne de l'ISSP à des pratiques de prestation externes et des approches de financement novatrices. En s'appuyant sur le succès des travaux actuellement réalisés avec des partenaires externes, il est indispensable que la collaboration et les partenariats externes continuent d'être mobilisés pour améliorer la mise en œuvre de l'ISSP.

2. Mettre en place une gouvernance trilatérale

Harmoniser l'ISSP avec les priorités externes est une tâche complexe en raison des différents points de vue impliqués dans la conservation et la reconstitution des stocks de saumons du Pacifique. Il est important que le Ministère poursuive ses efforts pour améliorer la collaboration trilatérale, étape stratégique pour mieux s'harmoniser aux intérêts des Premières Nations et des intervenants. Par exemple, créer des groupes de travail techniques trilatéraux pour superviser la planification et l'exécution des activités de reconstitution des stocks de saumons du Pacifique renforcerait cette harmonisation. Ceci nécessitera un équilibre entre la consultation, la mobilisation et les délais de prestation de services.

3. Améliorer la communication sur les plans et les progrès de l'ISSP

Malgré la quantité importante de communication qui a été effectuée avec les partenaires internes et externes, il est possible de renforcer la communication et la collaboration au sein et en dehors du Ministère afin d'améliorer la transparence et de briser les silos existants ou perçus. Ces changements consistent principalement à communiquer clairement les priorités et les résultats qui sont basés sur une stratégie de mise en œuvre, ce qui permet de clarifier la manière dont les différentes activités de l'ISSP appuient la vision. Des mises à jour plus régulières sur les plans de mise en œuvre et les progrès accomplis pourraient également être fournies aux partenaires. Le « cadre de planification intégrée du saumon » peut fournir une orientation stratégique globale pour la conservation et la reconstitution des stocks de saumons du Pacifique et orienter la planification de mesures coordonnées au sein du MPO. Il est important de donner la priorité à la communication intentionnelle de ce cadre, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du Ministère.

4. Renforcer la capacité de mobilisation

Bien que le Ministère ait utilisé diverses méthodes pour favoriser la participation externe, le manque de moyens limite la participation significative et l'harmonisation de la vision stratégique de l'ISSP pour le saumon du Pacifique, en particulier pour les Premières Nations. Il est essentiel d'accroître les capacités des Premières Nations et des intervenants ainsi que leurs possibilités de participation au processus de mobilisation.



Écloserie de la rivière Capilano / Crédit photo: Alejandra Tobar