

Évaluation du programme du Timbre sur la conservation des habitats fauniques du Canada

Juin 2005

Vérification et évaluation

Préparé par :



Stratos Inc.

1, rue Nicholas, pièce 1404
Ottawa (Ontario)
K1N 7B7
Tél. : (613) 241-1001
Télec. : (613) 241-4758
www.stratos-sts.com

avec



Alison Kerry — Consultation environnementale et de gestion

Téléphone : (613) 731-5331, Courriel : akerry@rogers.com

Étapes d'approbation du Rapport

Achèvement de l'étape de la planification	Octobre 2004
Rapport envoyé pour obtenir la réaction de la haute direction	Avril 2005
Réaction de la haute direction est reçue	Juin 2005
Rapport terminé	Juin 2005
Rapport approuvé par le Comité ministériel de la vérification et de l'évaluation	9 août 2005

Acronymes utilisés dans le présent rapport

MRNO	Ministère des Richesses naturelles de l'Ontario
PNAGS	Programme nord-américain de gestion de la sauvagine
RNF	Réserve nationale de faune
FHHO	Fonds pour les habitats humides de l'Ontario
CGRR	Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats
HFC	Habitat faunique Canada

Remerciements

Nous aimerions remercier Ron Renault du Service canadien de la faune et Dave Spooner de Habitat faunique Canada pour leur aide à la réalisation de l'évaluation. De plus, nous remercions toutes les autres personnes qui ont été interviewées et qui ont pris le temps de faire des commentaires dans le cadre de la présente évaluation.

Table des matières

1.0	RÉSUMÉ : CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	1
1.1	Réaction de la direction	5
2.0	INTRODUCTION.....	6
2.1	Contexte de l'évaluation.....	6
2.2	Objectifs et portée de l'évaluation	6
2.3	Approche et méthodologie	7
3.0	RÉSUMÉ DU PROGRAMME	8
3.1	Bref historique	8
3.2	Rôle et objectifs d'Habitat faunique Canada	9
3.3	Approche et auditoire du programme.....	10
3.4	Structures de gestion du programme.....	12
3.5	Financement et dépenses du programme.....	13
3.6	Contexte stratégique.....	17
4.0	RÉSULTATS	18
4.1	Conception et mise en œuvre du programme	18
4.2	Mise en œuvre du CGRR.....	21
4.3	Succès et impact	32
4.4	Rentabilité et solutions de rechange	34
4.5	Pertinence et besoin continu.....	45
5.0	RECOMMANDATIONS	47
	Annexe A : Critères d'évaluation	52
	Annexe B : Personnes interviewées.....	55
	Annexe C : Guide d'entrevue	57
	Annexe D : Aperçu d'organismes financés de façon semblable	65
	Annexe E : Documentation examinée	69

Liste des tableaux :

Tableau 1 : Résumé du progrès par rapport au cadre des résultats	22
Tableau 2 : Dépenses par secteur du programme (2000–2005)	34
Tableau 3 : Revenus par source (2000–2005)	37
Tableau 4 : Aperçu des autres possibilités de diversification des modes de prestation des services	40

Liste des figures :

Figure 1 : Ventes des Timbres par province de 1998 à 2003	14
Figure 2 : Revenus nets d'HFC de 2000 à 2005	16
Figure 3 : Dépenses d'HFC de 2000 à 2005	16
Figure 4 : Aperçu du cadre stratégique régissant le Timbre sur la conservation des habitats fauniques	17
Figure 5 : Attributions du programme de subventions (2000-2004).....	36
Figure 6 : Attributions du programme de subventions (2004-2006).....	36

1.0 RÉSUMÉ : CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Le présent rapport décrit une évaluation formative de l'exécution par Habitat faunique Canada des obligations contenues dans l'accord de contribution et dans le Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR) en annexe, cosigné par le Service canadien de la faune le 28 janvier 2003. L'accord de contribution existant doit se terminer le 31 mars 2007. Selon la Politique sur les paiements de transfert du Secrétariat du Conseil du Trésor (7.3.7) : « Les ministères doivent évaluer au moyen d'une évaluation officielle de programme ou d'un examen semblable et rendre compte de l'efficacité des transferts au cours d'une demande de renouvellement des conditions. »¹ Cette évaluation a été commandée au point mitoyen de l'accord actuel afin de se conformer à cette exigence.

Les principales **conclusions** de cette évaluation sont les suivantes :

1. ***De graves déficiences ont été constatées dans la gestion et la supervision par Habitat faunique Canada et le Service canadien de la faune du programme du Timbre sur la conservation des habitats fauniques du Canada, y compris :***
 - *Habitat faunique Canada ne met pas en œuvre le Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats tel que prévu, et pas toutes les conditions de l'accord de contribution sont actuellement respectées par Habitat faunique Canada. Depuis 2001, les plans de travail annuels et les plans de mise en œuvre à long terme n'ont pas été transmis à Environnement Canada pour examen et commentaires. De plus, le conseil d'administration d'Habitat faunique Canada ne démontre pas sa responsabilité quant au respect des conditions de l'accord de contribution. L'évaluation a constaté que les membres du conseil faisaient preuve d'un grave manque de connaissances des obligations de l'organisme au titre de l'accord de contribution et du CGRR qui l'accompagne. Bien qu'Habitat faunique Canada ait accompli la majorité des activités précisées dans le CGRR, en raison de l'absence de données sur le rendement, il n'existe aucune indication de progrès vers la réalisation des résultats énoncés.*
 - *Les communications du programme d'Habitat faunique Canada ne fournissent pas un niveau approprié de transparence et doivent être plus représentatives des revenus réels, des transferts et des dépenses ainsi que de toutes les activités et de tous les résultats et les produits associés aux dépenses et aux recettes liées au Timbre.*
 - *Le Service canadien de la faune n'a pas pris assez de mesures pour faire en sorte que le programme du Timbre sur la conservation des habitats fauniques soit réalisé d'une manière conforme au cadre stratégique du gouvernement du Canada régissant les modalités de diversification des modes de prestation des services. Le cadre stratégique du gouvernement du Canada concernant le programme du Timbre sur la conservation des habitats fauniques a considérablement changé ces dernières années, avant et depuis la signature du plus récent accord de contribution. L'accord de contribution est aussi*

¹ Les paiements de transfert comprennent les « subventions, contributions et les autres transferts définis à l'Appendice A » de la *Politique sur les paiements de transfert* du SCT.

particulièrement faible, car il ne reflète pas ce cadre stratégique actuel et renforcé. L'accord de contribution ne reflète pas les politiques du Secrétariat du Conseil du Trésor dans les domaines liés à la collecte de frais des chasseurs, au transfert des fonds à Habitat faunique Canada, aux autres contributions à des tiers, au cumul de l'aide gouvernementale et aux rapports sur les résultats et les dépenses.

- *Le Service canadien de la faune n'a pas exercé de manière adéquate sa propre responsabilisation pour la mise en œuvre de l'accord de contribution. On ne demande pas les plans de travail et les plans de mise en œuvre, et ils ne sont pas examinés ni approuvés. On n'a pas demandé à Habitat faunique Canada de réagir aux lacunes de ses communications, de la mesure de son rendement et de sa prestation de rapports et on n'a pas demandé à l'organisme de justifier sa réalisation limitée quant aux autres activités et résultats du CGRR.*
- 2. Les objectifs globaux d'Habitat faunique Canada n'ont pas changé depuis la création de l'organisme en 1984. Cependant, ces objectifs ne sont plus exprimés clairement aux audiences clés de façon régulière. De plus, il y a eu un changement d'orientation par rapport aux activités initiales de projets sur le terrain pour la conservation des habitats de l'organisme.**
- *L'évaluation a cerné de multiples énoncés d'objectifs et de rôles pour Habitat faunique Canada. Malgré les 20 années d'existence de l'organisme, les principaux intervenants, le personnel, le conseil d'administration et le personnel du Service canadien de la faune se rappellent très peu du mandat et des objectifs de l'organisme.*
 - *On perçoit Habitat faunique Canada comme un organisme qui s'est élargi excessivement et dont les activités ne sont pas stratégiques. Le soutien le plus vigoureux des intervenants aux activités d'Habitat faunique Canada concerne son programme de subventions externes et d'autres éléments de ses objectifs officiels remontant à sa fondation et concernant les biens réels. Il a été déterminé qu'Habitat faunique Canada doit examiner ses efforts relatifs aux activités initiales de l'organisme portant sur des projets sur le terrain pour la conservation des habitats. Le programme d'intendance d'Habitat faunique Canada et sa prestation de services bancaires sont aussi considérés comme étant bien alignés avec le mandat de l'organisme. Les intervenants ont cependant offert un soutien mixte aux interventions stratégiques d'Habitat faunique Canada et à la production de rapports sur l'état des habitats. Très peu de soutien a été fourni aux activités spécialisées techniques et scientifiques d'Habitat faunique Canada. Bien que considérées comme étant pertinentes aux priorités du gouvernement du Canada et valorisées quant à leur contribution à la conservation de l'habitat des espèces sauvages, les activités d'Habitat faunique Canada dans ces domaines sont considérées comme étant au-delà du rôle et du mandat de l'organisme. De plus, de fortes objections ont été exprimées concernant l'attribution des recettes tirées du Timbre qui proviennent des contributions obligatoires des chasseurs canadiens de sauvagine à ces domaines stratégiques et scientifiques afférents du programme.*
 - *La taille et la répartition des attributions d'Habitat faunique Canada à des projets de conservation sur le terrain ne sont pas généralement appuyées. Atteignant en moyenne*

28 p. 100 des dépenses d'Habitat faunique Canada au cours de la période d'évaluation, les attributions à des programmes de conservation externes (16 p. 100) et internes (12 p. 100) sont considérées comme étant inutilement petites et ne reflètent pas la répartition nationale des achats de Timbres par les chasseurs de sauvagine. Si on présume que tous les projets d'Habitat faunique Canada effectués sur le terrain sont financés exclusivement par le programme du Timbre, ce pourcentage s'élèverait à 44 p. 100. De plus, les intervenants perçoivent un conflit d'intérêts en ce qui concerne l'attribution de 46 p. 100 des attributions du programme de subventions externes au Fonds pour les habitats humides de l'Ontario, un programme administré directement par Habitat faunique Canada.

- *Ni Habitat faunique Canada ni le Service canadien de la faune ne démontre sa responsabilisation par rapport à ses intervenants payants du programme sur le Timbre d'Habitat faunique Canada, les chasseurs canadiens de sauvagine. Les principes fondateurs d'Habitat faunique Canada énonçaient clairement la nécessité de maintenir « une relation directe entre la source des fonds et les dépenses ». La Loi sur les frais d'utilisation du gouvernement du Canada et les politiques afférentes du Secrétariat du Conseil du Trésor enchâssent ce principe comme objectif stratégique du gouvernement du Canada, ajoutant que « le gouvernement a pour politique que ceux qui paient des frais pour ses services ont le droit d'obtenir des renseignements fondamentaux sur les services ». Ce principe fondateur et les objectifs stratégiques afférents du gouvernement du Canada ne sont pas respectés.*

3. D'autres solutions de rechange à l'approche actuelle de mise en œuvre existent et doivent être examinées avant la préparation de tout autre accord de contribution. La nécessité et la justification de maintenir les contributions obligatoires de la part des chasseurs de sauvagine doivent aussi être évaluées davantage.

- *L'approche actuelle d'attribuer les recettes du Timbre à Habitat faunique Canada n'est pas aussi rentable que d'autres modèles. À partir d'une assiette de revenus qui a connu des déclinés annuels d'environ 4 p. 100 par année, les recettes du Timbre doivent fournir le soutien logistique et administratif complet à un organisme ayant de multiples domaines de programmation. Plusieurs possibilités d'approches de diversification des modes de prestation des services sont cernées dans le présent rapport. Ces solutions de rechange méritent d'être examinées davantage avant le renouvellement de l'accord.*
- *Le degré auquel Habitat faunique Canada a exercé un effet de levier avec les recettes du Timbre n'a pas été communiqué dans le cadre de la présente évaluation. L'effet de levier qui est connu concerne cependant d'importantes contributions des gouvernements fédéraux et provinciaux. L'évaluation a constaté que 75 p. 100 du budget total de l'organisme provient des recettes liées au Timbre. Il y a un effet de levier quant à 23 p. 100 des attributions du budget à un petit nombre de projets dans le cadre des initiatives des plans conjoints du Plan nord-américain de gestion de la sauvagine. Le gouvernement du Canada, les provinces et les États-Unis d'Amérique sont cependant les principaux (majoritaires) promoteurs du Plan nord-américain de gestion de la sauvagine et des plans conjoints sur l'habitat afférents. Le Service canadien de la faune doit faire en sorte que les politiques du Secrétariat du Conseil du Trésor sur le*

cumul de l'aide gouvernementale soient mieux respectées dans tout accord de contribution futur.

- *La nécessité et la justification de maintenir des contributions obligatoires de la part des chasseurs canadiens de sauvagine doivent être évaluées plus à fond.* Rien n'a été fourni pour démontrer pourquoi les chasseurs de sauvagine continuent à être désignés par rapport à l'exigence de faire des contributions obligatoires à la conservation de l'habitat étant donné que la plus grande menace à la biodiversité au Canada est le déclin de la quantité d'habitat et de la qualité de celui-ci². De plus, la communauté de la conservation au Canada a considérablement changé depuis la création en 1984 d'Habitat faunique Canada. Peu d'organismes ayant une structure, un mandat ou un mécanisme de financement semblables existaient à ce moment-là. Actuellement, un réseau national d'organismes axés sur les provinces est en place, lequel est financé par des mécanismes semblables à celui du Timbre sur la conservation des habitats fauniques (p. ex. des frais additionnels associés aux permis et aux licences). En 2000, Habitat faunique Canada a enregistré plus de 300 millions de dollars de contributions obligatoires par les chasseurs canadiens, de 1985 à 2000, aux fins de la conservation de l'habitat et des espèces. Il y a aussi plusieurs autres organismes provinciaux et nationaux non gouvernementaux qui ont des mandats et des objectifs semblables, bien que non identiques, et qui sont financés par différents moyens, tels que par des dons privés et des dons de fondations.

Les travaux entrepris dans le cadre de la présente évaluation mènent à un certain nombre de **recommandations** pour examen additionnel par les parties à l'accord de contribution :

Pour Habitat faunique Canada :

Mesures immédiates

- Prendre des mesures immédiates (pour l'exercice 2005-2006) afin de réagir au conflit d'intérêts perçu par rapport au Fonds pour les habitats humides de l'Ontario.

Au cours des trois premiers mois de l'exercice 2005-2006

- Faire en sorte que toutes les conditions de l'accord de contribution avec Environnement Canada soient respectées.
- Fournir à Environnement Canada assez d'information lui permettant de respecter ses responsabilités de faire rapport au Secrétariat du Conseil du Trésor et à ses intervenants payants.
- Informer les membres du conseil d'administration au sujet de la présente évaluation.

Au cours du reste de l'exercice 2005-2006

- Mettre en œuvre le CGRR.
- Évaluer et renforcer le rôle et les contributions du conseil d'administration.
- Élaborer et mettre en œuvre un plan de communication.

Pour l'exercice 2006-2007

² Voir la Stratégie du Programme de conservation de l'habitat d'Environnement Canada. Voir aussi la Stratégie canadienne sur la biodiversité.

- Élaborer et exprimer clairement des orientations stratégiques comme base d'un accord futur.

Pour Environnement Canada :

Au cours des trois premiers mois de l'exercice 2005-2006

- Mettre en œuvre un certain nombre de mesures identifiées pour assurer une plus grande responsabilisation en ce qui concerne les ressources transférées.
- Demander la permission d'assister, de façon régulière, aux réunions du conseil d'administration et du comité d'Habitat faunique Canada.

Au cours du reste de l'exercice 2005-2006

- Consulter les services juridiques d'Environnement Canada en ce qui concerne la pertinence de la *Loi sur les frais d'utilisation* et les politiques afférentes sur la collecte de frais de permis et la vente du Timbre sur la conservation des habitats fauniques aux chasseurs d'oiseaux migrateurs considérés comme gibier au Canada.
- Consulter les intervenants payants et d'autres intervenants, y compris les provinces, et prendre une décision quant au besoin continu et à la justification du Timbre sur la conservation des habitats fauniques.
- Élaborer des normes de service pour la dépense des recettes du Timbre, conformément aux politiques ministérielles et du Conseil du Trésor, dans la mesure du besoin.
- Analyser les possibilités et identifier les approches souhaitées de prestation des services.

Au cours de l'exercice 2006-2007

- Clarifier les attentes du gouvernement fédéral en ce qui concerne tout accord de contribution futur.

1.1 Réaction de la direction

Le Directeur général, Service canadien de la faune :

- commencera à travailler avec Habitat faunique Canada (HFC) pour mettre en œuvre les recommandations liées aux problèmes de conformité aux modalités et conditions contenues dans l'accord de contribution actuel;
- confèrera le pouvoir administratif au directeur de la Direction de la conservation des habitats au SCF afin qu'il supervise tous les aspects de l'accord de contribution avec HFC;
- assistera comme observateur à toutes les réunions futures du conseil d'administration et du comité d'HFC;
- approuvera le plan stratégique de HFC pour 2005-2006 lorsqu'il correspondra aux objectifs d'EC pour la mise en œuvre du programme du Timbre;
- négociera avec HFC un accord de contribution modifié pour l'année 2006-2007 qui clarifie les modalités et conditions afin de s'assurer que la plus grande partie des recettes du Timbre servira à des projets de remise en état de l'habitat;
- examinera les solutions de rechange au mode actuel de mise en œuvre du programme du Timbre sur la conservation d'habitat faunique avant d'élaborer quelque entente de

contribution que ce soit et évaluera le besoin et la pertinence d'une contribution obligatoire de la part des chasseurs de sauvagine;

- examinera tous les accords de subvention et de contribution existants du SCF dans d'autres domaines du programme pour faire en sorte qu'ils soient suffisamment clairs et fondés sur les objectifs du programme, dans le contexte d'un examen ministériel global de tous les accords de subvention et de contribution.

2.0 INTRODUCTION

2.1 Contexte de l'évaluation

En 1985, le *Règlement sur les oiseaux migrateurs* a été modifié afin d'exiger qu'un *Timbre sur la conservation des habitats fauniques* soit apposé sur tous les permis fédéraux de chasse aux oiseaux migrateurs. Depuis lors, toutes les recettes tirées de la vente de ces timbres (aux chasseurs et aux collectionneurs de timbres) ont été directement transférées à Habitat faunique Canada. Habitat faunique Canada est un organisme sans but lucratif qui a été établi en 1984 afin de promouvoir la conservation, la restauration et l'amélioration de l'habitat des espèces sauvages au Canada.

Jusqu'en 1999, les recettes des timbres ont été transférées à Habitat faunique Canada par voie de subventions accordées par Environnement Canada. Depuis août 1999, cependant, les transferts sont régis par une série d'accords de contribution entre Environnement Canada et Habitat faunique Canada. Le plus récent accord de contribution, signé le 28 janvier 2003, doit se terminer le 31 mars 2007.

