
DIRECTION GÉNÉRALE
DE LA VÉRIFICATION
ET DE L'ÉVALUATION

AUDIT AND EVALUATION
DIRECTORATE

VÉRIFICATION ET ÉVALUATION
DE LA CONTRIBUTION FOURNIE
À LA FONDATION
DU SAUMON DU PACIFIQUE
NUMÉRO DE PROJET 2004-65175
RAPPORT DE CONSULTATION
LE 8 AVRIL 2005



TABLE DES MATIÈRES

1.0	RÉSUMÉ.....	I
2.0	INTRODUCTION.....	2
2.1	CONTEXTE.....	2
2.2	MÉTHODE.....	3
3.0	CONCLUSIONS DE LA VÉRIFICATION.....	4
3.1	ÉVALUATION DU CADRE DE CONTRÔLE DE LA GESTION.....	4
3.2	POLITIQUE SUR LES PAIEMENTS DE TRANSFERT.....	7
3.3	MÉCANISMES DE CONTRÔLE FINANCIER.....	8
3.4	RECOMMANDATIONS DÉCOULANT DE LA VÉRIFICATION.....	9
4.0	CONCLUSIONS DE L'ÉVALUATION.....	11
4.1	PERTINENCE.....	11
4.2	SUCCÈS.....	12
4.3	RENTABILITÉ.....	13
4.4	RECOMMANDATIONS DÉCOULANT DE L'ÉVALUATION.....	14
5.0	PLAN D'ACTION DE LA GESTION.....	15

NOTA : Dans le présent document, les mots de genre masculin appliqués aux personnes désignent les hommes et les femmes.

1.0 RÉSUMÉ

La Fondation du saumon du Pacifique (FSP) est un organisme sans but lucratif créé en 1987 sous le régime d'une loi fédérale et voué à la promotion de la conservation, du rétablissement et de la mise en valeur du saumon du Pacifique au profit des générations actuelles et des générations à venir. En juin 1992, un programme de contribution a été créé au sein de Pêches et Océans Canada (MPO) au profit de la Fondation du saumon du Pacifique. Les modalités ont été approuvées en 1992 puis renouvelées par la suite en octobre 1996.

L'entente de contribution conclue avec la FSP est à l'origine d'un partenariat permettant aux collectivités de toutes les régions de la Colombie-Britannique d'avoir accès à un financement pour mener à bien des projets à l'appui de la conservation, du rétablissement et de la mise en valeur du saumon.

La Direction générale de la vérification et de l'évaluation a intégré à son Plan de travail en matière de vérification et d'évaluation internes axées sur les risques (de 2004-2005 à 2006-2007) une vérification et une évaluation de la contribution fournie à la FSP. Conformément à la *Politique sur les paiements de transfert* du Secrétariat du Conseil du Trésor, les modalités du programme doivent faire l'objet d'un renouvellement dont l'approbation requiert une vérification et une évaluation.

Les objectifs du projet étaient les suivants :

Vérification

- Évaluer le cadre de contrôle de la gestion pour assurer la conformité, l'efficacité et l'intégrité financière du programme.
- Déterminer si le programme est administré conformément à la *Politique sur les paiements de transfert* du Secrétariat du Conseil du Trésor.
- Évaluer les mécanismes de contrôle financier en place pour s'assurer que les paiements sont effectués conformément aux modalités prévues par le programme de contribution à la FSP.

Évaluation

- Évaluer la pertinence du programme de contribution à la FSP par rapport au mandat et aux priorités du MPO.
- Déterminer si la prestation, les extrants et les résultats de la FSP sont satisfaisants.
- Évaluer la rentabilité du programme de contribution en tant que mécanisme de prestation pour la FSP.

Principales conclusions de la vérification

- On observe un manque de cohérence entre les modalités prévues par l'entente de contribution et les modalités approuvées dans le cadre du programme.
- On observe des lacunes dans la manière dont certains fonds au titre de la contribution ont

été payés :

- En 1996, le Ministère a indiqué que le produit de la vente des timbres de conservation des pêches pouvait être versé soit à la FSP soit à la T. Buck Suzuki Environmental Foundation (TBSEF) :
 - Aucun cadre n'a été établi pour le versement du financement à la TBSEF. On a plutôt conclu une entente spéciale stipulant que la FSP recevrait le financement du MPO et en remettrait une fraction déterminée à la TBSEF. En 2003-2004, le montant remis était de 40 824 \$.
 - En l'absence de cadre ou d'autorisation adéquate pour la TBSEF, le Ministère n'a aucun moyen de savoir comment les fonds sont utilisés et ne peut mesurer l'incidence de la contribution sur ses résultats stratégiques.
- L'entente de contribution conclue entre le MPO et la FSP ne reflète pas toutes les conditions énoncées dans la *Politique sur les paiements de transfert* du Secrétariat du Conseil du Trésor.
- Ainsi, on a noté des divergences en ce qui concerne la méthode de calcul utilisée pour déterminer le montant de la contribution à verser à la FSP, comme en témoignent les données suivantes :
 - On a mal calculé le nombre de timbres vendus. Or, étant donné que les versements dépendent du nombre de timbres vendus, en 2003-2004, cette erreur a entraîné un paiement excédentaire représentant environ 5 p. 100 du montant total de la contribution.
 - Le paiement final (soit 10 p. 100 de la contribution) en 2003-2004 n'a pas été effectué avant la fin de l'exercice et n'a pas été comptabilisé dans les montants à payer en fin d'exercice. Il a donc été effectué à même les fonds de 2004-2005.
- Le MPO accorde une somme globale à la FSP, qui ne s'appuie pas sur des projets particuliers, et par conséquent la Fondation ne présente pas de rapport par projet. Il n'existe donc pas de mécanisme permettant au MPO de s'assurer expressément que :
 - sa contribution ne dépasse pas 50 p. 100 du coût total de chaque projet appuyé par la FSP;
 - le financement n'est pas alloué à des projets s'échelonnant sur plusieurs années;
 - le financement sert exclusivement à des activités prévues dans le cadre des projets, c'est-à-dire qu'aucune somme n'est allouée pour les frais généraux ou l'infrastructure de la FSP.

Principales conclusions de l'évaluation

- La FSP a mis sur pied un processus de sélection des projets comprenant :
 - deux séries d'analyses par un comité de sélection des projets;
 - un système de classification des projets en fonction de dix critères.
- Le MPO ne verse pas de fonds à la FSP en fonction de projets individuels. Par conséquent, le Ministère ne mesure pas le succès des projets de la Fondation par rapport aux fonds qu'il lui verse.
- Même si certaines données sont recueillies par la FSP, elles ne permettent pas au Ministère d'évaluer avec l'exactitude voulue si la contribution versée à la FSP porte fruit. À l'heure actuelle la FSP travaille à la mise en place de son propre cadre de mesure du rendement.
- Les projets entrepris par la FSP favorisent la participation de bénévoles et la levée de fonds par l'intermédiaire du secteur privé. Ces activités contribuent à la rentabilité du programme, mais l'absence de rapports au fil des années et de liens avec des projets particuliers rend difficile d'évaluer la mesure dans laquelle ces éléments contribuent à la rentabilité du programme.
- Les modalités approuvées pour le programme ne précisent pas le niveau d'effort que doit déployer le personnel du MPO pour fournir une orientation et des avis aux groupes communautaires participant au processus de sélection des projets de la FSP.

Recommandations

- 1) Au moment de son renouvellement, l'entente de contribution conclue avec la FSP devrait faire état des modalités du programme, être conforme à la *Politique sur les paiements de transfert* du Secrétariat du Conseil du Trésor et être mise en œuvre en conséquence.
- 2) Si le Ministère envisage de poursuivre son financement à la T. Buck Suzuki Environmental Foundation, il convient d'établir un cadre distinct prévoyant :
 - une autorisation en bonne et due forme;
 - une entente de contribution;
 - des méthodes clairement définies de reddition des comptes et de mesure du rendement.
- 3) Il y a lieu de réviser la méthode de calcul des paiements à la FSP et de l'appliquer avec une diligence raisonnable.

- 4) Il y a lieu d'examiner les modalités du programme actuellement approuvées pour s'assurer qu'elles sont pertinentes et correspondent à l'entente de contribution conclue avec la FSP ainsi qu'aux exigences du Ministère.
- 5) Il y a lieu de mettre en place un processus pour que les projets de la FSP qui reçoivent un financement soient d'abord examinés et approuvés par le DGR ou une personne déléguée pour garantir qu'ils respectent les modalités du programme.
- 6) Le MPO devrait travailler en collaboration avec la FSP pour assurer une évaluation adéquate des avantages du programme communautaire de préservation des stocks de saumon.
- 7) Il y a lieu d'établir un cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR) et un cadre de vérification axé sur les risques (CVR) précisant une méthode de mesure du rendement permettant la collecte de données afin d'évaluer l'incidence ou le succès du programme et d'en préciser les risques.

2.0 INTRODUCTION

Le présent rapport fait état des résultats de la vérification et de l'évaluation de la contribution fournie à la Fondation du saumon du Pacifique (FSP). Les modalités du programme doivent faire l'objet d'un renouvellement le 1^{er} avril 2005, et le Conseil du Trésor exige une vérification et une évaluation afin de donner son approbation.

Les objectifs de la vérification et de l'évaluation étaient les suivants :

- évaluer le cadre de contrôle de la gestion pour assurer la conformité, l'efficacité et l'intégrité financière du programme;
- déterminer si le programme est administré conformément à la *Politique sur les paiements de transfert* du Secrétariat du Conseil du Trésor;
- évaluer les mécanismes de contrôle financier en place pour s'assurer que les paiements sont effectués conformément aux modalités prévues par le programme de contribution à la FSP;
- évaluer la pertinence des activités de la FSP par rapport au mandat du MPO;
- déterminer si les projets sont fructueux en évaluant s'ils atteignent leurs objectifs et les résultats escomptés;
- évaluer la rentabilité de la prestation du programme de contribution.