Selon la Politique sur les paiements de transfert (7.3.7) du Secrétariat du Conseil du Trésor « *Les ministères doivent évaluer au moyen d'une évaluation officielle de programme ou d'un examen semblable et rendre compte de l'efficacité des transferts³ au cours d'une demande de renouvellement des conditions.* » La présente évaluation a été commandée au point milieu de l'accord actuel afin de satisfaire à cette exigence du Secrétariat du Conseil du Trésor.

2.2 Objectifs et portée de l'évaluation

Le Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats incluait une stratégie d'évaluation requérant une évaluation formative à environ le point milieu de l'accord de contribution actuel. Cette stratégie d'évaluation indiquait que le but de l'évaluation formative serait de « fournir une information utile et en temps opportun pour faire en sorte que les travaux de Habitat faunique Canada soient et demeurent conformes à l'atteinte des résultats souhaités » tel qu'énoncé dans le Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats qui accompagne l'accord de contribution.

³ Les paiements de transfert comprennent les « subventions, contributions et les autres transferts définis à l'Appendice A » de la *Politique sur les paiements de transfert* du SCT.

La stratégie d'évaluation imposait que les objectifs de l'évaluation seraient :

1. de faire une détermination quant à la **pertinence continue** du programme d'Habitat faunique Canada en ce qui concerne le mandat et les priorités actuelles d'Environnement Canada;
2. d'évaluer les éléments de la **conception du programme** d'Habitat faunique Canada et de la gestion actuelle, de l'administration et des modalités de partenariat pour la **mise en œuvre** du programme;
3. d'examiner les résultats en matière de **réussite et d'impact** du programme d'Habitat faunique Canada en ce qui concerne les résultats souhaités précisés dans le Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR);
4. d'évaluer l'**efficacité et l'efficience** de l'approche d'Environnement Canada et d'Habitat faunique Canada à la conservation de l'habitat des espèces sauvages par rapport à des solutions de rechange raisonnablement viables.

Depuis l'élaboration de la stratégie d'évaluation, des exigences additionnelles ont été adoptées requérant que l'évaluation produise aussi des conclusions en ce qui concerne le programme d'Habitat faunique Canada et les **contrôles d'examen des dépenses** globaux du Secrétariat du Conseil du Trésor et du ministère des Finances portant sur :

- a. l'intérêt public;
- b. le rôle du gouvernement;
- c. le fédéralisme;
- d. le partenariat;
- e. l'optimisation des ressources;
- f. l'efficacité;
- g. l'abordabilité.

La présente évaluation formative couvrait les travaux effectués par Habitat faunique Canada du 1^{er} avril 2000 jusqu'au 31 décembre 2004. En développant les questions proposées dans la stratégie d'évaluation du CGRR, les critères d'évaluation capables de répondre aux objectifs énoncés ont été préparés. Ces critères sont présentés en détail à l'**annexe A**.

Tous les programmes et toutes les activités d'Habitat faunique Canada effectués au cours de la période d'évaluation font partie de la portée de la présente évaluation sauf ce qui suit :

- le Fonds pour les habitats humides de l'Ontario a été exclus à l'exception de l'attribution des recettes du Timbre et des revenus connexes à cette initiative;
- les revenus reçus de l'Agence canadienne de développement international et dépensés aux fins de la mise en œuvre de l'initiative internationale de conservation de l'habitat en Indonésie ont aussi été exclus.

2.3 Approche et méthodologie

L'évaluation d'Habitat faunique Canada comportait plusieurs voies d'enquête, y compris :

- la visite au bureau d'Ottawa pour parler au personnel d'Habitat faunique Canada et examiner les documents existants, les résultats des projets et les procédures administratives et de gestion;
- des consultations auprès de la Direction de la vérification et de l'évaluation d'Environnement Canada et du Secrétariat du Conseil du Trésor afin de mieux comprendre l'interprétation des politiques et des lois pertinentes du gouvernement du Canada et d'obtenir des conseils à ce sujet;
- l'examen et l'analyse des possibilités de rechange de prestation de services;
- la compilation de l'information sur des organismes à financement et à mandat semblables au Canada;
- les entrevues avec un certain nombre d'intervenants clés, représentant de multiples perspectives, afin d'obtenir leur avis sur l'avancement jusqu'à présent et pour cerner les questions éventuelles. Ces groupes d'intervenants comprenaient :
 - la direction et le personnel d'Habitat faunique Canada;
 - les directeurs d'Habitat faunique Canada;
 - les gestionnaires et le personnel du Service canadien de la faune;
 - les représentants de la communauté de la conservation;
 - d'autres partenaires de financement d'Habitat faunique Canada;
 - les représentants provinciaux.

Les personnes interviewées ont fourni de nombreuses perspectives par lesquelles la détermination de l'avancement vers les résultats attendus, le besoin et la pertinence continues et l'efficacité de la gestion et de la responsabilisation financière pouvaient être évaluées. L'**annexe B** fournit une liste des personnes qui ont été interviewées alors que l'**annexe C** comprend le guide d'entrevue utilisé pour faciliter l'obtention de commentaires des intervenants.

L'examen de la documentation (rapports annuels, sites Web, états financiers vérifiés, documents financiers internes, rapports et présentations et documentation d'Environnement Canada, etc.) a fourni des indications sur la gestion, les contrôles financiers, la mesure du rendement, les structures de production de rapports et les processus de communication et a appuyé l'élaboration des résultats en ce qui concerne l'atteinte des produits. La documentation publiquement disponible concernant d'autres organismes à structure semblable à l'échelon provincial et international a aussi été recueillie et examinée pour aider à l'analyse comparative et pour cerner les approches pertinentes sur la diversification des modes de prestation des services (voir l'**annexe D**). La liste complète des documents et du matériel examinés se trouve à l'**annexe E**.

3.0 RÉSUMÉ DU PROGRAMME

3.1 *Bref historique*

Établi en 1984 sous le régime de la *Loi sur les corporations canadiennes, 1984*, Habitat faunique Canada est un organisme national de bienfaisance sans but lucratif. Étant donné que le ministre de l'Environnement a le droit de nommer trois directeurs au conseil de l'organisme,

le gouvernement du Canada a de plus décrit Habitat faunique Canada comme une « société à gouvernance partagée »⁴⁵. Habitat faunique Canada est situé à Ottawa (Ontario).

Au titre du *Règlement sur les oiseaux migrateurs*, on a délégué à Habitat faunique Canada la responsabilité de l'administration des recettes provenant de la vente des Timbres sur la conservation des habitats fauniques du gouvernement fédéral aux chasseurs d'oiseaux migrateurs et aux collectionneurs de timbres. Jusqu'en 1999, toutes les recettes des ventes de Timbres aux chasseurs et aux collectionneurs de timbres étaient transférées à Habitat faunique Canada sous forme de subventions accordées par Environnement Canada. Depuis août 1999, cependant, les transferts des recettes du Timbre sont régis par une série d'accords de contribution entre Environnement Canada et Habitat faunique Canada. Le plus récent accord de contribution, signé le 28 janvier 2003, doit prendre fin le 31 mars 2007.

3.2 Rôle et objectifs d'Habitat faunique Canada

Les objectifs d'Habitat faunique Canada, tels qu'énoncés dans les lettres patentes⁶ de 1984 de l'organisme, sont :

⁴ Une « société à gouvernance partagée » est couramment définie comme « une entité sans capital-actions pour laquelle le gouvernement du Canada est habilité à nommer ou à désigner un ou plusieurs des membres du conseil d'administration directement ou par l'entremise d'une société d'État de l'organe de gouvernance [en vertu d'un droit conforme à la loi, aux articles de constitution en société, aux lettres patentes, aux règlements ou toute entente contractuelle (y compris des accords de financement ou de contribution)] ». Voir l'adresse http://www.tbs-sct.gc.ca/report/CROWN/04/cc-se-04-5_f.asp.

⁵ Le terme « société à gouvernance partagée », cependant, n'a aucune capacité juridique. Le gouvernement du Canada a énoncé qu'il ne considère pas les sociétés à gouvernance partagée comme élément du gouvernement, en se fondant sur leur interprétation juridique du terme « organisme gouvernemental ». Le gouvernement du Canada a aussi énoncé que les personnes nommées (aux sociétés à gouvernance partagée) ne représentent pas le ministère ou le gouvernement, et comme les autres directeurs du conseil, elles ont la responsabilité fiduciaire d'agir dans le meilleur intérêt des sociétés. Voir les adresses :

<http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/reports.nsf/html/20041107cf.html>;

http://www.parl.gc.ca/38/1/parlbus/chambus/senate/deb-f/033db_2005-02-09-f.htm?Language=F&Parl=38&Ses=1

⁶ Les objectifs organisationnels tels qu'énoncés dans la présentation de 2003 au Conseil du Trésor et dans l'accord de contribution afférent et le CGRR annexés demeurent conformes avec les trois premiers objectifs officiels tels qu'énoncés ci-dessus, avec de légers ajustements comme suit :

- promouvoir la conservation, la remise en état et l'amélioration afin de maintenir la diversité, la répartition et l'abondance des espèces sauvages;
- fournir un mécanisme de financement pour les projets de conservation, de remise en état et d'amélioration;
- favoriser la coordination et la direction dans les domaines de la conservation, de la remise en état et de l'amélioration;
- en association avec de grands secteurs des ressources, comme la foresterie et l'agriculture, élaborer une démarche coopérative de gestion des ressources en démontrant ce qu'est le développement durable.

1. promouvoir la conservation, la remise en état et l'amélioration de l'habitat des espèces sauvages afin de maintenir la diversité, la répartition et l'abondance des espèces sauvages, c'est-à-dire toutes les espèces non domestiques d'animaux et de plantes;
2. fournir un mécanisme de financement pour la conservation, la remise en état et l'amélioration de l'habitat des espèces sauvages au Canada;
3. favoriser la coordination et la direction en conservation, restauration et amélioration de l'habitat des espèces sauvages au Canada,
4. *accomplir ce qui précède* :
 - a. en acceptant ... les subventions, les contributions, les promesses de don, les dons et les legs;
 - b. en acceptant, en recevant, en détenant et en profitant des cadeaux, des legs de biens réels et des demandes de biens réels et personnels ...;
 - c. en acquérant par achat, location, échange, concession ou autrement tout genre de bien réel et de propriété réelle ou tout intérêt et droit en ceux-ci, légal ou équitable ou autrement;
 - d. en détenant, en gérant, en améliorant, en développant, en échangeant, en mettant en location, en vendant ... ou autrement en s'occupant de la propriété réelle ou personnelle;
 - e. en prenant des arrangements avec toutes personnes, autorités, publics, universitaires ou autres ou avec toute société ... pour obtenir tous droits, privilèges et concessions désirables...
 - f. en donnant ou en engageant des fonds ou autre propriété réelle ou personnelle à des particuliers, à des autorités... ou à des sociétés... à condition que de tels fonds ou propriétés soient entièrement utilisés et uniquement utilisés pour les buts de la société;
 - g. en investissant des fonds non immédiatement nécessaires;
 - h. en faisant des représentations considérées nécessaires;
 - i. en faisant toutes les autres choses qui sont accessoires ou qui conduisent à l'atteinte des buts énumérés ci-dessus.

3.3 Approche et auditoire du programme

Un Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR) accompagne l'accord de contribution actuel. Ce CGRR précise les activités, les résultats et les produits immédiats, intermédiaires et finals prévus auxquels on s'attend par l'application par Habitat faunique Canada des recettes du Timbre sur la conservation des habitats fauniques dans trois éléments de programme distinct :

- réalisation de projets de conservation de l'habitat;
- développement de partenariats;

Le quatrième des objectifs organisationnels officiels tel que communiqué dans les lettres patentes de 1984 ne se trouve cependant plus dans les documents organisationnels. Les activités relatives aux biens réels qu'on y décrivait n'étaient plus entreprises directement par l'organisme au cours de la période couverte par la présente évaluation (2000-2004).

- communications.

Cependant, la structure de mise en œuvre du programme d'Habitat faunique Canada est distincte de l'articulation des éléments du CGRR et comporte six principaux éléments :

1. mise en œuvre d'un programme externe de financement de projets pour appuyer des initiatives « sur le terrain » de conservation et d'intendance de l'habitat;
2. mise en œuvre d'un programme externe de conservation, comprenant les activités du Fonds pour les habitats humides de l'Ontario (FHHO); ⁷
3. mise en œuvre d'un programme d'intendance composé :
 - des programmes de prix et de reconnaissance visant les secteurs agricole, de la foresterie, urbain et des communautés locales;
 - de l'élaboration d'application, du maintien, de l'accueil et de la coordination du site Web [Intendance Canada](#);
 - de l'élaboration, du maintien, de l'accueil et de la coordination du réseau et du site Web [Citizen Science](#);
4. mise en œuvre d'un programme de science et de politiques sur l'habitat composé :
 - de l'élaboration et de la publication des rapports sur l'état des habitats;
 - de la recherche et de la publication dans le domaine de la science de l'habitat;
 - de présentations sur la science de l'habitat et les questions stratégiques à des conférences et des ateliers partout au Canada;
 - de la participation à diverses initiatives d'élaboration des politiques sur l'habitat;
 - de la participation à divers comités concernant la science et les politiques sur l'habitat;
5. prestation de services « bancaires » et autres services intégrés aux organismes de conservation partout au Canada;
6. réalisation d'une initiative de conservation de l'habitat internationale financée par l'ACDI en Indonésie, cette initiative de 3,1 millions de dollars sur quatre ans (2001-2005) étant exclue de la portée de la présente évaluation.

Comme tel, l'auditoire principal d'Habitat faunique Canada est composé :

- de la communauté de la conservation des habitats et de ses organismes partout au Canada;
- des responsables des politiques sur l'habitat aux échelons fédéral, provincial et municipal;
- des décideurs dans les secteurs des ressources agricoles et forestières du Canada;
- des propriétaires de terres privées, notamment en Ontario;
- des partenaires des initiatives du Plan conjoint des habitats de l'Est et du Plan conjoint des habitats des Prairies dans le cadre du Plan nord-américain de gestion de la sauvagine;

⁷ N.B. À l'exception du transfert des recettes du Timbre entre Habitat faunique Canada et le Fonds pour les habitats humides de l'Ontario, cette initiative est exclue de la portée de la présente évaluation.

- les praticiens de la conservation des habitats et les décideurs en Indonésie, l'Agence canadienne de développement international et l'Union mondiale pour la nature (UICN).

3.4 Structures de gestion du programme

Les règlements d'Habitat faunique Canada énumèrent les activités de l'organisme qui seront gérées par un conseil d'administration composé d'au moins 8 et d'au plus 12 directeurs. Actuellement, le conseil d'administration est composé de 11 membres. Le ministre de l'Environnement nomme directement trois personnes au conseil dont l'un en consultation avec le ministre des Pêches et des Océans⁸. Les directeurs provinciaux et territoriaux de la faune de l'Ouest nomment un directeur et un autre est nommé par les directeurs provinciaux de la faune de l'Est. Les organismes non gouvernementaux nationaux s'occupant des espèces sauvages nomment des candidats, dont un est ensuite élu par le conseil pour siéger à titre de directeur. Le conseil nomme tous les directeurs restants.

Les responsabilités des directeurs comprennent la planification stratégique, assurer la conformité au plan stratégique, la surveillance fiscale, l'élaboration de politiques et la gestion du président. Les directeurs sont nommés pour trois ans avec la possibilité de réélection pour une autre période de deux ans. Le conseil élit le président du conseil d'administration, lequel se rapporte directement au conseil d'administration tel que représenté par le président.

Le conseil d'administration a autorisé la création de plusieurs comités pour l'aider dans sa gestion et dans ses fonctions d'examen. Les comités du conseil comprennent :

Comité des finances et de la vérification — aide le conseil dans ses responsabilités de supervision pour assurer la comptabilité financière, la gestion et la production de rapports fiables et transparents; le comité supervise l'indépendance et le rendement des vérificateurs externes;

Comité de développement de partenariats — évalue toutes les initiatives proposées, fait en sorte qu'il y ait compatibilité entre les initiatives de production de revenus et aide à la création de nouveaux partenariats;

Comité des communications — dirige l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation des stratégies annuelles et à long terme de communication;

Comité de mises en candidature — sollicite des recommandations pour les postes de directeur afin de faire en sorte qu'un conseil complet soit constitué conformément aux exigences du règlement qui précise d'où doivent provenir les nominations;

Comité d'examen du programme — examine et approuve les décisions du programme de financement d'Habitat faunique Canada et fournit une orientation stratégique plus large sur la programmation de conservation de l'habitat des espèces sauvages;

⁸ Le « Rapport annuel au Parlement — les sociétés d'État et autres sociétés dans lesquelles le Canada détient des intérêts » désigne incorrectement le ministre de l'Environnement comme ayant le pouvoir officiel de nommer 6 des 12 directeurs. Cette erreur devrait être corrigée dans les rapports futurs. Voir http://www.tbs-sct.gc.ca/report/CROWN/04/cc-se-04-5_f.asp

Comité exécutif — fournit une orientation au personnel entre les réunions du conseil, faire en sorte qu'Habitat faunique Canada ait le personnel adéquat, fait en sorte que les plans de travail annuels soient élaborés et qu'ait lieu l'évaluation du rendement et que les salaires et les prestations soient examinés.

Chaque comité est régi par un mandat établi, approuvé par le conseil d'administration.

Habitat faunique Canada est réalisé grâce à la structure organisationnelle suivante, incorporant 13 postes⁹ :

- *Direction*
 - président (employé à plein temps)
 - administrateur du bureau (employé à plein temps)
 - contrôleur (employé à plein temps)
 - comptable intermédiaire (employé à temps partiel)
 - conseiller principal en commercialisation (à temps partiel, contractuel)
 - coordonnateur, Gestion des produits et communications (employé à plein temps)¹⁰
- *Science et politiques de l'habitat*
 - directeur, Science et politiques (employé à plein temps)
 - adjoint exécutif, Conservation et science (employé à plein temps)
 - liaison avec le Plan conjoint des habitats de l'Est du Canada (à temps partiel, contractuel)
 - gestionnaire, programme d'Indonésie¹¹ (à temps partiel, contractuel)
- *Programmes d'intendance et de prix*
 - directeur, Intendance (employé à plein temps)
 - gestionnaire du projet de Citoyen de la science (à plein temps, contractuel)
 - gestionnaire national, IntendanceCanada.ca (à temps partiel, contractuel)

Les postes sont financés par les recettes du Timbre sur la conservation des habitats fauniques et par des contributions réservées des partenaires associés à des projets individuels tels que les programmes de prix et de reconnaissance, Citoyen de la science et les sites Web d'Intendance Canada.

3.5 Financement et dépenses du programme

Nature des transferts au titre de l'accord de contribution

Les permis fédéraux annuels de chasse aux oiseaux migrateurs sont vendus par le truchement de la Société canadienne des postes, des provinces et des pourvoyeurs au coût de 8,50 \$. Les

⁹ Cette liste exclut le directeur et le personnel du Fonds pour les habitats humides de l'Ontario qui a un personnel contractuel à plein temps et à temps partiel.

¹⁰ À partir de janvier 2005, ce poste est maintenant sur une base contractuelle, soit l'équivalent de 4,5 jours par semaine.

¹¹ Par l'intermédiaire de contributions de l'Agence canadienne de développement international.

demandeurs de permis doivent aussi acheter un Timbre sur la conservation des habitats fauniques à un coût additionnel de 8,50 \$. Le permis fédéral est invalide sans le Timbre sur la conservation des habitats fauniques qui lui est apposé. Toutes les recettes tirées de la vente des Timbres sur la conservation des habitats fauniques sont transférées d'Environnement Canada à Habitat faunique Canada.

Les chiffres les plus récemment publiés pour la période quinquennale (1998 jusqu'en 2003) montrent une vente totale de permis d'une valeur d'environ 1,1 million de dollars¹². Depuis 1979, les ventes du Permis de chasse aux oiseaux migrateurs considérés comme gibier et du Timbre sur la conservation des habitats fauniques qui l'accompagne diminuent à un taux annuel moyen de 4 p. 100. Les ventes se sont stabilisées en 2003 à 174 794, soit une augmentation de 1 p. 100 par rapport à 2002. Les changements les plus remarquables des ventes ont été une augmentation de 7 p. 100 en Saskatchewan et des déclinés de 6 p. 100 et de 13 p. 100 en Nouvelle-Écosse et en Colombie-Britannique respectivement¹³. La répartition par province des ventes de Permis et du Timbre qui l'accompagne est représentée à la **figure 1**.

Toutes (100 p. 100) les recettes brutes de la vente des Timbres aux chasseurs et aux collectionneurs de timbres sont transférées par Environnement Canada¹⁴ à Habitat faunique Canada. Au cours des quatre années de 2000 à 2004, les transferts bruts des recettes du Timbre d'Environnement Canada à Habitat faunique Canada ont représenté environ 6,9 millions de dollars. Un transfert d'un autre 1,8 million de dollars était prévu pour l'année se terminant le 31 mars 2005, représentant un transfert des recettes du Timbre d'environ 8,7 millions de dollars au cours de la période quinquennale d'évaluation. Toutes les recettes brutes produites par la vente des Timbres de collection par la Société canadienne des postes sont aussi transférées directement à Habitat faunique Canada, ce qui représente environ 50 000 \$ par année.

Selon les conditions de l'accord de contribution, Habitat faunique Canada doit retourner à Environnement Canada le coût engagé par le Ministère pour la production du carnet de Timbre et de souvenirs et les coûts facturés par la Société canadienne des postes pour les ventes au comptoir des carnets souvenirs et les Timbres. Ces coûts recouvrables varient de 60 000 \$ à 70 000 \$ par année (environ 3 p. 100 des recettes brutes du Timbre). Habitat faunique Canada a reçu des recettes nettes d'environ 7,8 millions de dollars de la vente des Timbres de conservation de l'habitat par la Société canadienne des postes pour la période du 1^{er} avril 2000 jusqu'au 31 mars 2005.

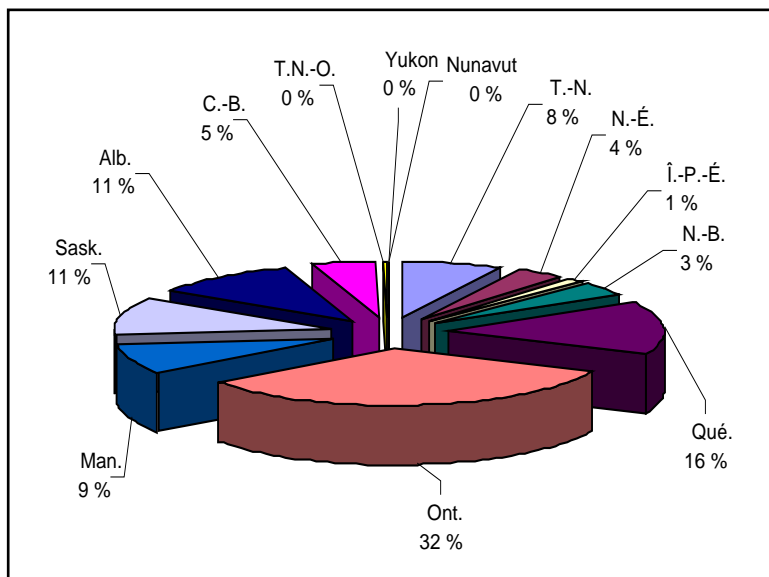
Figure 1 : Ventes des Timbres par province de 1998 à 2003¹⁵

¹² Source : Environnement Canada : *Proposition de modification du Règlement sur les oiseaux migrateurs* du Canada, décembre 2004

¹³ Ibid

¹⁴ Le coût pour Environnement Canada de transférer les revenus du Timbre à Habitat faunique Canada est minimal, représentant l'activité d'une fraction d'une année-personne. Ce coût est payé par le Ministère grâce aux ressources qui lui sont fournies pour la mise en oeuvre du *Règlement sur les oiseaux migrateurs élargi*.

¹⁵ Exclut la vente du Timbre à l'intention des chasseurs de guillemots de Terre-Neuve.



Aperçu des revenus et des dépenses d'Habitat faunique Canada (2000-2005)

Les recettes nettes d'Habitat faunique Canada pour la période 2000 à 2005 ont atteint un total d'environ 11,5 millions de dollars¹⁶. La répartition des revenus se trouve à la **figure 2**. Ils ont été attribués aux secteurs de programme d'Habitat faunique Canada conformément à la répartition présenté à la **figure 3**. De l'information plus détaillée sur les revenus et les dépenses se trouve à la section 4.4

¹⁶ Excluant la contribution du projet en Indonésie financé par l'ACDI, les contributions reçues pour la mise en œuvre du Fonds pour les habitats humides de l'Ontario et les sommes reçues pour les services bancaires fournis.

Figure 2 : Revenus nets d'HFC de 2000 à 2005

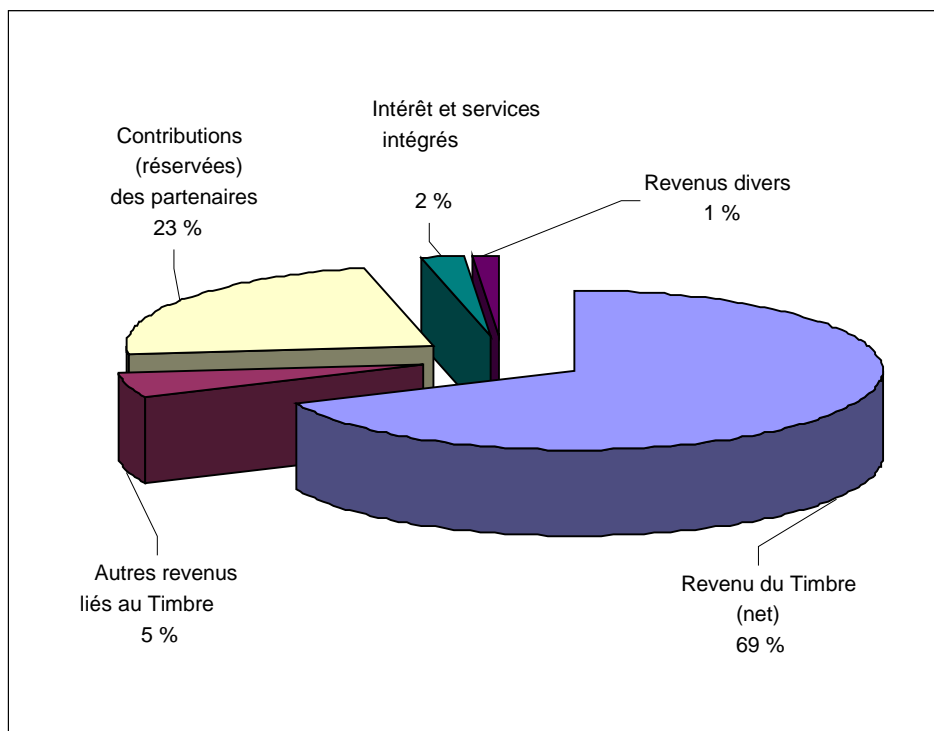
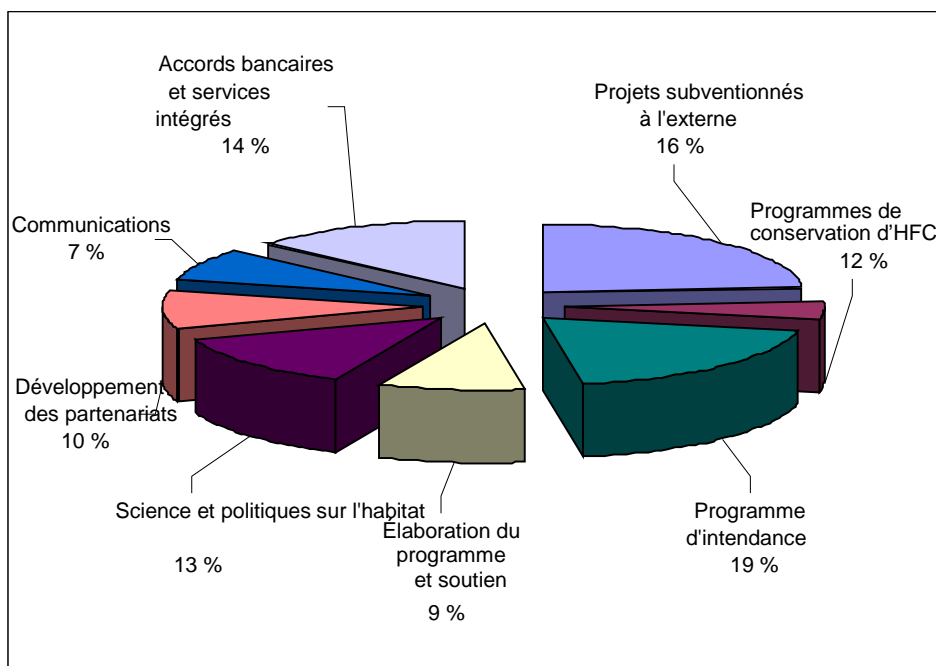


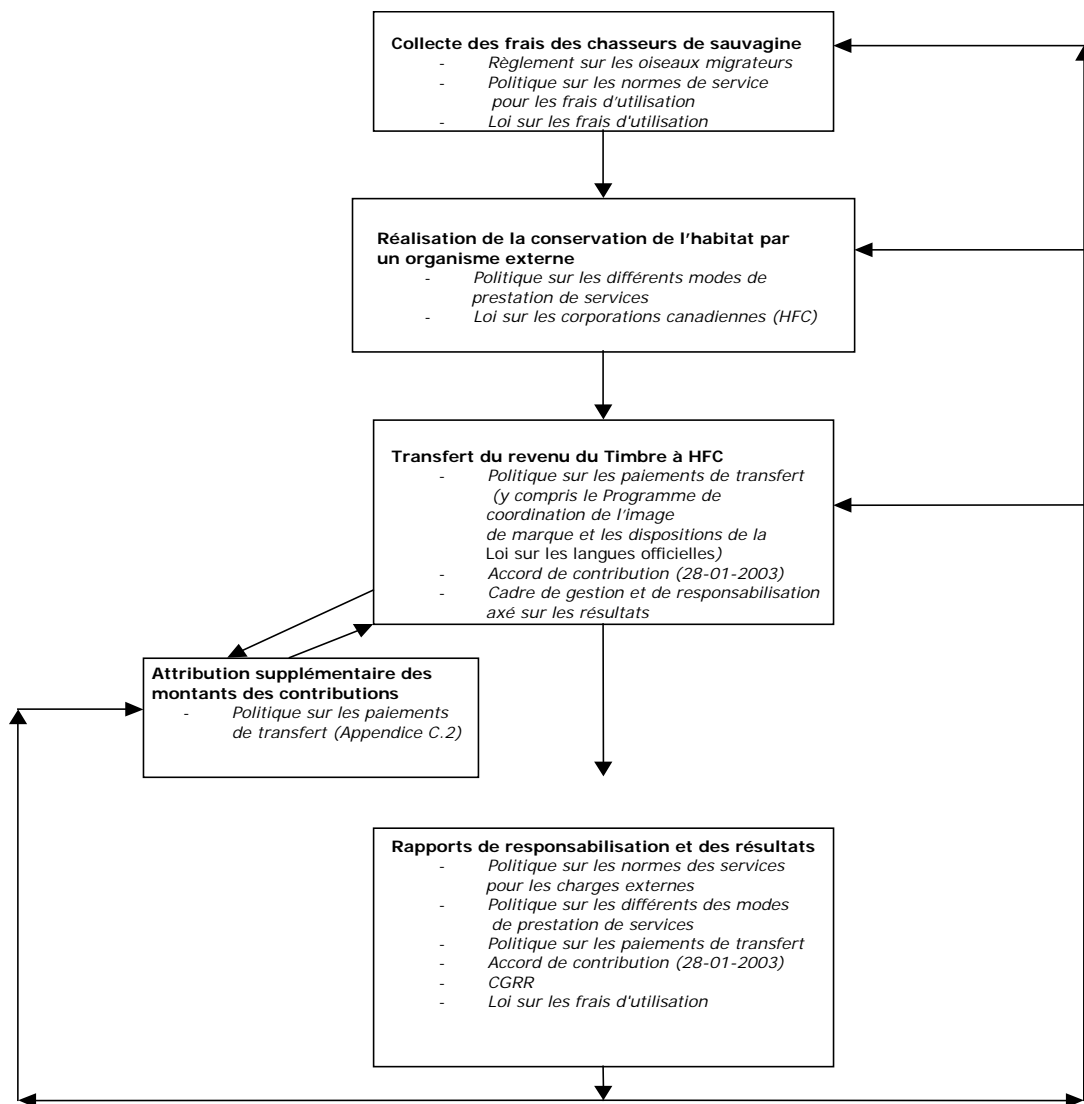
Figure 3 : Dépenses d'HFC de 2000 à 2005



3.6 Contexte stratégique

Au cours de la dernière décennie, le Bureau du vérificateur général a eu le rôle principal de signaler les lacunes du cadre de responsabilisation pour les organismes financés par des transferts fédéraux dont les modes de prestation des services sont diversifiées. Le Parlement et le Secrétariat du Conseil du Trésor ont adopté de grands changements législatifs et stratégiques en réaction aux constatations de la vérificatrice générale. Le contexte stratégique actuel régissant le programme des Timbres est représenté ci-dessous :

Figure 4 : Aperçu du cadre stratégique régissant le Timbre sur la conservation des habitats fauniques



Avec le dépôt en novembre 2004 du projet de loi C-21, la Loi régissant les organisations à but non lucratif et les autres organisations sans capital-actions, le Parlement a signalé son intention de renforcer davantage les régimes de divulgation financière et de gouvernance pour les organismes tels qu'Habitat faunique Canada. De plus, le gouvernement du Canada s'est engagé, en réaction au rapport au Parlement de février 2005 par la vérificatrice générale du Canada¹⁷, à prendre d'autres mesures afin d'améliorer la transparence et la responsabilisation de ses fondations et des autres sociétés dans lesquelles de Canada détient des intérêts, y compris les société à gouvernance partagée.

4.0 RÉSULTATS

4.1 Conception et mise en œuvre du programme

Responsabilisation

Le personnel d'Habitat faunique Canada et sa direction ont des responsabilités qui sont clairement enregistrées. Il existe des descriptions de poste et des plans annuels de travail afin d'orienter les activités du personnel d'Habitat faunique Canada. Les responsabilités au niveau du conseil d'administration sont aussi bien enregistrées dans le manuel pour les directeurs d'Habitat faunique Canada. Ce manuel décrit les rôles et les responsabilités du conseil d'administration en général ainsi que ceux des sous-comités nommés plus particulièrement. Les procès-verbaux des réunions du conseil d'administration et du comité sont préparés et ils ont été fournis dans le cadre de la présente évaluation.

L'accord de contribution et le CGRR annexés sont les documents clés qui régissent le programme du Timbre sur la conservation d'Habitat faunique Canada. Les conditions de l'accord de contribution ne sont respectées qu'en partie. Des états financiers vérifiés sont, tels que requis, présentés à Environnement Canada, comme le sont les rapports annuels. Cependant, rien n'a été fourni qui indique que les plans d'activités à long terme d'Habitat faunique Canada et les plans annuels de travail sont présentés tels que requis. Les membres du conseil d'administration ont fait preuve d'un manque de connaissance de l'existence, du contenu et des conséquences de l'accord de contribution et du CGRR qui l'accompagne régissant les recettes du Timbre et pour lesquelles ils sont en fin de compte responsables. Environnement Canada n'a pas pris les mesures nécessaires pour faire en sorte que les plans de travail requis aient été préparés par Habitat faunique Canada et examinés par le personnel du Service canadien de la faune.

Mesure du rendement et production de rapports

La mesure du rendement et la production de rapports n'ont pas lieu à Habitat faunique Canada. Les rapports annuels d'Habitat faunique Canada ne donnent qu'un résumé narratif des activités de l'organisme. Le CGRR comprend un cadre détaillé de mesure du rendement, mais il n'est pas utilisé par Habitat faunique Canada. Environnement Canada n'a rien fait pour faire en sorte

¹⁷ Voir <http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/rapports.nsf/html/20050204cf.html>

que les rapports annuels présentés soient conformes à la directive stratégique du Conseil du Trésor pour que les résultats soient « *mesurés et évalués en fonction d'objectifs établis et fassent l'objet de rapports ouverts et transparents* ». Les communications actuelles ne fournissent pas aux bailleurs de fonds du programme et aux partenaires l'information sur les priorités organisationnelles, les décisions et les résultats.

Conseils du conseil d'administration

Certains des membres du conseil qui ont été interviewés ont exprimé un désir que le conseil joue un rôle plus stratégique et de surveillance. Ces membres du conseil indiquent qu'actuellement ils passent une grande partie de leur temps à réagir aux propositions mises de l'avant par le personnel, agissant comme examinateurs et consacrant peu de temps à examiner et à préparer des orientations stratégiques pour l'organisme. Certains membres du conseil étaient particulièrement préoccupés par le fait qu'ils n'avaient pas été adéquatement consultés quant à l'importante décision qu'HFC agirait comme agent de mise en œuvre dans le projet de l'ACDI en Indonésie. Les membres du conseil ont aussi exprimé leurs préoccupations que bien que les responsabilités du conseil et du comité soient officiellement exprimées, elles ne sont pas respectées. Les membres du conseil se souvenaient très peu des objectifs actuels de l'organisme, de ses activités, de ses revenus et de ses dépenses. Les membres du conseil d'administration étaient aussi d'avis que la composition du conseil ne comprenait pas une représentation adéquate de la communauté des chasseurs et du Service canadien de la faune.¹⁸

Leçons apprises

Rien n'a été fourni montrant qu'il y avait des activités officielles d'apprentissage organisationnel. De plus, rien n'a été présenté indiquant qu'Habitat faunique Canada avait tenté de cerner et de partager les leçons apprises de la vaste gamme d'initiatives appuyées par l'organisme avant 2004. L'organisme travaille actuellement avec d'autres partenaires afin de cerner les leçons apprises dans le cadre des initiatives de plans conjoints sur les habitats. Le personnel a indiqué qu'un apprentissage se fait dans d'autres domaines individuels des programmes, mais aucun rapport officiel n'a été fourni pour appuyer cette évaluation.