2.1 CONTEXTE

La Fondation du saumon du Pacifique (FSP) est un organisme sans but lucratif créé en 1987 sous le régime d'une loi fédérale et voué à la promotion de la conservation, du rétablissement et de la mise en valeur du saumon du Pacifique au profit des générations actuelles et des générations à venir. La Fondation ne s'attaque pas expressément aux causes du déclin de l'abondance du saumon, mais s'efforce d'exploiter le potentiel de ceux qui veulent œuvrer pour trouver des solutions et de leur donner des moyens d'aider. En juin 1992, un programme de contribution a été créé au sein de Pêches et Océans Canada (MPO) au profit de la FSP. Les modalités ont été approuvées pour la première fois en 1992, puis renouvelées en octobre 1996.

Indépendante du gouvernement, la Fondation établit des partenariats avec les collectivités, les représentants des Premières nations et des organismes sans but lucratif en faisant office de mécanisme de financement à l'appui de projets qui concourent tous aux mêmes objectifs.

À l'origine, la Fondation s'efforçait avant tout de financer des projets communautaires de conservation, de rétablissement et de mise en valeur du saumon réalisés principalement par des bénévoles. Récemment, on lui a demandé de gérer le Fonds de dotation pour le saumon du Pacifique, dont les initiatives ont adopté des mesures plus proactives. Par l'intermédiaire du conseil d'administration du Fonds de dotation pour le saumon du Pacifique, la Fondation a géré l'élaboration de plans de rétablissement du saumon dans des bassins prioritaires. Ces plans sont élaborés conjointement par les collectivités et s'appuient sur des données techniques et scientifiques issues de la recherche afin de rétablir les populations de saumon et de restaurer l'habitat.

La FSP réunit également des fonds par l'intermédiaire des secteurs public et privé et les verse sous forme de subventions à l'appui des projets qui l'aideront à atteindre son mandat de manière efficace et rentable. La Fondation établit des partenariats, des donations en espèces et en nature et s'efforce de créer des groupes de défense du saumon du Pacifique en encourageant la population à se mobiliser.

L'entente de contribution conclue entre le MPO et la FSP est à l'origine d'un partenariat qui permet aux collectivités de toutes les régions de la Colombie-Britannique d'avoir accès à des fonds afin de mener à bien des projets de conservation, de rétablissement et de mise en valeur du saumon. Le montant maximum de la contribution versée en vertu du programme est de 962 000 \$. Le coût du programme de contribution pour le MPO doit être entièrement compensé par les recettes provenant de la vente de timbres de conservation du saumon du Pacifique versées au Trésor. En vertu de l'entente de contribution conclue entre le MPO et la FSP, une fraction des recettes provenant de la vente des timbres de conservation doit être versée à la Fondation du saumon du Pacifique. Tous les titulaires de permis de pêche désireux de conserver les prises de saumon dans les eaux à marée, peu importe l'espèce, sont tenus d'apposer un timbre de conservation. Les pêcheurs commerciaux acquittent des droits de 10 \$ au moment de l'achat de leur fiche d'enregistrement de pêcheur. La contribution des pêcheurs est attestée par l'apposition d'un timbre sur leur fiche d'enregistrement. Les pêcheurs commerciaux peuvent verser le financement à la T. "Buck" Suzuki Environmental Foundation (TBSEF) ou à la FSP, ou aux deux. Les pêcheurs sportifs acquittent une taxe de 6,42 \$ incluse dans le prix du timbre. La FSP reçoit 1 \$ par timbre pour les 262 800 premiers timbres vendus, puis 4 \$ pour chaque timbre supplémentaire et pour chaque timbre vendu à des personnes de moins de 16 ans.

2.2 MÉTHODE

L'équipe de projet a suivi la méthode ci-après :

- examen documentaire;
- entrevues avec le personnel du MPO à l'administration centrale (AC) et dans la région, de même qu'avec les représentants de la FSP;
- examen d'une série de dossiers de projets communautaires à l'appui du saumon subventionnés par la FSP, y compris les propositions de projet et les rapports de suivi;
- examen des dossiers du MPO ayant trait au programme et dans le domaine financier.

Les conclusions de la vérification et de l'évaluation sont fondées sur une analyse de l'information recueillie grâce aux entrevues avec le personnel du Ministère dans la région du Pacifique et à l'AC, ainsi qu'avec les représentants de la Fondation, l'examen d'un choix de dossiers de projets communautaires à l'appui du saumon subventionnés par la FSP (y compris les propositions de projet et les rapports de suivi) et l'examen des dossiers du MPO.

3.0 CONCLUSIONS DE LA VÉRIFICATION

Aperçu

La présente section résume les conclusions de la vérification lesquelles mettent en évidence les améliorations à apporter en ce qui concerne le cadre de contrôle de la gestion applicable à l'administration du programme de contribution de la SFP, les éléments de non-conformité à la *Politique sur les paiements de transfert* et les lacunes en ce qui a trait aux mécanismes de contrôle financier du programme.

3.1 ÉVALUATION DU CADRE DE CONTRÔLE DE LA GESTION

Le cadre de contrôle de la gestion applicable à un programme de contribution doit renfermer des éléments qui visent à assurer que le programme est bien conçu et conforme à la législation ou aux politiques. Un tel cadre définit les résultats escomptés de façon claire et mesurable, précise les risques et fait en sorte que l'on mesure le rendement du programme et s'assure que les fonds sont gérés de manière appropriée.