Ajustement des priorités

Les priorités d'Habitat faunique Canada ont été arrêtées et ajustées à plusieurs reprises au cours de la dernière période quinquennale. Un plan de mise en œuvre à long terme a été élaboré en 2001. Les intervenants, y compris les membres du conseil d'administration, ont exprimé leur soutien pour ce plan et ont demandé pourquoi il n'était pas entièrement mis en œuvre. Un second plan de mise en œuvre à long terme a été préparé en 2003, sans être lui non plus entièrement mis en œuvre. Un exercice additionnel de vision stratégique est actuellement en cours. Au cours de cette période, des plans annuels de travail ont été

¹⁸ La Politique sur les paiements de transfert du Conseil du Trésor indique que « *les représentants d'un ministère peuvent faire partie d'un comité ou conseil consultatif établi par un bénéficiaire... cette participation ne doit pas être perçue comme un contrôle du comité ou conseil ni de l'utilisation des fonds* ». Les Services juridiques d'Environnement Canada ont déterminé que les gestionnaires ayant les responsabilités de l'administration de l'accord de contribution ne devraient pas siéger au conseil d'administration d'Habitat faunique Canada.

élaborés, mais il a été très difficile pour les évaluateurs d'apparier ces plans de travail avec les activités prévues telles qu'exprimées dans l'un ou l'autre des deux plans de mise en œuvre à long terme ou dans le CGRR. Les intervenants, le personnel et les membres du conseil ont signalé que les ajustements fréquents des rôles et de la vision d'Habitat faunique Canada étaient difficiles.

Actuellement, l'organisme a de multiples énoncés d'objectifs, y compris :

- les objectifs énoncés dans les lettres patentes de 1984;
- le mandat et les objectifs tels qu'énoncés dans l'accord de contribution de 2003 et le CGRR annexé;
- les énoncés de mission affichés sur le site Web de l'organisme;
- la déclaration de raison d'être présentée dans le manuel à l'intention des directeurs d'Habitat faunique Canada.

Le personnel d'Habitat faunique Canada, les directeurs et les principaux intervenants, ainsi que le personnel du Service canadien de la faune, font tous preuve de très peu de connaissances de l'un ou de l'autre de ces énoncés d'objectifs. L'unique objectif qui a été constamment attribué à l'organisme était celui d'un mécanisme de financement pour les projets de conservation, d'amélioration et de remise en état de l'habitat.

Attribution et surveillance des fonds

Les attributions de fonds par Habitat faunique Canada ont considérablement changé au fil des ans et ces nouvelles attributions ne sont pas nécessairement communiquées aux principaux bailleurs de fonds et aux autres intervenants. Actuellement, 28 p. 100 du revenu annuel sont attribués au soutien de projets internes (12 p. 100) et externes (16 p. 100) de conservation de l'habitat. Si on présume que tous les projets sur le terrain d'HFC sont financés exclusivement par le programme du Timbre, ce pourcentage s'élèverait à 44 p. 100. La plupart des intervenants ont exprimé leurs préoccupations en ce qui concerne la structure existante d'attribution des fonds et indiqué que beaucoup plus de fonds devraient être attribués au programme de subventions externes.

La surveillance financière à Habitat faunique Canada a été un domaine stable au cours des cinq dernières années. Les états financiers continuent à utiliser des catégories communes, permettant un certain degré de comparaison dans le temps. Les états financiers vérifiés ont été présentés chaque année à Environnement Canada conformément aux conditions de l'accord de contribution. La base du transfert des recettes du Timbre est incorrectement identifiée dans les états financiers vérifiés soit sous forme d'une subvention plutôt que d'une contribution.

Les états financiers vérifiés ne suffisent pas par eux-mêmes à permettre à Environnement Canada de s'acquitter de ses responsabilités et de faire en sorte que les recettes du Timbre soient attribuées tel que prévu. Le Ministère doit s'assurer de comprendre entièrement :

- les montants des contributions transférées à d'autres parties, les frais fixes encourus et l'effet de levier réalisé par de tels transferts;

- tout le soutien gouvernemental et non gouvernemental pour l'organisme et ses programmes comprenait ceux de prestation des « services intégrés » d'Habitat faunique Canada;
- les coûts engagés pour chaque élément du programme et le degré auquel les recettes des Timbres sont attribuées à chaque domaine du programme;
- les revenus générés et les dépenses réelles engagées par la prestation des services intégrés pour faire en sorte que les recettes du Timbre ne soient pas attribuées pour appuyer des activités non visées et inadmissibles.

Conformément à l'article 4.5 du Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats, Environnement Canada a lancé une vérification externe et indépendante des systèmes de rapports financiers d'Habitat faunique Canada coïncidant avec la réalisation de la présente évaluation. Les résultats de cette vérification, disponibles sous pli distinct, vont aussi dans le sens du besoin d'accroître la portée des rapports financiers d'Habitat faunique Canada pour combler les lacunes signalées ci-dessus.

4.2 Mise en œuvre du CGRR

Mise en œuvre du CGRR


Le personnel, la direction et les membres du conseil d'Habitat faunique Canada ne se servent pas du CGRR comme outil de planification des activités, de mise en œuvre et de production de rapports tel que prévu. Cependant, il existe des preuves que la majorité des activités précisées dans le CGRR ont été réalisées (voir le tableau 1). Cependant, en l'absence de données disponibles sur le rendement, il n'y a aucune indication de progrès vers les résultats immédiats, intermédiaires ou finals énoncés dans le CGRR.

Tableau 1 : Résumé du progrès par rapport au cadre des résultats

Résultats prévus	Indicateur du rendement prévu	Progrès cerné	Observations additionnelles																																																																																
Élément 1. Conservation de l'habitat / réalisation du projet																																																																																			
<ul style="list-style-type: none"> Programme national de financement pour l'habitat en place et financement de projets pour conserver, remettre en état, protéger et améliorer l'habitat Les activités d'intendance partout au Canada sont financées Publication du rapport sur l'état des habitats Collecte, identification et surveillance de l'information sur l'habitat Élaboration de pratiques, d'outils et de protocoles de conservation du paysage Financement de la recherche appliquée sur l'habitat 	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de projets et financement fournis pour la protection, l'amélioration et la remise en état de l'habitat Nombre et types d'habitats protégés, remis en état et améliorés Nombre d'activités de conservation utilisant de nouveaux outils, de nouvelles pratiques et de nouveaux protocoles Nombre de mesures volontaires appliquées Nombre de propriétaires de terres privées participant aux activités d'intendance d'Habitat faunique Canada Participation du comité au rôle de prestation de conseils en matière d'habitat Nombre de 	<p><i>Financement de projets de conservation :</i> Attribution de 2,57 millions de dollars à 63 projets de conservation, de remise en état et d'amélioration de l'habitat de la façon suivante :</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th align="center"><u>Nombre de projets</u></th> <th align="center"><u>Attributions</u></th> <th align="center"><u>% des attributions</u></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>T.-N.</td> <td align="center">6</td> <td align="right">165 000 \$</td> <td align="center">5,8 %</td> </tr> <tr> <td>N.-É.</td> <td align="center">16</td> <td align="right">303 000 \$</td> <td align="center">10,7 %</td> </tr> <tr> <td>Î.-P.-É.</td> <td align="center">7</td> <td align="right">98 250 \$</td> <td align="center">3,5 %</td> </tr> <tr> <td>N.-B.</td> <td align="center">9</td> <td align="right">202 500 \$</td> <td align="center">7,2 %</td> </tr> <tr> <td>Qué.</td> <td align="center">7</td> <td align="right">489 750 \$</td> <td align="center">17,3 %</td> </tr> <tr> <td>Ont.</td> <td align="center">10</td> <td align="right">1 057 100 \$</td> <td align="center">37,4 %</td> </tr> <tr> <td>Man.</td> <td align="center">3</td> <td align="right">36 500 \$</td> <td align="center">1,3 %</td> </tr> <tr> <td>Sask.</td> <td align="center">6</td> <td align="right">223 000 \$</td> <td align="center">7,9 %</td> </tr> <tr> <td>Alb.</td> <td align="center">4</td> <td align="right">57 300 \$</td> <td align="center">2,0 %</td> </tr> <tr> <td>C.-B.</td> <td align="center">11</td> <td align="right">148 922 \$</td> <td align="center">5,3 %</td> </tr> <tr> <td>T.N.-O.</td> <td align="center">1</td> <td align="right">10 000 \$</td> <td align="center">0,4 %</td> </tr> <tr> <td>Yukon</td> <td align="center">0</td> <td align="right">0 \$</td> <td align="center">0,0 %</td> </tr> <tr> <td>Programme national</td> <td align="center">4</td> <td align="right">37 000 \$</td> <td align="center">1,3 %</td> </tr> <tr> <td>Nunavut</td> <td align="center">0</td> <td align="right">0 \$</td> <td align="center">0,0 %</td> </tr> <tr> <td></td> <td align="center"><u>Nombre de projets</u></td> <td align="right"><u>Financement total</u></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Agricol</td> <td align="center">37</td> <td align="right">1 663 200 \$</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Côtier</td> <td align="center">23</td> <td align="right">368 750 \$</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Forestier</td> <td align="center">11</td> <td align="right">527 872 \$</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Nord</td> <td align="center">1</td> <td align="right">10 000 \$</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		<u>Nombre de projets</u>	<u>Attributions</u>	<u>% des attributions</u>	T.-N.	6	165 000 \$	5,8 %	N.-É.	16	303 000 \$	10,7 %	Î.-P.-É.	7	98 250 \$	3,5 %	N.-B.	9	202 500 \$	7,2 %	Qué.	7	489 750 \$	17,3 %	Ont.	10	1 057 100 \$	37,4 %	Man.	3	36 500 \$	1,3 %	Sask.	6	223 000 \$	7,9 %	Alb.	4	57 300 \$	2,0 %	C.-B.	11	148 922 \$	5,3 %	T.N.-O.	1	10 000 \$	0,4 %	Yukon	0	0 \$	0,0 %	Programme national	4	37 000 \$	1,3 %	Nunavut	0	0 \$	0,0 %		<u>Nombre de projets</u>	<u>Financement total</u>		Agricol	37	1 663 200 \$		Côtier	23	368 750 \$		Forestier	11	527 872 \$		Nord	1	10 000 \$		<ul style="list-style-type: none"> Au cours de la période de 2000 à maintenant, environ 28 p. 100 des dépenses totales d'Habitat faunique Canada ont servi au financement de projets de conservation, de remise en état et d'amélioration de l'habitat, la recherche, de bourses et de programmes d'éducation et de diffusion externe. En 2003-2004, Habitat faunique Canada a pris la décision de surtout accorder le financement à huit projets externes, dont sept relevant du Plan conjoint sur les habitats de l'Est. Habitat faunique Canada est le proposant et l'agent de mise en oeuvre du Fonds pour les habitats humides de l'Ontario financé par le PCHE/PNAGS; en 2003-2004 et en 2004-2005, cette initiative a reçu environ 43 p. 100 de tous les attributions aux projets de conservation. Aucune indication de mesure du rendement et de production de rapports sur les indicateurs du rendement prévus outre l'argent pour les transferts externes et le nombre de ces derniers. Rien n'a été fourni concernant le montant obtenu par effet de levier par Habitat faunique Canada grâce à ses transferts à des parties externes.
			<u>Nombre de projets</u>	<u>Attributions</u>	<u>% des attributions</u>																																																																														
		T.-N.	6	165 000 \$	5,8 %																																																																														
		N.-É.	16	303 000 \$	10,7 %																																																																														
		Î.-P.-É.	7	98 250 \$	3,5 %																																																																														
		N.-B.	9	202 500 \$	7,2 %																																																																														
		Qué.	7	489 750 \$	17,3 %																																																																														
		Ont.	10	1 057 100 \$	37,4 %																																																																														
		Man.	3	36 500 \$	1,3 %																																																																														
		Sask.	6	223 000 \$	7,9 %																																																																														
		Alb.	4	57 300 \$	2,0 %																																																																														
		C.-B.	11	148 922 \$	5,3 %																																																																														
		T.N.-O.	1	10 000 \$	0,4 %																																																																														
		Yukon	0	0 \$	0,0 %																																																																														
Programme national	4	37 000 \$	1,3 %																																																																																
Nunavut	0	0 \$	0,0 %																																																																																
	<u>Nombre de projets</u>	<u>Financement total</u>																																																																																	
Agricol	37	1 663 200 \$																																																																																	
Côtier	23	368 750 \$																																																																																	
Forestier	11	527 872 \$																																																																																	
Nord	1	10 000 \$																																																																																	

Résultats prévus	Indicateur du rendement prévu	Progrès cerné	Observations additionnelles
	<ul style="list-style-type: none"> rapports sur l'état des habitats produits Quantité et genre d'information obtenue et analysée Nombre et types d'outils, de pratiques et de protocoles pour la conservation de l'habitat élaborés Nombre de Timbres sur la conservation de l'habitat vendus Quantité de recherche appliquée sur l'habitat financée Qualité de l'information et des connaissances produites Quantité de recherche financée ainsi que sa valeur et sa qualité 	<p align="center">Urbain 10 238 500 \$</p> <p>Au cours de la même période, Habitat faunique Canada a financé 3 projets de diffusion externe et d'éducation ayant une valeur de 44 500 \$, 12 projets de recherche valant 147 500 \$ et 3 bourses d'une valeur de 66 000 \$.</p> <p><u>Rapports sur l'état des habitats</u> Les grands rapports sur l'état des habitats produits par Habitat faunique Canada comprennent :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Situation des habitats fauniques au Canada (2001) ◦ The State of Canadian Wetlands (2003) ◦ Grasslands : Towards a north American conservation strategy (2003) ◦ Peatland and Wetland protected areas in Canada (2004) <p><u>Articles et rapports scientifiques et techniques</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Le personnel d'Habitat faunique Canada a signalé environ 100 articles et rapports scientifiques et techniques additionnels préparés par l'organisme au cours de la période allant d'avril 2000 à maintenant. ◦ Environ 10 de ces articles ont été officiellement publiés dans des revues examinées par les pairs. ◦ Les autres articles ont été préparés pour présentation à divers ateliers et diverses conférences, un petit nombre d'entre eux étant officiellement publiés dans les actes des conférences. ◦ Un petit nombre de ces articles sont disponibles sur le site Web d'Habitat faunique Canada. HFC signale que de nombreux articles de ce genre sont fournis sur les sites Web des organismes partenaires afin d'atteindre des auditoires plus larges. 	<ul style="list-style-type: none"> Le plan de mise en œuvre à long terme de 2001 constituait un cadre de réalisation directe par rapport aux résultats prévus. Ce plan n'a pas été mis en œuvre et les résultats identifiés n'ont pas été produits par Habitat faunique Canada. Le soutien des intervenants était le plus fort pour les activités d'Habitat faunique Canada portant sur le programme de financement de projets. La plupart des intervenants s'attendaient à voir une plus forte proportion des attributions d'Habitat faunique Canada à ce domaine du programme. Le soutien des intervenants pour les rapports sur l'état des habitats produits par Habitat faunique Canada était mixte, mais généralement favorable. Les activités scientifiques plus larges sur l'habitat d'Habitat faunique Canada ont reçu le plus de critiques de la part des intervenants, nombreux étaient ceux qui remettaient en question le mandat d'Habitat faunique Canada dans ce domaine et qui considéraient que l'incidence et la portée de ces activités n'étaient pas conformes au degré de travail consacré dans ce domaine.
2. Développement de partenariats			
<ul style="list-style-type: none"> Participation accrue chez les membres de la communauté de la conservation, 	<ul style="list-style-type: none"> Nombre, types et valeur monétaire des partenaires et des partenariats 	<p><u>Partenariats avec le secteur privé, les fondations et le gouvernement</u> Habitat faunique Canada a élaboré des partenariats dans quatre domaines clés par lesquels le mandat et les buts de l'organisme</p>	<ul style="list-style-type: none"> Les contributions financières directes d'autres bailleurs de fonds (autres que le SCF) représentent 23 p. 100 des

Résultats prévus	Indicateur du rendement prévu	Progrès cerné	Observations additionnelles
<p>y compris les propriétaires de terres privées</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombre accru de partenariats avec le secteur privé, les fondations et les ministères et organismes gouvernementaux • Élaboration de politiques pour différents secteurs des ressources tels que la foresterie et l'agriculture • Augmentation de la liste de partenaires auxquels Habitat faunique Canada fournit des services intégrés 	<p>pour les activités de conservation de l'habitat, particulièrement les propriétaires de terres privées</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombre de partenariats avec le secteur privé et les autres ministères et organismes gouvernementaux • Nombre de partenaires effectuant des travaux de surveillance et de signalement, de système de production de rapports et d'analyse des politiques • Nombre de partenaires travaillant afin d'établir des mécanismes pour la surveillance continue de l'état de l'habitat • Nombre de partenaires utilisant les services intégrés d'Habitat faunique Canada 	<p>sont directement réalisés. Ceux-ci comprennent :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Habitat faunique Canada a élaboré et mis en oeuvre des programmes de prix et de reconnaissance pour les secteurs suivants : <ul style="list-style-type: none"> a) forêt — Programme des prix d'excellence pour l'intendance des forêts; b) agriculture — programme de reconnaissance Paysage agricole canadien; c) villes — Prix d'excellence pour l'intendance urbaine. • Depuis avril 2000, Habitat faunique Canada a reconnu les contributions d'environ 200 particuliers et organismes. Ces initiatives sont financées, ne touchant pas aux recettes du Timbre. • Habitat faunique Canada agit comme gestionnaire de projet pour le projet Citoyen de la science. Celui-ci est composé d'un site Web qui se veut <i>la</i> ressource en direct pour les particuliers et les organismes intéressés à la surveillance. • Habitat faunique Canada coordonne le site Web <i>Intendance Canada</i> au nom des bailleurs de fonds qui le financent tels que Environnement Canada, le ministère des Pêches et des Océans, le ministère des Richesses naturelles de l'Ontario, Ressources naturelles Canada, BC Habitat Conservation Trust et d'autres. Le site Web est conçu comme point d'accès aux outils d'intendance et à l'information à ce sujet qui a été préparée par les praticiens partout au Canada. <p><u>Autres initiatives de partenariat</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Habitat faunique Canada a agi comme contractuel dans un certain nombre d'autres initiatives, principalement pour Environnement Canada dans le cadre d'ateliers sur l'initiative d'intendance bénévole (2001-2002) • Les rapports sur l'état des habitats produits par Habitat faunique Canada avec les bailleurs de fonds conjoints. • Relevés des propriétaires fonciers ruraux coordonnés et gérés par Habitat faunique Canada pour Agriculture et agroalimentaire Canada. <p><u>Élaboration de politiques</u></p>	<p>revenus totaux d'Habitat faunique Canada. Ces revenus sont réservés au Programme d'intendance de l'habitat du Canada ou à des éléments de son programme sur la science et les politiques.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Environ 2 p. 100 du revenu annuel d'Habitat faunique Canada provient de la prestation de services intégrés (p. ex. des arrangements bancaires) pour des clients externes. Il n'est pas clair si ces services sont fournis sur une base de recouvrement entier des coûts. • Les ressources requises pour administrer le Fonds pour les habitats humides de l'Ontario et les initiatives du Plan conjoint sur les habitats de l'Est de Terre-Neuve-et-Labrador ne sont pas précisées. Il n'est pas clair si les services d'Habitat faunique Canada sont fournis sur une base de recouvrement des coûts ou non financière. • Les intervenants ont exprimé un large soutien au Programme d'intendance d'Habitat faunique Canada et à la prestation de services bancaires. • Un soutien mixte a été constaté en ce qui concerne les interventions d'Habitat faunique Canada en ce qui concerne les politiques. Seule une petite

Résultats prévus	Indicateur du rendement prévu	Progrès cerné	Observations additionnelles																												
		<p>Habitat faunique Canada participe annuellement à environ 40 différents comités. Les activités d'Habitat faunique Canada ont été précisément reconnues par les intervenants externes en ce qui concerne :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ l'élaboration du programme national d'intendance; ◦ l'élaboration de la Stratégie nationale sur la forêt; ◦ la gestion intégrée des paysages. <p><u>Services intégrés :</u> Habitat faunique Canada fournit des services bancaires à environ de 10 à 12 initiatives externes sur une base annuelle. Ces services bancaires sont considérés comme un important moyen d'éviter le retour de crédits périmés aux partenaires et pour fournir une continuité de financement afin d'aider à la mise en œuvre de projets externes. La liste de fonds administrés au cours de l'exercice de 2004 est la suivante :</p> <table border="1" data-bbox="779 743 1432 1414"> <tbody> <tr> <td>Accord national PNAGS</td> <td align="right">149 794,11 \$</td> </tr> <tr> <td>PNAGS — Région du Nord et de l'Ouest</td> <td align="right">37 755,01 \$</td> </tr> <tr> <td>Service canadien de la faune — PNAGS/INITIATIVE DE CONSERVATION DES OISEAUX DE L'AMÉRIQUE DU NORD Communications</td> <td align="right">88 201,08 \$</td> </tr> <tr> <td>SCF — Communications Partenaires d'envol</td> <td align="right">22 414,27 \$</td> </tr> <tr> <td>Intervale Conservation & Heritage Assoc</td> <td align="right">56 375 \$</td> </tr> <tr> <td>Secrétariat provincial de la faune</td> <td align="right">67 900 \$</td> </tr> <tr> <td>BC Habitat Trust Fund (portail)</td> <td align="right">36 000 \$</td> </tr> <tr> <td>Partenaires d'envol — Imperial Oil</td> <td align="right">19 407,98 \$</td> </tr> <tr> <td>Partenaires d'envol — McLean Foundation</td> <td align="right">15 000 \$</td> </tr> <tr> <td>Partenaires d'envol — 2003-2004</td> <td align="right">51 757,22 \$</td> </tr> <tr> <td>Partenaires d'envol — HFC</td> <td align="right">2 994,27 \$</td> </tr> <tr> <td>Partenaires d'envol — Ontario / Études d'Oiseaux Canada</td> <td align="right">47 000 \$</td> </tr> <tr> <td>Atelier sur la gestion intégrée du paysage</td> <td align="right">15 000 \$</td> </tr> <tr> <td>Total :</td> <td align="right">609 598,94 \$</td> </tr> </tbody> </table> <p>La liste ci-dessus exclut les fonds considérables administrés au nom du Fonds pour les habitats humides de l'Ontario et le Plan conjoint des habitats de l'Est — Terre-Neuve-et-Labrador</p>	Accord national PNAGS	149 794,11 \$	PNAGS — Région du Nord et de l'Ouest	37 755,01 \$	Service canadien de la faune — PNAGS/INITIATIVE DE CONSERVATION DES OISEAUX DE L'AMÉRIQUE DU NORD Communications	88 201,08 \$	SCF — Communications Partenaires d'envol	22 414,27 \$	Intervale Conservation & Heritage Assoc	56 375 \$	Secrétariat provincial de la faune	67 900 \$	BC Habitat Trust Fund (portail)	36 000 \$	Partenaires d'envol — Imperial Oil	19 407,98 \$	Partenaires d'envol — McLean Foundation	15 000 \$	Partenaires d'envol — 2003-2004	51 757,22 \$	Partenaires d'envol — HFC	2 994,27 \$	Partenaires d'envol — Ontario / Études d'Oiseaux Canada	47 000 \$	Atelier sur la gestion intégrée du paysage	15 000 \$	Total :	609 598,94 \$	<p>minorité des intervenants a offert un soutien sans réserve à l'activité d'Habitat faunique Canada dans ce domaine. D'autres ont reconnu un besoin, mais n'étaient pas d'accord que c'était la responsabilité d'Habitat faunique Canada de répondre à ce besoin en se servant des recettes du Timbre. La plupart des intervenants n'aimaient pas que les recettes du Timbre servent à influencer les politiques.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aucune preuve de la mesure du rendement et de la production de rapports par rapport aux indicateurs du rendement prévu.
Accord national PNAGS	149 794,11 \$																														
PNAGS — Région du Nord et de l'Ouest	37 755,01 \$																														
Service canadien de la faune — PNAGS/INITIATIVE DE CONSERVATION DES OISEAUX DE L'AMÉRIQUE DU NORD Communications	88 201,08 \$																														
SCF — Communications Partenaires d'envol	22 414,27 \$																														
Intervale Conservation & Heritage Assoc	56 375 \$																														
Secrétariat provincial de la faune	67 900 \$																														
BC Habitat Trust Fund (portail)	36 000 \$																														
Partenaires d'envol — Imperial Oil	19 407,98 \$																														
Partenaires d'envol — McLean Foundation	15 000 \$																														
Partenaires d'envol — 2003-2004	51 757,22 \$																														
Partenaires d'envol — HFC	2 994,27 \$																														
Partenaires d'envol — Ontario / Études d'Oiseaux Canada	47 000 \$																														
Atelier sur la gestion intégrée du paysage	15 000 \$																														
Total :	609 598,94 \$																														
			25																												

Résultats prévus	Indicateur du rendement prévu	Progrès cerné	Observations additionnelles
3. Communications			
<ul style="list-style-type: none"> Élaboration et mise en œuvre du plan de communication d'Habitat faunique Canada Publication et diffusion des rapports sur l'état des habitats des paysages terrestres et marins d'Habitat faunique Canada Nombre accru de présentations à des événements clés et à des auditoires clés d'intervenants Conseils éclairés fournis à des auditoires clés tels que des tables rondes, des comités et au secteur privé Site Web élaboré et maintenu Publication dans des revues professionnelles et savantes d'articles sur la conservation de l'habitat 	<ul style="list-style-type: none"> Les activités de communication d'Habitat faunique Canada mettent de l'avant les objectifs du plan de communication Nombre d'exemplaires des rapports d'état des habitats distribués par Habitat faunique Canada Nombre de présentations faites sur l'état des habitats Nombre d'invitations reçues d'auditoires clés et de présentations faites à ceux-ci Site Web fonctionnel et utilisé Nombre d'articles publiés sur la conservation de l'habitat Augmentation du financement ou autre forme de soutien aux initiatives d'Habitat faunique Canada Consultations du site Web 	<ul style="list-style-type: none"> Au cours de la période d'avril 2000 à maintenant, Habitat faunique Canada a signalé sa participation à environ 75 conférences et ateliers individuels. Habitat faunique Canada a fait des présentations officielles à 35 de ces événements et a agi comme hôte ou hôte conjoint pour 17 autres événements. Le site Web d'Habitat faunique Canada a été mis à jour et il est fonctionnel. HFC utilise aussi les sites d'Intendance Canada, Citoyen de la science et Peat Portal afin de cibler des aspects spéciaux de la conservation de l'habitat. Environ 10 articles techniques et scientifiques d'HFC ont été officiellement publiés dans des publications examinées par les pairs depuis avril 2000. Habitat faunique Canada fournit des conseils éclairés par sa participation à environ 40 comités. Habitat faunique Canada produit un rapport annuel qui fournit un aperçu narratif des activités annuelles de l'organisme. Les prix d'intendance et les initiatives de reconnaissance sont considérés comme des outils clés pour communiquer la nécessité et les avantages de l'intendance. Depuis avril 2000, Habitat faunique Canada a remis environ 200 prix individuels d'intendance. <ul style="list-style-type: none"> HFC gère la production et la distribution ainsi que la vente des produits philatéliques et imprimés liés au Timbre sur la conservation des habitats fauniques. Cela comporte la gestion et la coordination : <ul style="list-style-type: none"> du concours d'art annuel et de la production de lithographies; la coordination des carnets souvenirs de Timbres; les contrats et les accords avec les artistes gagnants; la coordination et la gestion des vendeurs et distributeurs de Timbres et de lithographies; les ventes directes par HFC; la distribution et la promotion du programme de lithographie de l'édition de conservation appuyant les organismes de conservation partout au Canada en rendant 800 lithographies disponibles pour les activités de financement des organismes de conservation et sans but lucratif. 	<ul style="list-style-type: none"> Un plan de communication a été élaboré en 2000; ce plan n'a pas été mis en œuvre. En général, les communications sont maintenant planifiées et exécutées sur une base projet par projet plutôt qu'à l'échelon de l'organisme. HFC signale que les nouveaux plans de communication ont été présentés au conseil d'administration à la réunion de décembre 2004; ceux-ci n'ont pas été présentés dans le cadre de la présente évaluation. Aucune preuve de mesure du rendement et de production de rapports par rapport aux indicateurs du rendement prévus. Impossible de trouver sur le site Web d'Habitat faunique Canada les rapports annuels et ils ne sont plus distribués comme imprimés reliés.

Conservation de l'habitat

Les activités de conservation d'Habitat faunique Canada sont résumées au tableau 1 ci-dessus.

Structures décisionnelles

Environnement Canada n'a pas veillé à ce qu'Habitat faunique Canada utilise des « processus décisionnels clairs, transparents et ouverts » dans les cas où Habitat faunique Canada répartit les montants des contributions. Le processus actuel utilisé par Habitat faunique Canada n'est pas conforme aux critères précisés dans la *Politique sur les paiements de transfert* du Conseil du Trésor :

- Habitat faunique Canada utilise actuellement un processus fermé pour solliciter des propositions de parties précisément identifiées. En 2003-2004, Habitat faunique Canada a pris la décision d'accorder principalement son financement sept projets du Plan conjoint sur les habitats de l'Est du PNAGS et un projet en Saskatchewan dans le cadre du Plan conjoint des habitats des Prairies. Tout indique que les critères d'évaluation sont toujours utilisés afin de faire en sorte que les propositions présentées soient conformes aux critères d'admissibilité, bien que des examinateurs externes ne soient plus utilisés puisque le processus du PNAGS incorpore un processus d'examen et d'approbation par les pairs.¹⁹
- Actuellement, 43 p. 100 du financement (200 000 \$ annuellement) attribué à des projets de conservation internes et externes est accordé au Fonds pour les habitats humides de l'Ontario d'Habitat faunique Canada. Les intervenants perçoivent un conflit d'intérêts par rapport à la taille et à la nature des recettes du Timbre attribuées à cette initiative externe^{20,21}.

¹⁹ Jusqu'en 2003-2004, le programme de conservation de l'habitat d'Habitat faunique Canada utilisait des critères efficaces et cohérents d'admissibilité ainsi que des processus d'examen des projets dans son attribution de fonds. Des appels de propositions annuels (ouverts) ont été lancés, un mécanisme de cotation a été utilisé pour évaluer les propositions et un examinateur externe a été embauché dans le cadre du processus d'évaluation des propositions.

²⁰ Le FHHO est un programme administré par Habitat faunique Canada en partenariat avec le ministère des Richesses naturelles de l'Ontario (MRNO). Le FHHO n'est pas une entité légale. Habitat faunique Canada et le MRNO sont représentés au comité directeur et sont identifiés comme partenaires dans les propositions annuelles présentées à la *North American Wetlands Conservation Act*. Cependant, Habitat faunique Canada est l'organisme directeur, le proposant identifié et l'agent de mise en œuvre pour le FHHO. Habitat faunique Canada est le signataire de tous les accords, contrats, protocoles d'entente, de toutes propositions de financement, etc., liés au FHHO. Habitat faunique Canada agit aussi comme concessionnaire qui reçoit, administre et fait rapport sur les fonds obtenus du U.S. Fish and Wildlife Service et des fonds provenant d'autres partis. Le président d'Habitat faunique Canada ou le président du conseil d'administration d'Habitat faunique Canada signe de tels documents. Les propriétaires fonciers participants au programme du FHHO signent des accords de conservation avec Habitat faunique Canada. Habitat faunique Canada est le banquier du FHHO et il émet tous les chèques pour les propriétaires fonciers, les fournitures, etc. Le FHHO est situé à l'administration centrale d'Habitat faunique Canada et emploie tout le personnel du FHHO comme employés et contractuels. Habitat faunique Canada a fourni des services intégrés et de l'espace à bureaux considérés comme des contributions non financières au Fonds pour les habitats humides de l'Ontario dans les propositions et les rapports présentés à la *North American Wetlands Conservation Act*. La contribution a été estimée à environ 20 000 \$ par année (au-delà des environs des 200 000 \$ de recettes du Timbre qui ont été attribuées annuellement au programme). Les 20 000 \$ comprennent une part des

Faire participer d'autres personnes à la prise de décisions

Environnement Canada a l'occasion de participer à la conception et à la mise en œuvre des programmes d'Habitat faunique Canada. L'accord de contribution requiert qu'Habitat faunique Canada présente des plans annuels de travail et des plans d'activités à long terme au Service canadien de la faune pour examen. Il prévoit aussi que le ministre de l'Environnement a le droit de s'objecter à tout élément de ces plans. Cependant, rien n'indique qu'Habitat faunique Canada a présenté ces plans annuels de travail tel que requis ni qu'Environnement Canada a demandé de tels plans.

Environnement Canada a aussi l'occasion d'influencer Habitat faunique Canada par le truchement des nominations ministérielles au conseil d'administration. Le Service canadien de la faune n'a pas tenté de faire intervenir ceux qui ont été nommés par le ministre et ne les a pas informés des priorités en matière d'habitat et de sauvagine du gouvernement du Canada, d'Environnement Canada ou du Service canadien de la faune. De plus, le personnel de Pêches et Océans Canada a signalé qu'il n'a pas tenté de faire intervenir directement les directeurs nommés selon les conseils du ministre de ce ministère. D'autres intervenants externes participent aux activités de conception du programme par le truchement du conseil d'administration.

Les intervenants ont vivement exprimé le fait qu'Habitat faunique Canada avait des responsabilités envers les principaux bailleurs de fonds (chasseurs d'oiseaux migrateurs) et que ces intervenants devraient avoir plus d'influence sur la prise de décisions en ce qui concerne l'attribution des recettes du Timbre. Mettant de côté les perceptions des personnes interviewées, deux autres indices confirment qu'Habitat faunique Canada et le Service canadien de la faune ont des obligations envers ceux qui fournissent les recettes du Timbre; ils doivent leur permettre de participer au processus décisionnel :

- Au moment de la fondation en 1984 d'Habitat faunique Canada, un des principes fondateurs de l'organisme était que « il devrait y avoir une relation directe entre la source des fonds et les dépenses ».
- En 2003, le Secrétariat du Conseil du Trésor clarifiait sa *Politique sur les frais d'utilisation externe*, renforçant les mécanismes de responsabilisation pour la transparence et la responsabilité chez les principaux intervenants, y compris les utilisateurs payants et leurs associations. Cette politique a été abrogée et remplacée la *Loi sur les frais d'utilisation*. Dans cette loi et ses politiques afférentes²², le gouvernement du Canada a déclaré « [l]e gouvernement a pour politique que ceux qui paient des frais pour ses services ont le droit d'obtenir des renseignements fondamentaux sur les services et les normes de service qui s'y rattachent. » La *Loi* requiert que le ministre de l'Environnement présente un rapport au Parlement sur tous

coûts de l'espace à bureaux et le temps du personnel administratif et financier ainsi que du président d'Habitat faunique Canada.

²¹ Cette évaluation n'a pas examiné le succès ni les impacts du Fonds pour les habitats humides de l'Ontario (FHHO) en tant que tel. Les observations et les commentaires se limitent à l'attribution interne par Habitat faunique Canada des recettes du Timbre et des revenus connexes au FHHO.

²² Voir la *Politique sur les normes de service pour les frais d'utilisation*.

les frais d'utilisation en vigueur, au plus tard dans le Rapport ministériel sur le rendement de 2005-2006. Les politiques du Conseil du Trésor élaborées à l'appui de la *Loi* conseillent Environnement Canada « d'élaborer, en consultation avec les intervenants payants et non payants, des normes de service qui sont mesurables et pertinentes au niveau de l'intervenant payant ». [traduction]^{23 24}

Gestion efficace des projets financés

L'évaluation a été incapable d'évaluer si les bénéficiaires avaient fait preuve d'une gestion efficace des projets financés. Habitat faunique Canada maintient un système de surveillance pour ses paiements contractuels. Aucune preuve de la mesure du rendement et de la production de rapports en ce qui concerne les indicateurs de rendement n'était disponible. L'évaluation a aussi été incapable de déterminer la part relative du montant de contribution acheminée à l'habitat de la sauvagine en particulier.

La quantité d'effet de levier obtenu par Habitat faunique Canada par ses transferts à des parties externes n'a pas été communiquée dans le cadre de la présente évaluation. La décision de se concentrer sur les initiatives de plans conjoints va probablement assurer l'effet de levier maximal des projets financés et faire en sorte qu'au moins une portion des fonds attribués dans le programme de subventions externes est acheminée à la sauvagine et aux habitats de terres humides. La *Politique sur les paiements de transfert* du Conseil du Trésor exige qu'Environnement Canada comprenne bien le « cumul de l'aide » de tous les ordres de gouvernement et qu'il inclut des limites précises à l'assistance gouvernementale totale. Cette exigence n'a pas été respectée.

Développement de partenariats

Les activités de développement de partenariats d'Habitat faunique Canada sont résumées au **tableau 1**, ci-dessus.