Les modalités de la présentation au Conseil du Trésor à l'origine d'un programme de contribution constituent les principaux éléments du cadre de contrôle de gestion. Ces éléments doivent être communiqués aux bénéficiaires de la contribution par la voie d'une entente de contribution précise conclue entre le MPO et les bénéficiaires. L'entente de contribution définit les modalités de gestion du programme, les arrangements en matière de financement ainsi que le rendement et les rapports exigés des bénéficiaires.

Manque de cohérence dans les modalités

Selon l'équipe de vérification, il y a un manque de cohérence entre les modalités prévues par le document d'approbation du programme et celles indiquées dans l'entente de contribution établie entre le MPO et la FSP. On trouvera dans les sections qui suivent les incohérences entre les modalités indiquées dans les deux documents.

Fréquence des paiements

La fréquence des paiements à la FSP, telle qu'elle est précisée par l'entente de contribution, n'est pas conforme au processus défini dans les modalités approuvées pour le programme [**Section coupée en vertu de a.69 (1)(g) re (c)**]

L'entente de contribution stipule que les versements à la FSP doivent être trimestriels, et découler de la vente de timbres de l'exercice écoulé.

Prévisions de trésorerie

[**Section coupée en vertu de a.69 (1)(g) re (c)**]

Selon la *Politique sur les paiements de transfert*, le paiement d'avances est également conditionnel à la présentation de prévisions de trésorerie.

Or l'entente de contribution n'exige pas que la FSP fournisse des prévisions de trésorerie pour obtenir le paiement d'avances.

En plus de ne pas respecter les modalités approuvées pour le programme, l'entente de contribution n'est pas conforme à la *Politique sur les paiements de transfert*. La présentation de prévisions de trésorerie aiderait à conforter le Ministère dans l'idée qu'il effectue des paiements à la Fondation en fonction de ses besoins de financement.

Coûts admissibles

[Section coupée en vertu de a.69 (1)(g) re (c)]

En vertu de l'entente de contribution, jusqu'à 10 p. 100 des fonds de contribution peuvent être affectés aux coûts d'exploitation du programme, ce qui n'est pas conforme au document d'approbation du programme. L'équipe de vérification n'a pas pu déterminer si ces conditions sont respectées pour chaque projet particulier.

Rapports du bénéficiaire

[Section coupée en vertu de a.69 (1)(g) re (c)]

Or, l'entente de contribution n'exige pas que la Fondation présente un rapport sur les initiatives prévues non plus qu'un budget pour l'exercice à venir. La FSP présente au MPO un rapport annuel sur ses activités au cours de l'exercice écoulé, mais aucun rapport sur les activités prévues. Toutefois, la Fondation organise chaque année des ateliers avec le MPO, les membres du conseil d'administration et d'autres partenaires pour planifier les activités de l'exercice à venir.

Évaluation

[Section coupée en vertu de a.69 (1)(g) re (c)]

Un rapport annuel doit être présenté par le Ministère pour décrire l'efficacité du programme et recommander au besoin les changements ou améliorations qui pourraient être apportés dans les initiatives suivantes. Il n'est fait mention d'aucune procédure d'évaluation dans l'entente de contribution.

Archivage des documents

[section coupée en vertu de a.69 (1)(g) re (c)]. Or, l'entente de contribution stipule que ces documents doivent être conservés pendant une période d'au moins trois ans.

TABLEAU : Résumé des contradictions entre les modalités stipulées dans la présentation au Conseil du Trésor et celles de l'entente de contribution

Le tableau ci-après présente un résumé des contradictions entre les modalités stipulées dans la présentation au Conseil du Trésor et celles de l'entente de contribution.

Modalités	[Section coupée en vertu de a.69 (1)(g) re (c)]	Entente de contribution
Fréquence des paiements		Paielements trimestriels aux dates prescrites en fonction de la vente des timbres de conservation du saumon.
Prévisions de trésorerie		On n'exige nullement de la Fondation qu'elle présente des prévisions de trésorerie. Les versements sont effectués en fonction de la vente de timbres.
Coûts admissibles	[Section coupée en vertu de a.69 (1)(g) re (c)]	10 p. 100 des fonds de la contribution peuvent être affectés aux coûts d'exploitation du programme.
Rapports du bénéficiaire		Le bénéficiaire doit présenter un rapport annuel sur ses initiatives passées ainsi que des états financiers vérifiés pour l'exercice écoulé.
Évaluation		Aucune mention de l'exigence d'une évaluation annuelle.
Archivage des documents		Les documents doivent être conservés par la Fondation pendant au moins trois ans.

Paielements effectués en dehors du cadre

Les fonds de la contribution sont versés directement à la T. Buck Suzuki Environmental Foundation (TBSEF) grâce aux paielements à la FSP sans qu'un cadre approprié soit en place.

Le 3 octobre 1996, on a modifié le programme de contribution à la Fondation du saumon du Pacifique de façon à inclure le produit de la vente de timbres de conservation de la pêche aux pêcheurs commerciaux et aux pêcheurs âgés de moins de 16 ans. Le programme a également été modifié en 1996 en vue d'augmenter de 10 \$ le coût de la fiche d'enregistrement du pêcheur, pour acquitter le prix du timbre de conservation des pêches commerciales. Le document d'approbation modifiant le programme précise que le produit du timbre de conservation des pêches commerciales devrait être inclus dans le financement au titre de la contribution versée à la Fondation du saumon du Pacifique.

En novembre 1996, le Ministère a indiqué que les pêcheurs commerciaux avaient la possibilité de verser directement le produit de la vente de timbres à la Fondation du saumon du Pacifique ou à la TBSEF, ou qu'ils pouvaient également répartir le montant entre les deux fondations.

[Section coupée en vertu de a.69 (1)(g) re (c)]. Au cours des trois dernières années, le montant payé à la TBSEF par la FSP s'est élevé à :

- 2003-2004 – 40 824 \$
- 2002-2003 – 41 170 \$
- 2001-2002 – 44 365 \$

Compte tenu de l'absence de cadre ou d'entente de contribution avec la TBSEF, on n'a aucune garantie que les fonds sont dépensés pour atteindre les objectifs du Ministère et la TBSEF ne rend aucun compte puisqu'elle ne reçoit pas les fonds directement du MPO. En outre, la FSP se trouve dans une situation difficile puisqu'elle remet le financement du MPO à un autre organisme sans but lucratif et pourrait être tenue de rendre compte de l'intégrité des fonds qui ont été déboursés par le Ministère.

3.2 POLITIQUE SUR LES PAIEMENTS DE TRANSFERT

Un des objectifs de la vérification consistait à déterminer si le programme était administré en conformité avec la *Politique sur les paiements de transfert* du Secrétariat du Conseil du Trésor. Selon les conclusions de la vérification, il y a plusieurs points où les modalités de l'entente de contribution ne sont pas conformes à la *Politique* en vigueur au moment de l'approbation du programme. Les principaux éléments de non-conformité se rapportent au fait qu'on n'a pas mis en place de mécanismes de reddition des comptes au sein de la Fondation. L'entente de contribution ne définit pas clairement les résultats escomptés, non plus que les mesures de rendement du programme.

Lacunes par rapport aux exigences de la *Politique sur les paiements de transfert*

Selon l'équipe de vérification, l'entente de contribution présente des lacunes par rapport à la *Politique sur les paiements de transfert*, c'est-à-dire :

- aucune date ne précise la durée de l'entente. Les modalités de l'entente sont prévues pour une période indéterminée;
- les coûts admissibles ne sont pas clairement définis, non plus que les types ou les catégories de dépenses admissibles au remboursement;

- il n'est pas fait mention de modalités non financières, comme les initiatives prévues et la présentation de rapports sur les résultats.

3.3 MÉCANISMES DE CONTRÔLE FINANCIER

L'un des objectifs de la vérification consistait à évaluer les mécanismes de contrôle financier en place pour faire en sorte que les paiements soient effectués conformément aux modalités du programme de contribution. La vérification a mis en évidence certaines divergences concernant le montant et la date des paiements effectués à la FSP.

Calcul du montant de la contribution

Selon les conclusions de l'équipe de vérification, il y a des divergences dans la méthode utilisée par la Direction des finances de la région du Pacifique pour calculer le montant de la contribution à verser à la FSP à partir de la vente des timbres de conservation du saumon auprès des pêcheurs sportifs.

Le montant de la contribution à verser à la FSP dépend du nombre de timbres vendus. On obtient ce nombre en divisant par 6,00 \$ (le coût du timbre) le montant des recettes provenant de la vente de timbres communiqué par le Système de rapport de gestion.

La TPS est facturée sur la vente des timbres et le montant des recettes transmis par le Système de rapport de gestion (SRG) comprend la TPS correspondant aux ventes. Or, le montant de la TPS n'est pas pris en compte lorsqu'on effectue le calcul. Pour obtenir le nombre réel de timbres vendus, il faudrait en fait diviser par 6,42 \$.

La méthode actuelle a entraîné un paiement excédentaire de 24 148,67 \$ à la Fondation pour l'exercice 2003-2004.

Date de paiement

L'équipe de vérification a découvert des erreurs concernant la date et le montant des paiements de contribution ainsi que dans la façon dont on a corrigé ces erreurs.

Pour l'exercice 2003-2004, le paiement final effectué à la Fondation a été sous-estimé de 42 360,00 \$ (19 130,00 \$ pour le produit des timbres des pêcheurs sportifs et 23 230,00 \$ pour le produit des timbres des pêcheurs commerciaux). On n'a pas inscrit les crédateurs à la fin de l'exercice (CAFE) dans le système financier pour le paiement final et ce paiement a été effectué à la FSP le 13 juillet 2004 à même les fonds découlant de la vente des timbres de l'exercice courant. Ce n'est pas une méthode adéquate de règlement des passifs de l'exercice écoulé. Les dépenses relatives à l'exercice écoulé ne peuvent être payées à partir des recettes produites par l'exercice courant. Un examen des dossiers a également montré que le paiement final de 13 643 \$ pour l'exercice 1998-1999 n'avait pas été fait à temps.

Ces erreurs témoignent d'un manque de connaissance de la méthode en vigueur pour déterminer le montant de la contribution à verser à la FSP ou d'un manque de diligence raisonnable dans l'application de la méthode.