²³ Correspondance avec le Secrétariat du Conseil du Trésor. L'avis du Secrétariat du Conseil du Trésor est que le Timbre sur la conservation des habitats fauniques et que les frais du Permis de chasse aux oiseaux migrateurs considérés comme gibier relèvent tous les deux de la *Politique sur les normes de service pour les frais d'utilisation*. Comme tel, on s'attend à ce qu'Environnement Canada élabore des normes de service pour ces deux frais en consultation avec les intervenants payants et non payants, et commence à présenter un rapport sur ceux-ci dans le rapport sur le rendement ministériel de 2005-2006. De plus, on a mis en garde qu'il s'agit cependant d'un « avis » du Conseil du Trésor et que les ministères sont individuellement responsables de la mise en œuvre de la politique. Il incombe à Environnement Canada de demander un avis à ses conseillers juridiques s'il considère que la politique ne s'applique pas, pour une raison ou pour une autre, à toute charge ou à tout frais précis.

²⁴ En plus de l'exigence de la *Loi sur les frais d'utilisation* (paragraphe 7.(1)) stipulant que les ministres doivent faire rapport au Parlement par rapport à tous les frais d'utilisation en cours, la *Loi* exige que les autorités de la réglementation consultent les intervenants payants (paragraphe 4.(1)) et présentent une proposition devant le Parlement (paragraphe 4.(2)) avant « de modifier, accroître, étendre l'application ou augmenter la durée d'un frais d'utilisation ». Étant donné l'expiration du Permis de chasse aux oiseaux migrateurs considérés comme gibier et le Timbre sur la conservation des habitats afférent, le 31 décembre de l'année dans laquelle ils ont été délivrés, le Secrétariat du Conseil du Trésor est « d'avis » que ces exigences de la *Loi sur les frais d'utilisation* s'appliquent également au Timbre sur la conservation des habitats. La position d'Environnement Canada par rapport à l'opinion du Secrétariat et l'applicabilité de la *Loi sur les frais d'utilisation* en ce qui concerne le Timbre doivent être éclaircies davantage

Approche au développement de partenariats

L'approche d'Habitat faunique Canada au développement de partenariats par rapport aux initiatives individuelles fonctionne bien. Les contributions financières directes des partenaires représentent 23 p. 100 du revenu total d'Habitat faunique Canada. Ces contributions sont réservées afin d'appuyer des initiatives précises d'Habitat faunique Canada :

- rapports spéciaux sur l'état des habitats;
- programmes de prix et de reconnaissance;
- portail Web d'Intendance Canada et portails Web afférents;
- site Web Citoyen de la science et projet de surveillance fondé dans les collectivités.

D'autres ministères gouvernementaux (Agriculture et Agroalimentaire Canada, Service canadien des forêts)²⁵, des associations du secteur privé (la Fédération canadienne de l'agriculture, l'Association des produits forestiers du Canada) et d'autres organismes ont participé à l'élaboration et à la réalisation des initiatives d'intendance d'Habitat faunique Canada. Ces initiatives d'intendance sont considérées comme étant utiles et méritoires par les partenaires qui fournissent des contributions et par les autres intervenants. Le rôle d'Habitat faunique Canada comme fournisseur de services bancaires a aussi été considéré comme une importante contribution au développement de partenariats.

Les activités d'Habitat faunique Canada de participation et d'influence liées aux débats stratégiques sur les questions en matière d'habitats et d'espèces, par exemple ceux qui entourent la Stratégie nationale sur la forêt, se sont méritées un soutien mixte de la part des intervenants. Seule une petite minorité des intervenants a fourni un soutien inconditionnel à l'activité d'Habitat faunique Canada dans ce domaine. D'autres ont reconnu un besoin, mais n'étaient pas d'accord qu'il s'agissait de la responsabilité d'Habitat faunique Canada de combler ce besoin à l'aide des recettes tirées du Timbre. La plupart des intervenants étaient mal à l'aise avec l'idée que les recettes du Timbre soient appliquées à l'influence stratégique.

Le degré auquel les chasseurs et leurs organismes ne sont pas identifiés comme partenaires primaires des activités d'Habitat faunique Canada représente une grande faiblesse dans les activités de développement de partenariats de l'organisme.

Développer les capacités et l'expertise

Bien que les buts visés des diverses initiatives comportent le développement des capacités et de l'expertise, l'évaluation a été incapable de déterminer le degré auquel cela est fait ou ce qui a été accompli en fin de compte grâce à ces partenariats. Rien n'a été fourni pour indiquer que le système prévu de mesure du rendement et de production de rapports et que les indicateurs du rendement prévus étaient utilisés dans ce domaine.

²⁵ Pêches et Océans Canada a aussi officiellement maintenu des contributions annuelles de 50 000 \$ à Habitat faunique Canada. L'accord de contribution entre Pêches et Océans Canada et Habitat faunique Canada a pris fin en 2002 et n'a pas été renouvelé.

Communications

Les activités de communication d'Habitat faunique Canada sont résumées au tableau 1 ci-dessus.

Le plan de communication décrit dans le CGRR n'a pas été élaboré ni réalisé. Un plan de communication a été élaboré à l'origine en 2000, mais il n'a pas été mis en œuvre. En général, les communications sont actuellement prévues et réalisées sur la base de chacun des projets plutôt qu'à l'échelon de l'organisme. Rien n'indique la mesure du rendement et la production de rapports quant aux indicateurs de rendement prévus dans ce domaine. Il existe un comité d'administration des communications. Le mandat de ce comité fait référence à la responsabilisation de la mise en œuvre du « plan quinquennal de communication » de l'organisme et des « plans de travail annuels » pour les communications. Rien n'indique que de tels documents de planification étaient disponibles au cours de la réalisation de la présente évaluation²⁶.

Le rendement d'Habitat faunique Canada dans le domaine des communications est celui des trois éléments du CGRR qui doit le plus être rehaussé. Cela a mené à des malentendus fondamentaux au sujet de la nature des revenus, des dépenses et des activités d'Habitat faunique Canada. Les points de vue des intervenants dans tous les domaines sont particulièrement influencés par le manque de communication complète, appropriée et en temps opportun et de la présentation de rapports sur Habitat faunique Canada et ses programmes à son principal bailleur de fonds (Environnement Canada), aux intervenants clés (chasseurs payant pour le Timbre sur la conservation) et d'autres, y compris les membres du conseil d'administration. Actuellement, les rapports annuels d'Habitat faunique Canada et les états financiers vérifiés ne peuvent être trouvés dans le site Web d'Habitat faunique Canada. De plus, les rapports annuels ne fournissent qu'un aperçu narratif de l'organisme et de ses programmes. Aucun détail sur les sources de revenu et les attributions ou sur les résultats du programme n'est fourni. Les limites d'Habitat faunique Canada en ce qui concerne les communications peuvent aussi avoir contribué à ce que les intervenants considèrent comme une transparence de l'organisme diminuée nationalement et régionalement.

Les rapports annuels d'Habitat faunique Canada et les autres communications clés ne représentent pas adéquatement la gamme des activités de l'organisme. Ces communications accordent une attention particulière à la prestation d'un soutien financier aux projets de conservation sur le terrain. Cependant, au cours des cinq dernières années, seulement 28 p. 100 du budget de l'organisme a été attribué à cette activité.

Le manque de communication appropriée aux chasseurs d'oiseaux migrateurs considérés comme gibier représente une grande faiblesse des communications d'Habitat faunique Canada. Des exemples d'une meilleure communication aux principaux intervenants se trouvent dans de nombreux organismes constituant des fiducies ou des fonds à financement semblable à l'échelon provincial (voir l'annexe D). La disponibilité de détails sur les coordonnées de

²⁶ Habitat faunique Canada signale que des plans de communication ont été présentés pour examen par le conseil d'administration en décembre 2004. Ces plans n'ont pas été fournis dans le cadre de la présente évaluation.

chasseurs qui ont donné à Habitat faunique Canada la permission de communiquer avec eux constitue l'occasion permettant à Habitat faunique Canada de réagir aux lacunes dans ce domaine.

Actuellement, Environnement Canada ne recueille pas assez d'information d'Habitat faunique Canada pour respecter ses responsabilités relevant des politiques pertinentes du Secrétariat du Conseil du Trésor.

Le rôle et la contribution d'Environnement Canada et du Service canadien de la faune ne sont pas en tout temps adéquatement reconnus dans les communications et le matériel de commercialisation d'Habitat faunique Canada tel que requis par l'article 16 de l'accord de contribution. Tout accord de contribution futur devrait faire référence au *Programme de coordination de l'image de marque* dont les exigences sont explicites et beaucoup plus détaillées et exigeantes que celles qui sont actuellement imposées à Habitat faunique Canada.

4.3 Succès et impact

Des activités ont été réalisées dans les trois domaines du CGRR (voir le tableau 1), mais ce ne sont pas toutes les activités ou les résultats prévus qui se sont matérialisés. La mesure du rendement et la production de rapports n'ont pas lieu; il est donc impossible d'évaluer les impacts des activités individuelles et des programmes d'Habitat faunique Canada ou d'évaluer le degré auquel les résultats intermédiaires, tels que précisés dans le CGRR ou ailleurs sont atteints. De plus, des différences considérables d'opinions ont été constatées en ce qui concerne le degré relatif d'activité qui devrait être appliqué dans chaque domaine du CGRR afin d'atteindre les impacts prévus. Ces différences d'opinions sont influencées par les facteurs suivants :

- Les impacts et les résultats prévus du programme d'Habitat faunique Canada sont clairement enregistrés dans le CGRR, mais ils ne sont pas reflétés dans les communications et les activités de l'organisme. Les attentes par rapport aux attributions en pourcentage dans l'ensemble des domaines du programme d'Habitat faunique Canada ne sont pas bien exprimées dans le CGRR.
- Il y a de multiples énoncés d'objectifs, de rôles, de missions et de mandats. Cela a contribué au fait que les intervenants, y compris les membres du conseil d'administration, se souvenaient de très peu des objectifs de l'organisme. Cependant, chaque intervenant a mentionné le but principal d'Habitat faunique Canada qui a toujours été de fournir un soutien financier aux activités de conservation sur le terrain. Pour la plupart des intervenants, les objectifs d'Habitat faunique Canada n'ont pas changé au fil des ans, mais il y a une forte perception que les activités de l'organisme ne reflètent plus les objectifs organisationnels. Selon l'avis d'une grande majorité d'intervenants, on s'attend à ce qu'Habitat faunique Canada fonctionne de manière semblable à d'autres fiducies et fonds financés de manière semblable qui ont été établis grâce à des contributions obligatoires des chasseurs et des pêcheurs au Canada ainsi que dans d'autres compétences (voir l'annexe D).

- Les intervenants considèrent que les impacts les plus positifs et directs sur l'environnement ont lieu dans les régions où Habitat faunique Canada a ciblé son soutien aux activités de conservation sur le terrain. De plus, ces activités sur le terrain fournissaient des occasions de modifier les comportements, notamment chez les propriétaires de terres privées. Les programmes de prix et de reconnaissance d'Habitat faunique Canada et ses rapports sur l'état des habitats ont été décrits comme jouant un rôle qui accroît la sensibilisation aux questions d'habitat au Canada. Les contributions d'Habitat faunique Canada aux débats nationaux sur les politiques (p. ex. le Programme d'intendance du Canada, la Stratégie nationale sur la forêt, la Gestion intégrée des paysages) ont aussi été considérées comme ayant le potentiel de sensibiliser et de contribuer aux changements du comportement.

En ce qui concerne les facteurs contribuant à la réussite de l'organisme, les facteurs les plus souvent signalés comprennent :

- la source continue de recettes de l'organisme par la vente du Timbre;
- la crédibilité du personnel d'Habitat faunique Canada;
- les gestionnaires possédant de l'expérience;
- la capacité à fournir des « services bancaires » aux autres partenaires de la conservation;
- l'approche équilibrée et objective d'Habitat faunique Canada à ses activités.

Les obstacles à la réussite identifiés comprenaient :

- le manque de clarté au sujet du rôle et de la vision de l'organisme; au cours des cinq dernières années, l'organisme a entrepris trois exercices de vision stratégique; selon un membre du conseil d'administration « l'organisme tente toujours de décider ce qu'il veut être à l'avenir »;
- la diminution des activités de chasse a diminué le revenu d'Habitat faunique Canada;
- les communications limitées et inefficaces qui ont mené à la réduction de la visibilité partout au Canada; les groupes clés d'intervenants du gouvernement, du secteur privé et des ONG (l'auditoire visé par Habitat faunique Canada) ne reconnaissent pas que l'organisme a une influence sur les politiques.

Les recettes du Timbre sont-elles suffisantes?

Il est difficile d'évaluer si les recettes du Timbre sont suffisantes pour avoir un impact. Habitat faunique Canada a démontré qu'il n'est pas d'accord avec les impacts prévus et qu'il ne les gère pas tel que cerné dans le cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats. En même temps, l'organisme n'a rien fourni pour montrer qu'il emploie et qu'il gère d'autres séries de résultats prévus. Actuellement, les impacts prévus des nombreux programmes de l'organisme ne sont pas définis, rendant difficile d'évaluer si les ressources disponibles suffisent.

Cependant, les intervenants étaient en général d'avis que les recettes globales du Timbre suffisaient pour produire un impact, mais se préoccupaient que les impacts n'aient pas lieu, car l'organisme attribuait ses ressources à trop de domaines du programme. Cependant, les

intervenants pouvaient voir des résultats clairs en ce qui concerne les projets de conservation sur le terrain et cela a contribué à la perception que cette portion du programme d'Habitat faunique Canada devrait comprendre la majorité (70 p. 100 et plus) des dépenses du programme. Il y avait aussi un accord général avec la décision de concentrer les attributions financières sur les initiatives relevant des plans conjoints sur les habitats du PNAGS puisque ceux-ci fournissent les meilleures possibilités d'effet de levier. Cependant, il n'y a pas eu accord qu'il fallait se concentrer seulement sur les projets relevant du Plan conjoint sur les habitats de l'Est. Cette décision était considérée comme réduisant la transparence d'Habitat faunique Canada et sa crédibilité à l'échelle nationale et diminuant la responsabilité de l'organisme envers les chasseurs situés dans l'ouest du pays.

Selon d'autres points de vue, la contribution d'Habitat faunique Canada a été considérée comme étant relativement limitée :

- le rapport d'Habitat faunique Canada en 2000 a enregistré près de 300 millions de dollars de contributions obligatoires à la conservation de l'habitat par la communauté des chasseurs du pays (voir l'**annexe D**);
- au cours de la période de 1986 à 2003, les contributions totales du PNAGS et de la *North American Wetlands Conservation Act* au Canada ont atteint plus de 960 millions de dollars;
- Canards Illimités Canada a un budget annuel d'environ 90 millions de dollars;
- le Fonds mondial pour la nature (Canada) a un budget annuel d'environ 17 millions de dollars;
- le Federal Duck Stamp Program aux États-Unis a des recettes annuelles d'environ 30 millions de dollars.

4.4 Rentabilité et solutions de rechange

Coûts du programme par secteur thématique

Les dépenses d'Habitat faunique Canada au cours de la période de 2000 à 2005 ont été faites dans les domaines suivants²⁷ :

Tableau 2 : Dépenses par secteur du programme (2000–2005)

Dépenses	2004-2005 (budgété)	2003-2004	2002-2003	2001-2002	2000-2001	totals
Projets à subvention externe	278 500 \$	347 346 \$	419 827 \$	460 563 \$	420 942 \$	1 927 178 \$
Programmes de conservation d'HFC	360 000 \$	253 432	306 516 \$	266 842	334 827 \$	1 521 617 \$
Programme d'intendance	339 635 \$	393 483 \$	684 422 \$	628 187 \$	305 755 \$	2 351 482 \$
Développement des programmes et soutien	178 658 \$	187 593 \$	212 845 \$	87 422 \$	482 851 \$	1 149 369 \$
Science et politique sur l'habitat	264 775 \$	248 431 \$	269 506 \$	476 240 \$	290 364 \$	1 549 316 \$
Développement de partenariats	345 295 \$	209 401 \$	238 582 \$	262 228 \$	107 267 \$	1 162 773 \$
Communications	142 893 \$	70 409 \$	95 636 \$	181 485 \$	419 008 \$	909 431 \$
Accords bancaires et services corporatifs	314 694 \$	341 371 \$	375 929 \$	354 652 \$	279 934 \$	1 666 580 \$
Totals	2 224 450 \$	2 051 466 \$	2 603 263 \$	2 717 619 \$	2 640 948 \$	12 237 746 \$

²⁷ Exclut le projet en Indonésie financé par l'ACDI, les dépenses par le Fonds pour les habitats humides de l'Ontario et les dépenses afférentes aux projets externes par lesquels Habitat faunique Canada fournit des « services bancaires ».

Une représentation graphique de ces dépenses a été fournie à la **figure 3** ci-dessus.

Rien n'a été fourni sur comment ces attributions ont été changées dans le temps, mais les entrevues indiquent que jusqu'à 1997-1998 environ, Habitat faunique Canada agissait principalement comme « bailleur de fonds » d'initiatives externes. À ce moment-là, l'organisme a pris la décision de réaliser plus activement par elle-même des initiatives de conservation et d'intendance. Selon les points de vue des intervenants, cette transition s'est faite graduellement au fil des ans sans passer par une discussion ouverte et transparente des mérites relatifs de cette approche et il y a un consensus général qu'une plus grande proportion des attributions devrait être faite au programme de subventions externes²⁸.

La politique actuelle de demander des propositions de la part de parties ciblées a produit un changement considérable à la répartition régionale des attributions. Les intervenants dans l'ouest du Canada sont particulièrement préoccupés par la tendance actuelle des attributions (voir les figures 5 et 6) et ne croient pas que ces attributions sont équitables étant donné les contributions des recettes du Timbre de ceux qui chassent la sauvagine dans les provinces de l'Ouest (voir la figure 1).

²⁸ La décision de 2003 d'affecter les attributions futures au titre du programme de subventions externes aux initiatives des plans conjoints sur les habitats du PNAGS a été communiquée à la communauté de la conservation.