Rapports

Selon les conclusions de la vérification, bien que les modalités de l'entente de contribution précisent les usages autorisés du financement, aucun processus ni aucune procédure ne renseigne sur la façon dont les fonds sont utilisés par la FSP. Or, les modalités qui suivent sont précisées dans l'entente de contribution comme étant des conditions inhérentes au fonds :

- la contribution du MPO ne doit pas dépasser 50 p. 100 du coût total des projets appuyés par la Fondation;
- le financement n'est pas accordé à des projets échelonnés sur plusieurs années;
- le financement doit expressément être alloué aux activités des projets et non aux frais généraux ou à l'infrastructure de la Fondation.

Le financement au titre de la contribution n'est pas octroyé à la FSP en fonction d'une ventilation détaillée de chacun des projets précisant la façon dont les fonds seront dépensés. Le Ministère n'exige pas que la FSP présente des comptes détaillés sur la façon dont les fonds ont réellement été dépensés. Par conséquent, le Ministère n'a aucune garantie concernant la façon dont les fonds sont utilisés par la FSP et ignore s'ils ont été dépensés en conformité avec le document d'approbation du programme et les dispositions de la *Politique sur les paiements de transfert* du Secrétariat du Conseil du Trésor.

3.4 RECOMMANDATIONS DÉCOULANT DE LA VÉRIFICATION

Il est recommandé que :

- 1) Au moment de son renouvellement, l'entente de contribution conclue avec la FSP fasse état des modalités approuvées pour le programme, qu'elle soit conforme à la *Politique sur les paiements de transfert* du Secrétariat du Conseil du Trésor et qu'elle soit mise en œuvre en conséquence.**
- 2) Si le Ministère envisage de poursuivre son financement à la T. Buck Suzuki Environmental Foundation, il veille à l'établissement d'un cadre distinct prévoyant :**
 - **une autorisation en bonne et due forme du Conseil du Trésor;**
 - **une entente de contribution;**
 - **des méthodes clairement définies de reddition des comptes et de mesure du rendement.**
- 3) La méthode de calcul des paiements à la FSP soit révisée et appliquée avec une diligence raisonnable.**

- 4) L'on examine les modalités du programme actuellement approuvées pour s'assurer qu'elles sont pertinentes et correspondent aux ententes de contribution conclue avec la FSP ainsi qu'aux exigences du Ministère.**

- 5) Il y a lieu de mettre en place un processus pour que les projets de la FSP qui reçoivent un financement soient d'abord examinés et approuvés par le DGR ou une personne déléguée pour garantir qu'ils respectent les modalités du programme.**

4.0 CONCLUSIONS DE L'ÉVALUATION

La présente section résume les conclusions de l'évaluation, met l'accent sur la capacité du Ministère à mesurer les résultats de la contribution versée à la FSP et formule des recommandations en vue d'apporter des améliorations.

4.1 PERTINENCE

Pertinence par rapport au mandat et aux priorités du MPO

Le MPO verse une contribution pour aider la FSP à financer des projets communautaires à l'appui de son mandat, qui consiste à assurer la conservation, la protection et la mise en valeur des stocks de saumon du Pacifique. D'après son mandat, la Fondation aide le Ministère à atteindre deux de ses trois objectifs stratégiques : *Pêches et aquaculture durables* et *Écosystèmes sains et productifs*.

Le personnel du MPO participe au processus approfondi pour la présentation et la sélection des projets communautaires financés par le Ministère par l'intermédiaire de la FSP. Ce processus est utile car il permet d'assurer que les activités financées par la FSP concourent à la réalisation du mandat du Ministère. Le MPO peut envisager de donner une orientation plus rigoureuse à la FSP en ce qui a trait aux priorités et insister davantage sur la présentation de rapports sur les projets qui recevront ses fonds.

Processus de sélection des projets

Le MPO participe au processus de sélection des projets, de même que les intervenants de la FSP. La FSP assure la coordination par l'intermédiaire du personnel de gestion du programme, et la procédure est la suivante :

- Toutes les demandes sont reçues par la Fondation, et le personnel du MPO et celui de la FSP procèdent à une évaluation initiale des projets chacun de leur côté. Les projets sont évalués à partir de dix critères selon un barème de 1 à 10 (les cotes 0 à 3 sont considérées comme « faibles »; de 4 à 6 elles sont « moyennes » et au-dessus de 7 elles sont « élevées »).
- Une fois terminée la phase d'évaluation initiale, les deux groupes (le MPO et la FSP) se réunissent et regroupent leurs cotes pour toutes les demandes.
- Les demandes sont ensuite soumises au comité de sélection des projets, lequel comprend un représentant du MPO, un représentant de la direction des pêches du Ministry of Water, Land and Air Protection, un représentant de la Fédération de la faune de la Colombie-Britannique, et deux représentants de la FSP. Une sixième personne, choisie par les cinq membres précédents, siège également au comité.
- Le comité de sélection des projets examine les cotes et recommande le financement de certains projets communautaires. Les dossiers sont ensuite transmis au conseil d'administration de la FSP qui donne son approbation finale aux projets recommandés.

Le personnel du MPO participe à toutes les étapes du processus de sélection, et dispose d'un

membre au sein du comité de sélection finale des projets constitué de six membres. Le processus de sélection choisit les projets qui seront financés par la FSP jusqu'à concurrence du plafond de financement accordé par le MPO à la Fondation.