Figure 5 : Attributions aux projets de conservation (2000-2004)

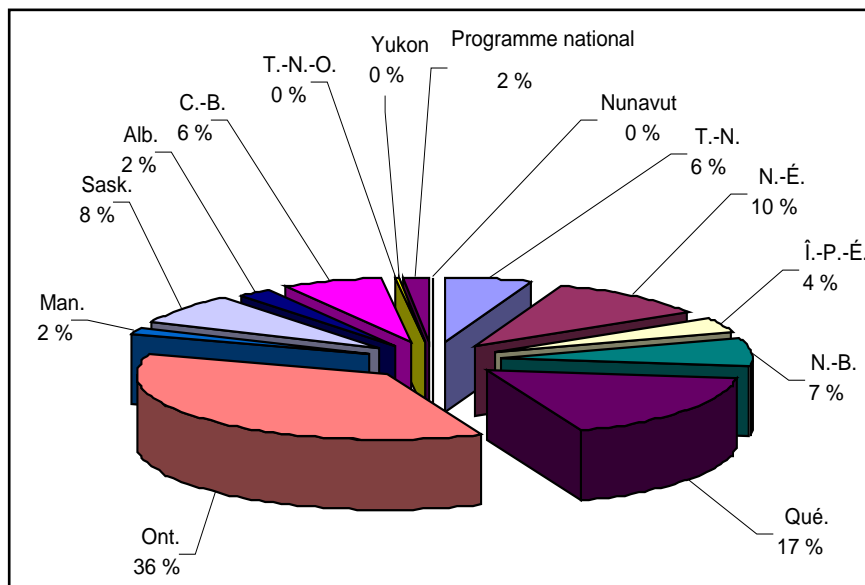
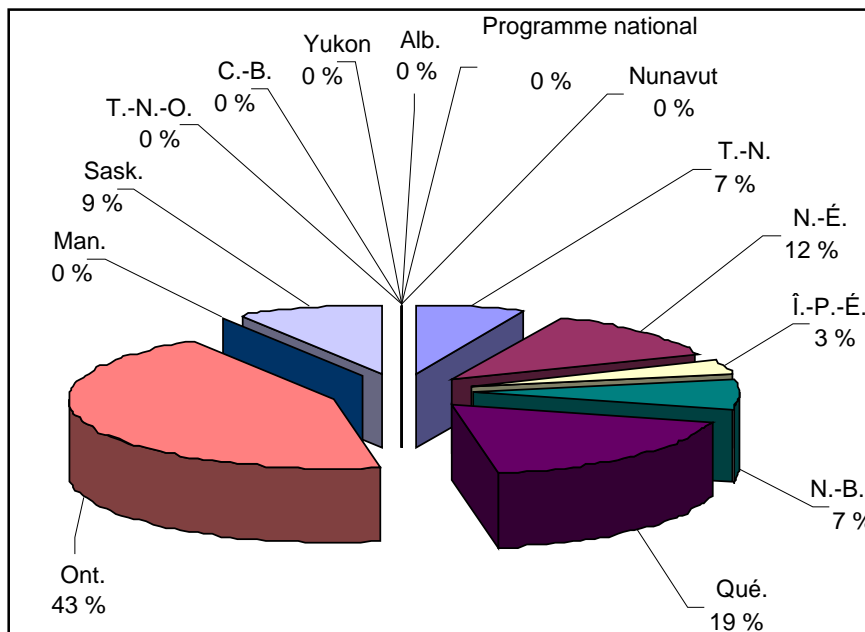


Figure 6 : Attributions aux projets de conservation (2004-2006)



Revenus du programme par source

Les revenus d'Habitat faunique Canada au cours de la période de 2000 à 2005 provenaient des sources suivantes :

Tableau 3 : Revenus par source (2000–2005)

Revenus	2004-2005 (budgété)	2003-2004	2002-2003	2001-2002	2000-2001	totals
Recettes du Timbre (net)	1 373 579 \$	1 491 518 \$	1 602 038 \$	1 588 967 \$	1 758 481 \$	7 814 583 \$
Autres recettes liés au Timbre	101 245 \$	179 576 \$	79 209 \$	114 080 \$	115 877 \$	589 987 \$
Contributions des partenaires (réservées)	339 635 \$	393 483 \$	672 996 \$	726 987 \$	517 968 \$	2 651 069 \$
Intérêt et services corporatifs	32 000 \$	20 132 \$	50 091 \$	64 347 \$	82 515 \$	249 085 \$
Divers revenus	6 000 \$	11 039 \$	46 186 \$	24 464 \$	78 274 \$	165 963 \$
Totals	1 852 459 \$	2 095 748 \$	2 450 520 \$	2 518 845 \$	2 553 115 \$	11 470 687 \$

Une représentation graphique de ces revenus est fournie à la **figure 2** ci-dessus.

D'autres recettes liées au Timbre proviennent de la production, de la diffusion et de la vente par Habitat faunique Canada de produits philatéliques et lithographiques liés au Timbre sur la conservation des habitats fauniques. Cela comprend la gestion et la coordination :

- du concours artistique annuel;
- de la production annuelle des lithographies;
- de la coordination des carnets souvenirs du Timbre;
- des contrats et des accords de contribution avec les artistes gagnants;
- la coordination et la gestion des voies de diffusion (vendeurs et distributeurs des Timbres et des lithographies);
- ventes directes par HFC;
- diffusion et promotion de l'édition de conservation du programme de lithographies appuyant les organismes de conservation partout au Canada en fournissant 800 lithographies de l'édition de conservation pour les activités de financement des organismes de conservation et sans but lucratif.

Effet de levier

Les taux d'effet de levier obtenus par le transfert des recettes des Timbres à Habitat faunique Canada n'ont pas été fournies dans le cadre de la présente évaluation. De plus, les attentes d'Environnement Canada en matière d'effet de levier n'ont pas été explicitement communiquées dans l'accord de contribution ou dans le CGRR. Les attentes du Ministère devraient être explicites dans tout accord de contribution futur, et le Ministère devrait aussi faire en sorte qu'il réagisse aux attentes de la Politique sur les paiements de transfert du Secrétariat du Conseil du Trésor en ce qui concerne limiter le « cumul de l'aide gouvernementale ». Cela exigera que le Ministère ait une compréhension plus complète de toutes les transactions financières effectuées par Habitat faunique Canada.

Rentabilité

Le modèle actuel n'est pas aussi rentable par comparaison avec certaines des solutions de rechange facilement identifiables (voir ci-dessous). À partir d'une source de revenu relativement limitée et en déclin (le programme du Timbre), Habitat faunique Canada est responsable du personnel et des frais généraux pour appuyer l'organisme. En conséquence, des ressources relativement limitées sont disponibles pour appuyer directement les activités sur le terrain des partenaires externes ou les activités du personnel d'Habitat faunique Canada dans ses propres domaines de programmation. Par comparaison avec des organismes financés de manière semblable (voir l'**annexe D**), Habitat faunique Canada ne semble pas aussi rentable que d'autres. Par exemple, l'initiative la plus comparable, soit le Federal Duck Stamp Program des États-Unis affirme que « 95 cents de chaque dollar recueilli va directement à l'achat ou à la location de terres appuyant les aires nationales de refuges d'espèces sauvages des États-Unis ». Par ailleurs, une règle générale que suit le Conseil du Trésor laisse entendre que les coûts d'administration d'un programme de subventions devraient être inférieurs à 15 p. 100 des coûts totaux du programme. Cette règle générale fait l'objet de référence par d'autres organismes subventionnaires semblables (voir l'**annexe D**).

Autres possibilités de diversification des modes de prestation des service

La présente évaluation a cerné six autres possibilités de diversification des modes de prestation des services par rapport à la méthode actuelle de prestation afin de fournir une base de comparaison et de stimuler la réflexion sur comment le programme du Timbre sur la conservation des habitats fauniques pourrait évoluer. Ces possibilités comprennent :

1. maintenir un organisme national unique (Habitat faunique Canada ou autre) pour l'attribution des recettes du Timbre;
2. attribuer les recettes du Timbre par le truchement des provinces (par les gouvernements provinciaux ou par les fiducies et les fonds provinciaux pertinents sur les habitats);
3. réattribuer les recettes du Timbre afin d'appuyer le programme des réserves nationales de faune du gouvernement du Canada;
4. réattribuer les recettes du Timbre afin d'appuyer les initiatives du PNAGS (par l'intermédiaire des contributions générales du gouvernement du Canada ou par un soutien dirigé aux projets prioritaires);
5. réattribuer les recettes du Timbre afin d'appuyer l'achat d'un habitat de sauvagine ou de terre humide important et unique ou menacé à l'échelle nationale comme le fait le Federal Duck Stamp Program (par le truchement du Service canadien de la faune ou d'un organisme externe);
6. éliminer le Timbre sur la conservation des habitats fauniques.

Ces possibilités sont analysées au **tableau 4** par rapport aux critères tels que la pertinence, la rentabilité et la responsabilité. Chacune des possibilités proposées a des forces et des faiblesses. Aucune possibilité n'est recommandée dans la présente évaluation, cette information sur les possibilités de diversification des modes de prestation des services sert plutôt à aider le Service canadien de la faune à examiner les possibilités pour l'avenir pour le programme du Timbre sur la conservation des habitats fauniques. Une analyse plus approfondie devrait cependant examiner minutieusement le fait que les recettes provenant de la vente du Timbre sur la conservation des habitats fauniques ont diminué à un taux d'environ

4 p. 100 par année, bien qu'il y ait des indications d'une certaine stabilisation et d'une légère augmentation depuis 2002.

Tableau 4 : Aperçu des autres possibilités de diversification des modes de prestation des services

Approche de mise en œuvre	Mécanismes de mise en œuvre	Pertinence		Rentabilité			Responsabilité		Commentaires
		Contribution aux objectifs d'Environnement Canada sur l'habitat, les espèces et l'intendance	Contribution à la conservation des oiseaux migrateurs (sauvagine)	Charge administrative (frais généraux)	Charge administrative (interne à Environnement Canada)	Possibilités d'effet de levier	Lien et responsabilité par rapport à la source du revenu	Responsabilité envers le ministre	
1. Maintenir l'approche d'un organisme unique de prestation nationale									
1a	Mise en œuvre améliorée par le mécanisme existant	Moyenne (actuellement)	Moyenne (actuellement)	Élevée	Aucun changement	Moyennes	Moyens	Moyenne	<ul style="list-style-type: none"> Habitat faunique Canada pourrait cesser de fonctionner si les recettes du Timbre sont réattribuées
1b.	Mise en œuvre (centralisée) par un autre organisme externe existant	Moyenne	Moyenne	Faible / Moyenne	Aucun changement	Moyennes / Élevées	Moyens	Moyenne	<ul style="list-style-type: none"> Environnement Canada devrait exercer un meilleur contrôle ou une meilleure surveillance pour éviter les résultats de l'approche et du mécanisme actuel.
2. Passer par les provinces									
2a.	Transférer les recettes du Timbre aux provinces d'où elles viennent	Élevée	Élevée	Variable — plus faible	Accrue — il faudrait gérer de multiples associations de conservation	Élevées	Élevés	Faible	<ul style="list-style-type: none"> Il faudrait établir des accords officiels avec chacune des provinces. Les provinces de l'Est pourraient ne pas être favorables à cette approche puisque les attributions actuelles seraient réduites.
2b.	Transférer les recettes du Timbre aux fiducies ou aux fonds	Élevée	Élevée	Plus faible	Variable — Élevée s'il y a de multiples accords; Faible s'il y a un accord	Élevées	Moyens / Élevés	Faible	<ul style="list-style-type: none"> Les recettes du Timbre, par le truchement d'Habitat faunique Canada, ont été déterminantes dans

Approche de mise en œuvre	Mécanismes de mise en œuvre	Pertinence		Rentabilité			Responsabilité		Commentaires
		Contribution aux objectifs d'Environnement Canada sur l'habitat, les espèces et l'intendance	Contribution à la conservation des oiseaux migrateurs (sauvagine)	Charge administrative (frais généraux)	Charge administrative (interne à Environnement Canada)	Possibilités d'effet de levier	Lien et responsabilité par rapport à la source du revenu	Responsabilité envers le ministre	
	provinciaux visant l'habitat				fédéral-provincial général				l'établissement de bon nombre de ces organismes. • Cette possibilité pourrait être considérée comme une amélioration de l'aide offerte au moyen des recettes du Timbre.
3. Réattribuer les recettes du Timbre afin d'appuyer le programme des réserves nationales de faune d'Environnement Canada									
3a	Mise en œuvre par le truchement d'une attribution interne d'Environnement Canada	Moyenne	Variable — Il serait nécessaire d'attribuer les recettes aux RNF ayant des populations d'oiseaux migrateurs	Plus faible	Diminuée	Faibles	Faibles	Élevée	• Reflèterait le Federal Duck Stamp Program — 98 p. 100 des recettes du Timbre vont à l'achat, à la location et au maintien des refuges nationaux. • Serait d'aucun bénéfice additionnel s'il est remplacé plutôt qu'améliorer les attributions aux RNF existantes.
3b	Mise en œuvre par Habitat faunique Canada	Moyenne	Comme ci-dessus	Élevée	Aucun changement	Moyennes	Moyens	Moyenne	• Pourrait agir comme contractuel pour faciliter l'établissement de nouvelles RNF.
3c	Mise en œuvre par un autre organisme externe existant	Moyenne / Élevée	Comme ci-dessus	Faible / Moyenne	Aucun changement	Moyennes — Élevées	Moyens	Moyenne	• Pourrait agir comme contractuel pour faciliter l'établissement de nouvelles RNF.
4. Réacheminer les recettes du Timbre pour appuyer le PNAGS									
4a	Recettes du Timbre	Élevée	Mixte / Élevée	Plus faible	Plus faible	Plus élevées	Moyens	Élevée	• Ne serait d'aucun bénéfice additionnel s'il

Approche de mise en œuvre	Mécanismes de mise en œuvre	Pertinence		Rentabilité			Responsabilité		Commentaires
		Contribution aux objectifs d'Environnement Canada sur l'habitat, les espèces et l'intendance	Contribution à la conservation des oiseaux migrateurs (sauvagine)	Charge administrative (frais généraux)	Charge administrative (interne à Environnement Canada)	Possibilités d'effet de levier	Lien et responsabilité par rapport à la source du revenu	Responsabilité envers le ministre	
	appliqués directement aux contributions du gouvernement du Canada au PNAGS								remplaçait plutôt que d'accroître les contributions existantes au PNAGS.
4b	Recettes du Timbre transférées directement aux plans conjoints du PNAGS	Élevée	Mixte — devrait cibler les projets qui sont axés sur l'habitat de la sauvagine	Moyenne	Élevée — devrait gérer de multiples accords de contribution	Plus élevées	Élevés	Moyenne	<ul style="list-style-type: none"> Le mécanisme d'établissement des priorités actuellement en vigueur pour faire des choix parmi les occasions permettant la compétition.
5. Attribuer les recettes du Timbre afin d'appuyer l'achat d'habitats importants et uniques à l'échelon national, menacés de la sauvagine et des terres humides									
5.	Achats gérés directement par le SCF	Élevée	Mixte / Élevée	Élevée	Élevée	Faibles	Moyens	Élevée	
	Achats gérés par un organisme externe d'expérience	Élevée	Mixte / Élevée	Faible / moyenne	Faible / moyenne	Élevées	Moyens	Moyenne	<ul style="list-style-type: none"> Il y a plusieurs organismes d'expérience existants qui pourraient gérer de tels achats au nom du gouvernement du Canada.
6. Éliminer le programme du Timbre									
6. Programme	Éliminer le programme du Timbre	Plus faible	Plus faible	Éliminée	Éliminée	Aucune	s.o.	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> Les chasseurs font maintenant des contributions financières directes à la conservation de l'habitat par le truchement de frais obligatoires et de frais additionnels pour les fonds et des fiducies provinciaux de

Approche de mise en œuvre	Mécanismes de mise en œuvre	Pertinence		Rentabilité			Responsabilité		Commentaires
		Contribution aux objectifs d'Environnement Canada sur l'habitat, les espèces et l'intendance	Contribution à la conservation des oiseaux migrateurs (sauvagine)	Charge administrative (frais généraux)	Charge administrative (interne à Environnement Canada)	Possibilités d'effet de levier	Lien et responsabilité par rapport à la source du revenu	Responsabilité envers le ministre	
									conservation. <ul style="list-style-type: none"> • Les chasseurs font de grandes contributions financières directes aux organismes de conservation. • Les chasseurs font de grandes contributions non financières à la conservation de l'habitat par le truchement d'organismes locaux.

Engagement continu des partenaires

Les bénéficiaires du programme demeurent engagés à améliorer l'habitat des espèces sauvages indépendamment du financement provenant du Timbre sur la conservation des habitats fauniques et d'Habitat faunique Canada. Habitat faunique Canada a par le passé joué un rôle important en fournissant un financement de démarrage à de nouveaux organismes tentant de s'établir comme intervenants dans le domaine de la conservation de l'habitat. Grâce aux contributions d'Habitat faunique Canada à ces organismes, ils ont pris de l'expérience et se sont bien établis, faisant preuve d'un engagement à poursuivre leurs activités même après l'arrêt des contributions d'Habitat faunique Canada.

Les principaux bénéficiaires du programme ont cependant signalé qu'une grande partie de leurs propres activités et de leurs propres réussites au cours des dernières années auraient eu lieu indépendamment des activités d'Habitat faunique Canada. Les promoteurs des programmes de prix ont signalé qu'ils pouvaient et qu'ils auraient trouvé d'autres partenaires pour réaliser leurs programmes, bien qu'ils admettent que cela serait un défi. Comme priorité identifiée dans les plans conjoints du PNAGS, les bénéficiaires du programme de subventions d'Habitat faunique Canada demeurent engagés par rapport à leurs activités et ils souhaiteraient poursuivre sans les contributions d'Habitat faunique Canada. Une activité vulnérable serait sans doute le Fonds pour les habitats humides de l'Ontario. Habitat faunique Canada fait des contributions relativement modestes (en général de 15 000 \$ à 40 000 \$) aux autres projets internes et externes de conservation. Son attribution de 200 000 \$ par an au Fonds pour les habitats humides de l'Ontario (FHHO) et le fait que HFC fournit de l'espace à bureaux et des services afférents de soutien représente cependant un financement essentiel pour le FHHO. Comme tel, le FHHO pourrait avoir des problèmes à continuer ses activités sans les contributions d'Habitat faunique Canada.

Optimisation des ressources

Déterminer l'optimisation des ressources est particulièrement compliqué lorsqu'il y a un manque d'information sur le rendement au niveau des résultats et des produits, lorsqu'il y a un certain désaccord sur la nature des activités entreprises par l'organisme et lorsque les attentes pour le niveau relatif d'activité dans différents secteurs du programme n'ont pas bien été articulées.

Les intervenants interviewés ont exprimé le point de vue qu'Habitat faunique Canada a bien optimisé ses ressources par ses attributions aux projets de conservation et a optimisé à un certain degré ses ressources par son programme d'intendance interne, notamment puisqu'il est bien appuyé par les autres partenaires. Les points de vue sur la valeur fournis par les interventions stratégiques d'Habitat faunique Canada étaient mixtes. Bon nombre d'intervenants étaient d'avis que ces interventions avaient une certaine valeur, mais ils remettaient en question s'il était approprié de les appuyer par les recettes du Timbre. Une minorité d'intervenants considéraient que ces interventions stratégiques avaient une faible valeur et remettaient explicitement en question la légitimité du rôle d'Habitat faunique Canada dans les débats stratégiques. Les points de vue des intervenants sur la valeur des activités scientifiques et stratégiques sur l'habitat d'Habitat faunique Canada étaient aussi mixtes. Le rapport sur la situation des habitats de 2001 a été reconnu généralement, mais son impact et son influence ont été remis en question. Bon nombre d'intervenants ont commenté que le Rapport sur l'état de l'environnement du gouvernement du Canada devait jouer ce rôle et non

nécessairement Habitat faunique Canada. Le soutien était beaucoup plus limité pour les activités plus spécialisées, techniques, scientifiques et de production de rapports d'Habitat faunique Canada. La plupart des intervenants étaient d'avis que ces activités ne devraient se poursuivre que dans les cas où elles sont entièrement appuyées par des bailleurs de fonds externes sans dépendre du soutien des recettes du Timbre.