Toutes les propositions de projets communautaires sont évaluées en fonction des dix critères suivants :

- Qualité de la proposition
- Renforcement de la capacité
- Bénévolat
- Partenariats
- Possibilité de fonds de contrepartie
- Rentabilité/Capacité de mener à bien le projet
- Volet sensibilisation
- Relations publiques
- Avantage pour la ressource
- Évaluation des stocks

Tous les critères susmentionnés sont indirectement liés à d'autres initiatives ou exigences ministérielles, par exemple : le document *Une nouvelle orientation pour les pêches du saumon du Pacifique au Canada*, l'ébauche de politique concernant le saumon sauvage, le Programme d'intendance de l'habitat des espèces en péril et le Programme d'intendance du Canada.

4.2 SUCCÈS

Le MPO ne recueille pas suffisamment d'information pour être en mesure d'évaluer le succès de la prestation, des extraits et des résultats du programme de contribution à la FSP. Comme les fonds sont versés à la FSP sous la forme d'une somme globale et non pour réaliser des projets individuels, le MPO est incapable de mesurer si les projets de la FSP portent fruit, par rapport à la contribution versée par le Ministère.

Une fois que les projets sont mis en œuvre par la FSP, rien n'indique qu'elle procède à la collecte de données tout au long de leur cycle de vie, à l'appui de ses objectifs et de ses résultats.

Les propositions de projet émanant de groupes communautaires présentées à la FSP font état d'objectifs qui se rapportent au mandat de conservation, de protection et de mise en valeur de la Fondation. Toutefois, les données et les autres renseignements recueillis portent principalement sur le type de dépenses qui ont été engagées au cours du projet. C'est pourquoi les données archivées dans les dossiers de projet se limitent souvent à des reçus et à des factures pour l'acquisition de biens et de services. Bien qu'en principe la FSP soit tenue d'évaluer les projets en regard de leur contribution à la mise en valeur et à la conservation du saumon, les propositions de projet sont rarement assorties de données de référence relatives à la ressource et ne font guère état d'un suivi reposant sur des indicateurs de succès. La FSP ne dispose donc à l'heure actuelle d'aucun moyen pour déterminer si les projets communautaires atteignent les objectifs mentionnés dans les propositions de projet.

La FSP a pris conscience de la nécessité de mieux mettre en évidence le lien entre les résultats et les objectifs. En avril 2003, la Fondation a effectué un examen interne de son programme

communautaire de préservation des stocks de saumon dans le but d'analyser les propositions de projet et d'intégrer un examen au cycle de financement de projets. L'examen de la FSP concluait que [Trad.] «... à mesure que le programme évolue... on prend conscience de la nécessité d'assurer son efficacité et la reddition de comptes ». Les responsables ont alors suggéré l'établissement d'un rapport final qui faciliterait la collecte des extrants, améliorerait le suivi et renforcerait la collecte de données, dans le but ultime d'accroître l'efficacité et la reddition de comptes.

La Fondation travaille également à l'élaboration d'un cadre d'évaluation qui l'aiderait à mesurer les progrès par rapport aux buts et aux objectifs et à évaluer son rendement global. Selon la *Politique sur les paiements de transfert* du Secrétariat du Conseil du Trésor, le MPO est tenu d'établir un cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats concernant sa contribution à la FSP. Dans ce document, le Ministère doit indiquer la façon dont il mesurera le succès de son programme et les données requises pour ce faire. À cet égard, le MPO doit travailler de manière concertée avec la Fondation pour évaluer le programme communautaire de préservation des stocks de saumon et assurer la prise en compte des exigences du Ministère lorsque la FSP mettra en place son propre cadre d'évaluation.

4.3 RENTABILITÉ

Les projets entrepris par la FSP encouragent la participation de bénévoles et la levée de fonds par le secteur privé. Ces éléments permettent à la Fondation de réunir des fonds de contrepartie au financement alloué par le MPO. Grâce à ces initiatives, le Ministère mène des activités qu'il ne serait pas en mesure d'entreprendre seul et renforce la rentabilité du programme. Toutefois, en raison de l'absence de rapport sur les résultats des projets et de l'incapacité d'établir un lien entre le financement ministériel et certains projets, il n'est pas possible d'évaluer la mesure dans laquelle ces éléments contribuent effectivement à la rentabilité du programme.

(section coupée en vertu de a.69 (1)(g) re (c) de l'AIPRP)

Comme nous l'avons mentionné ci-dessus, les employés du MPO participent à diverses étapes du processus de sélection des projets, en tant que membres des comités de sélection et en tant que conseillers techniques et communautaires [Section coupée en vertu de a.69 (1)(g) re (c)]. Il n'est peut-être pas réaliste d'envisager que l'on pourra calculer les heures et le niveau d'effort consacrés par le personnel du Ministère à l'élaboration et à la sélection des différents projets; mais en l'absence de cette information, il sera difficile d'évaluer la contribution du MPO à la rentabilité du programme. Il est important de

mentionner que les auteurs des demandes de financement de la FSP sont capables de chiffrer l'appui technique du MPO et d'en faire état parmi les dons en nature figurant dans leurs propositions de projet.

4.4 RECOMMANDATIONS DÉCOULANT DE L'ÉVALUATION

Il est recommandé que :

- 5) Le MPO travaille en collaboration avec la FSP pour assurer une évaluation adéquate des avantages du programme communautaire de préservation des stocks de saumon.**
- 6) L'on établisse un cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR) et un cadre de vérification axé sur les risques (CVR) précisant une méthode de mesure du rendement permettant la collecte de données afin d'évaluer l'incidence ou le succès du programme et d'en préciser les risques.**

5.0 PLAN D'ACTION DE LA GESTION

RECOMMANDATIONS	PLAN D'ACTION DE LA GESTION	AGENTS DE PREMIÈRE RESPONSABILITÉ	ÉCHÉANCE INITIALE
<p>1. Au moment de son renouvellement, l'entente de contribution conclue avec la FSP devrait faire état des modalités du programme, être conforme à la <i>Politique sur les paiements de transfert</i> du SCT et être mise en œuvre en conséquence.</p>	<p>La région du Pacifique du MPO, de concert avec l'AC, analysera les documents d'approbation et la <i>Politique sur les paiements de transfert</i> du SCT pour élaborer une nouvelle entente de contribution.</p>	<p>Directeurs régionaux du MPO, Direction de l'habitat et de la mise en valeur, Directions des finances et de la délivrance des permis</p>	<p><u>avril 2005</u></p>
<p>2. Si le Ministère envisage de poursuivre son financement à la T. Buck Suzuki Environmental Foundation, il convient d'établir un cadre distinct prévoyant :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. une autorisation en bonne et due forme du Conseil du Trésor; b. une entente de contribution; c. des méthodes clairement définies de reddition des comptes et de mesure du rendement. 	<p>La région du Pacifique du MPO, de concert avec l'AC établira une nouvelle autorisation du CT, une entente de contribution et des méthodes de mesure du rendement et de reddition des comptes.</p>	<p>Directeurs régionaux du MPO, Direction de l'habitat et de la mise en valeur, Directions des finances et de la délivrance des permis</p>	<p><u>avril 2005</u></p>
<p>3. Il y a lieu de réviser la méthode de calcul des paiements à la FSP et de l'appliquer avec une diligence raisonnable.</p>	<p>La région du Pacifique du MPO, de concert avec l'AC, élaborera une méthode officielle de calcul et de contrôle des paiements à la FSP.</p>	<p>Directeurs régionaux du MPO, Direction de l'habitat et de la mise en valeur, Directions des finances et de la délivrance des permis</p>	<p><u>avril 2005</u></p>

RECOMMANDATIONS	PLAN D'ACTION DE LA GESTION	AGENTS DE PREMIÈRE RESPONSABILITÉ	ÉCHÉANCE INITIALE
<p>4. Il y a lieu d'examiner les modalités du programme actuellement approuvé pour s'assurer qu'elles sont pertinentes et correspondent aux ententes de contribution conclues avec la FSP ainsi qu'aux exigences du Ministère.</p>	<p>La région du Pacifique du MPO, de concert avec l'AC, examinera les modalités approuvées et apportera les changements nécessaires pour assurer la conformité aux exigences du Conseil du Trésor et refléter les obligations en matière de gestion de programme.</p>	<p>Directeurs régionaux du MPO, Direction de l'habitat et de la mise en valeur, Directions des finances et de la délivrance des permis</p>	<p><u>avril 2005</u></p>
<p>5. Il y a lieu de mettre en place un processus pour que les projets de la FSP qui reçoivent un financement soient d'abord examinés et approuvés par le DGR ou une personne déléguée pour garantir qu'ils respectent les modalités du programme.</p>	<p>L'équipe de gestion du MPO veillera à ce qu'un processus soit mis en place pour répondre aux besoins de l'examen et de l'approbation.</p>	<p>Directeur régional du MPO et Directeur régional de la Direction de l'habitat et de la mise en valeur</p>	<p><u>avril 2005</u></p>
<p>6. Le MPO devrait travailler en collaboration avec la FSP pour assurer une évaluation adéquate des avantages du programme communautaire de préservation des stocks de saumon.</p>	<p>L'élaboration d'un cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats et d'un cadre de vérification axé sur les risques donnera les outils requis pour l'évaluation.</p>	<p>Directeurs régionaux du MPO, Direction de l'habitat et de la mise en valeur, Directions des finances et de la délivrance des permis</p>	<p><u>mai 2005</u></p>

RECOMMANDATIONS	PLAN D'ACTION DE LA GESTION	AGENTS DE PREMIÈRE RESPONSABILITÉ	ÉCHÉANCE INITIALE
<p>7. Il y a lieu d'établir un cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats et un cadre de vérification axé sur les risques précisant une méthode de mesure du rendement permettant la collecte de données afin d'évaluer l'incidence ou le succès du programme et d'en préciser les risques.</p>	<p>La région du Pacifique, en consultation avec l'Administration centrale, élaborera un cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats et un cadre de vérification axé sur les risques.</p>	<p>Directeurs régionaux du MPO, Direction de l'habitat et de la mise en valeur, Directions des finances et de la délivrance des permis</p> <p>Directeurs des secteurs de l'AC du MPO, pour la Vérification et l'évaluation, les Finances ministérielles et les secteurs de la gestion des pêches</p>	<p><u>avril 2005</u></p>