En fin de compte, Habitat faunique Canada est financé en grande partie par les contributions obligatoires des chasseurs d'oiseaux migrateurs du Canada. Ces personnes et leurs organismes sont les mieux placés pour évaluer si l'initiative optimise les ressources. La Politique sur les normes de services pour les frais d'utilisation du Conseil du Trésor reconnaît explicitement cette situation énonçant que « *le gouvernement a pour politique que ceux qui paient des frais pour ses services ont le droit d'obtenir des renseignements fondamentaux sur les services...* ». Ces intervenants sont exclus de la présente évaluation et donc leurs points de vue sur cette question sont en grande partie inconnus.

4.5 Pertinence et besoin continu

Servir l'intérêt public

Toutes les activités et tous les rôles entrepris par Habitat faunique Canada semblent être d'une certaine valeur et contribuent à la conservation de l'habitat des espèces sauvages. Il est évident qu'il y a un besoin d'activités continues et additionnelles dans le domaine général de la conservation de l'habitat et, plus particulièrement, de l'habitat de la sauvagine. Ces besoins sont bien enregistrés dans le contexte de l'initiative trilatérale du PNAGS. Cependant, il n'est pas clair que la structure actuelle de programmation d'Habitat faunique Canada répond le mieux à ces besoins. Tel que signalé préalablement, les activités de l'organisme ont changées, et actuellement, même certains membres du conseil d'administration remettent en question si Habitat faunique Canada devrait continuer de fonctionner dans tous les domaines où l'organisme intervient actuellement.

La justification de continuer à imposer des frais obligatoires aux chasseurs de sauvagine aux fins d'appuyer la conservation de l'habitat doit être évaluée plus à fond. Au moment où Habitat faunique Canada a été créé en 1984, il y avait peu d'organismes semblables au Canada qui étaient financés par des contributions obligatoires des chasseurs et des pêcheurs. Une exception remarquée était le Habitat Conservation Fund de la Colombie-Britannique fondé en 1981. Depuis lors, un réseau d'organismes semblables ayant des structures de financement et des mandats semblables a été établi à l'échelon provincial partout au pays. Les travaux effectués par Habitat faunique Canada ont cerné le fait que les chasseurs canadiens ont fait des contributions obligatoires de plus de 300 millions de dollars au cours de la période de 1985 à 2000 au réseau national de fonds et de fiducies. Ces contributions se poursuivent même à ce jour. Ceci soulève la question à savoir si les chasseurs de sauvagine devraient se voir imposer un soutien additionnel à l'échelle nationale aux activités de conservation de l'habitat ou s'il est maintenant temps que de telles contributions proviennent d'autres parties avec des impacts mesurables sur l'habitat et sur l'ensemble des populations des espèces (p. ex. des producteurs agricoles, des intervenants du secteur privé, des promoteurs, etc.).

Autres organismes

D'autres organismes réalisent des objectifs semblables, mais non pareils à ceux d'Habitat faunique Canada. On a constaté qu'Habitat faunique Canada occupe un créneau assez unique car il s'agit d'un organisme national se penchant sur des questions d'habitat et d'intendance sur une vaste échelle (n'étant pas strictement concerné par un habitat particulier, une approche de conservation ou une espèce protégée particulière). Cependant, il y a d'autres organismes qui font des travaux de conservation par rapport à des objectifs semblables, y compris le réseau de fiducies et de fonds de conservation sanctionnés par les provinces, des ONG nationaux tels que Canards Illimités, Nature Canada et d'autres. D'autres programmes accomplissent des travaux afin d'atteindre des objectifs semblables, par exemple le Plan nord-américain de gestion de la sauvagine, lequel est appuyé par Habitat faunique Canada.

Pertinence aux priorités du gouvernement du Canada

Les objectifs et les programmes d'Habitat faunique Canada sont en général pertinents aux priorités du gouvernement du Canada. Habitat faunique Canada est perçu comme faisant des contributions directes et indirectes aux politiques et aux initiatives suivantes du gouvernement du Canada :

- La stratégie de conservation des habitats du Service canadien de la faune :
 - Stratégie 2 — démontrer et améliorer l'intendance de l'habitat pour les oiseaux migrateurs et les espèces en péril;
 - Stratégie 3 — faire progresser et communiquer la science de la conservation des habitats
- Programme d'intendance du Canada :
 - But 1 : investir dans l'intendance;
 - But 2 : renforcer l'application des connaissances;
 - But 3 : renforcer le soutien stratégique et législatif aux intendants;
 - But 4 : lier les programmes d'intendance.
- Orientations stratégiques contenues dans le Plan stratégique du Service canadien de la faune 2000
- Les « piliers » de l'Initiative de conservation des oiseaux de l'Amérique du Nord, y compris le PNAGS et Partenaires d'envol

Changements des priorités au fil du temps

Selon le personnel du Service canadien de la faune, ainsi que d'autres intervenants, le programme d'Habitat faunique Canada a changé dans le temps en réaction à l'évaluation effectuée par Habitat faunique Canada de ce qui est nécessaire pour la conservation de l'habitat. La majorité du personnel du Service canadien de la faune interviewé a exprimé le point de vue qu'Habitat faunique Canada ne reflète plus l'intention de financement qui était en place à la création de l'organisme ou qui a été réitéré par le contexte de l'accord actuel de contribution et du CGRR.

Environnement Canada a la responsabilité finale pour le degré auquel les dépenses et les recettes relatives au Timbre d'Habitat faunique Canada s'alignent avec les priorités d'Environnement Canada. Tel que signalé, l'accord de contribution est vague en ce qui concerne comment les fonds fournis seront attribués. Cependant, l'accord contient des

mécanismes de responsabilisation requérant qu'Habitat faunique Canada présente des plans d'activités à long terme et des plans annuels de travail pour examen par le Ministère et approbation. Ces conditions offrent aussi au ministre de l'Environnement l'occasion de s'objecter à tout élément de tels plans. La présente évaluation n'a cependant constaté aucune preuve que de tels plans d'activités à long terme et plans annuels de travail avaient été présentés par Habitat faunique Canada ou que le Ministère avait demandé de tels plans lorsqu'ils n'étaient pas fournis. Il y a eu cependant des indications que ni le Service canadien de la faune ni Habitat faunique Canada comprennent pleinement la nature du cadre stratégique du gouvernement du Canada régissant les accords actuels de financement.

Utilisation des résultats d'Habitat faunique Canada

La plupart des intervenants ont cité le rapport *Situation des habitats fauniques* (2001) et le programme de prix et de reconnaissance de l'intendance comme étant les résultats les plus pertinents d'Habitat faunique Canada. Bon nombre des autres résultats produits par Habitat faunique Canada n'ont pas été cités et beaucoup d'intervenants ont reconnu qu'ils n'utilisaient pas les résultats d'Habitat faunique Canada dans leurs propres processus décisionnels. En ce qui concerne l'influence qu'a Habitat faunique Canada sur les débats stratégiques, sa contribution à la Stratégie nationale sur la forêt, au Programme d'intendance du Canada et à la Gestion intégrée des paysages a été reconnue. Cependant, les intervenants fédéraux, provinciaux, du secteur privé et d'autres ONG ont tous signalé qu'Habitat faunique Canada n'avait pas une grande influence dans de nombreux cas. Ils ont aussi signalé qu'Habitat faunique Canada n'était pas présent au cours des récents débats stratégiques clés concernant l'habitat et les espèces.

Besoin de soutien continu

Sans des contributions continues des recettes du Timbre, l'existence continue d'Habitat faunique Canada est incertaine. Selon le degré auquel Environnement Canada et d'autres intervenants croient que l'organisme peut jouer un plus grand rôle en conservation de l'habitat, il faudra qu'ils fournissent un soutien continu par les recettes du Timbre ou d'autres mécanismes.

5.0 RECOMMANDATIONS

Les travaux entrepris dans le cadre de la présente évaluation mènent à un certain nombre de recommandations pour considération plus approfondie par les parties à l'accord de contribution entre Habitat faunique Canada et le gouvernement du Canada. Ces recommandations visent à réagir à un certain nombre de questions cernées dans le cadre de la mise en œuvre et de la supervision de l'accord actuel.

Pour Habitat faunique Canada :

Actions immédiates

- **Prendre des mesures immédiates (pour l'exercice 2005-2006) afin de réagir au conflit d'intérêt perçu concernant le Fonds pour les habitats humides de l'Ontario.** Les attributions à cette initiative devraient être signalées (aux auditoires internes et

externes) comme dépenses au sein du programme de conservation interne d'Habitat faunique Canada. De plus, Habitat faunique Canada devrait faire en sorte que tous les rapports financiers et des programmes comprennent la portée complète des ressources, des dépenses et des activités du Fonds pour les habitats humides de l'Ontario.

Au cours des trois premiers mois de l'exercice 2005-2006

- **Faire en sorte que TOUTES les conditions de l'accord de contribution avec Environnement Canada soient respectées.** Habitat faunique Canada devrait faire en sorte que son plan actuel de mise en œuvre à long terme et son plan annuel de travail soient transmis immédiatement au Service canadien de la faune. Habitat faunique Canada devrait être au courant de toutes les autres conditions et s'assurer qu'elles sont respectées.

- **Fournir à Environnement Canada assez d'information afin de lui permettre de respecter ses responsabilités au Conseil du Trésor et aux intervenants payants.** Les conditions de l'accord de contribution ne précisent pas la nature des rapports annuels et financiers. Les mécanismes existants de production de rapports sont cependant insuffisants pour permettre au Ministère de respecter ses responsabilités au Conseil du Trésor et aux intervenants payants. Habitat faunique Canada devrait produire un rapport annuel pour l'exercice 2004-2005 qui fait preuve d'assez de transparence et de responsabilité quant aux sources de revenus et à la nature des dépenses. Le genre d'information inclus aux séances d'information du conseil d'administration d'Habitat faunique Canada devrait suffire à respecter bon nombre de ces attentes. De plus, Habitat faunique Canada devra cependant divulguer à Environnement Canada :
 - les détails de tous les montants (contributions des partenaires ou services bancaires) reçus des autres parties;
 - l'utilisation prévue de ces sommes reçues;
 - les coûts d'Habitat faunique Canada dans l'utilisation et le transfert de ces sommes;
 - tous montants de recouvrement des coûts associés au transfert des fonds reçus.

Le rapport annuel et les états financiers vérifiés devraient être facilement disponibles sur le site Web d'Habitat faunique Canada.

- **Faire un compte rendu aux membres du conseil d'administration sur les résultats de l'évaluation.** Tous les membres du conseil d'administration devraient dès que possible recevoir un compte rendu indépendant sur les résultats de l'évaluation. Un représentant du Service canadien de la faune devrait être invité à observer la présentation des résultats. Les recommandations et les conseils découlant de cette présentation des résultats de l'évaluation devraient être transmis officiellement au Service canadien de la faune à titre de référence.

Au cours du reste de l'exercice 2005-2006

- **Mise en œuvre du CGRR.** Des sommes contribuées ont été transmises à Habitat faunique Canada pour la mise en œuvre du CGRR déposé. Toute prolongation de l'accord existant sera fondée sur le degré auquel le CGRR a été mis en œuvre tel que prévu. Les activités d'Habitat faunique Canada pendant le reste de la durée de l'accord de contribution devraient être axées sur le fait de faire en sorte que le CGRR soit utilisé à ses fins prévues comme outil de planification et de surveillance des activités. Les résultats identifiés devraient être réalisés, et la mesure du rendement et la production de rapports devraient être réalisés afin de clairement communiquer les résultats des activités d'Habitat faunique Canada.
- **Évaluer le rôle et les contributions du conseil d'administration.** Le conseil d'administration d'Habitat faunique a la responsabilité finale de la réalisation des conditions de l'Accord de contribution. La présente évaluation a fourni des indications que certains membres du conseil d'administration d'Habitat faunique Canada ne sont peut-être pas entièrement au courant de leurs responsabilités envers l'organisme. Elle fournit aussi un indice que certains membres du conseil ne sont pas satisfaits du rôle actuel du conseil. Habitat faunique Canada devrait entreprendre un sondage indépendant et officiel de tous les membres du conseil d'administration afin de préciser clairement les responsabilités du conseil, de clarifier les attentes et de cerner les domaines de faiblesse. Ce sondage pourrait aussi comprendre un examen du fonctionnement du conseil d'administration dans un petit nombre d'autres organismes pour identifier les pratiques exemplaires et des occasions d'amélioration.
- **Élaborer et mettre en œuvre un plan de communication.** Habitat faunique Canada doit élaborer et mettre en œuvre un plan de communication qui tient compte des différents besoins et intérêts de ses différents auditoires. Cela devrait comprendre l'élaboration d'une série concise et cohérente d'outils de communication qui peuvent être utilisés par le conseil d'administration et d'autres intervenants afin d'élargir la portée d'Habitat faunique Canada. Il faut accorder la priorité à la communication des objectifs du programme, de ses orientations stratégiques, de son rendement et de sa pertinence aux groupes suivants d'intervenants (en ordre diminuant de priorité)
 - Service canadien de la faune
 - intervenants payants;
 - provinces;
 - décideurs principaux (c.-à-d. bailleurs de fonds du programme) au sein du secteur privé;
 - autres organismes de conservation, ONGE;
 - autres ministères gouvernementaux.

Au cours de l'exercice 2006-2007

- **Élaborer et exprimer clairement les orientations stratégiques futures.** Habitat faunique Canada devrait avant la fin de l'accord actuel travailler avec ses intervenants clés afin d'exprimer clairement sa mission et son mandat, sa vision et son rôle et les orientations stratégiques futures. Ces orientations stratégiques devraient être accompagnées d'un plan de mise en œuvre à long terme entériné par le conseil d'administration. Ce plan contrôlerait les attributions relatives proposées à divers

secteurs du programme et communiquerait explicitement les activités prévues d'Habitat faunique Canada, ses résultats et ses produits au cours de la prochaine période de trois à cinq ans. Ce plan devrait alors constituer l'assise de toute réception continue proposée des recettes du Timbre.

Pour Environnement Canada :

Au cours des trois premiers mois de l'exercice 2005-2006

- **Environnement Canada doit faire preuve d'une plus grande responsabilité par rapport aux transferts des recettes du Timbre.** La présente évaluation a cerné un certain nombre de cas où Environnement Canada n'a pas adéquatement fait en sorte que les pratiques d'Habitat faunique Canada et ses procédures soient conformes aux attentes énoncées dans la *Politique sur les paiements de transfert* du Conseil du Trésor. Notamment, Environnement Canada devrait :
 - attribuer des responsabilités internes pour la surveillance de tous les aspects de l'accord de contribution avec Habitat faunique Canada;
 - faire en sorte que les plans de mise en œuvre et les plans de travail annuels d'Habitat faunique Canada soient reçus et examinés attentivement;
 - faire en sorte que les rapports d'Habitat faunique Canada (financiers et sur le rendement) suffisent pour que le Ministère puisse démontrer sa responsabilité par rapport aux sommes transférées;
 - demander la permission d'assister, de façon régulière, aux réunions du conseil d'administration et du comité d'Habitat faunique Canada comme observateur, ce qui permettrait au Ministère de mieux comprendre le degré auquel les recommandations de la présente évaluation suscitent des réactions.

Au cours du reste de l'exercice 2005-2006

- **Le Service canadien de la faune devrait consulter les conseillers juridiques du Ministère sur comment la *Loi sur les frais d'utilisation* et les politiques afférentes pourraient avoir une incidence sur la collecte des frais des permis et de la vente des Timbres sur la conservation des habitats fauniques faunique aux chasseurs de la sauvagine migratrice au Canada.** Les conseils fournis par les conseillers juridiques auront un impact considérable sur toutes les activités et les analyses futures entreprises par le Service canadien de la faune par rapport au programme du Timbre sur la conservation des habitats fauniques et aux programmes afférents.
- **Environnement Canada devrait consulter les intervenants payants et les autres intervenants, y compris les provinces, et déterminer le besoin et la pertinence continue du Timbre sur la conservation des habitats fauniques.** On recommande que cette consultation soit réalisée indépendamment d'Habitat faunique Canada, bien que l'organisme puisse souhaiter assister aux consultations à titre d'observateur. Les normes de service, lesquelles sont conformes à la politique du Conseil du Trésor, devraient être élaborées afin d'orienter la collecte et l'application des frais du Timbre si on détermine un besoin continu et une pertinence. De telles normes devraient être énoncées clairement dans tout accord de contribution futur.

- **Cerner l'approche de mise en œuvre souhaitée.** Si on détermine qu'il est toujours nécessaire de continuer à vendre le Timbre sur la conservation des habitats fauniques, Environnement Canada devrait analyser de plus près les autres possibilités de diversification des modes de prestation des services et choisir l'approche qu'il souhaite prendre à la fin de l'accord de contribution existant. Cette décision devrait être clairement et officiellement communiquée à Habitat faunique Canada dès que possible et avant le 31 mars 2006.

Au cours de l'exercice 2006-2007

- **Clarifier les attentes fédérales en ce qui concerne tout accord de contribution futur.** Pour sa part et pour éviter d'éventuels désaccords au sujet des résultats prévus avec Habitat faunique Canada ou tout autre partenaire de prestation de services, le gouvernement fédéral doit faire en sorte qu'il élabore des attentes transparentes pour le transfert et la dépense des recettes du Timbre au cours des années à venir. Les attentes en ce qui concerne l'effet de levier global et la participation et l'obtention de fonds par effet de levier de la part des provinces, des sous-secteurs privés, des ONG et des associations du secteur privé devraient être explicites. Les attentes gouvernementales en ce qui concerne les attributions des recettes dans l'ensemble des domaines du programme devraient être explicites et incorporées au plan stratégique. Les attentes en ce qui concerne la prise de décisions et les communications entourant les chasseurs de sauvagine et le Service canadien de la faune devraient aussi être explicites. Finalement, le gouvernement fédéral devrait commencer à exprimer clairement l'ampleur des activités des évaluations futures par rapport à tout nouvel accord de contribution.

Annexe A : Critères d'évaluation

A. Conception et mise en œuvre du programme

1. La structure de gestion d'Habitat faunique Canada est-elle efficace et appropriée?
 - Les responsabilités sont-elles claires et enregistrées et sont-elles exercées?
 - Les conseils fournis par le conseil d'administration sont-ils utilisés de manière appropriée?
 - Le personnel et la direction ont-ils l'expertise appropriée pour atteindre les objectifs?
 - Y a-t-il un système efficace de surveillance du rendement et de production de rapports en vigueur? Est-il utilisé? Les priorités, les décisions et les résultats du programme sont-ils efficacement communiqués aux partenaires et aux bailleurs de fonds?
 - Y a-t-il eu une évaluation des leçons apprises et ont-elles fait l'objet d'une utilisation stratégique? Les priorités sont-elles établies et ajustées conformément?
 - Y a-t-il une attribution et une surveillance appropriée des fonds, y compris tous les ajustements requis pour l'atteinte des objectifs?

B. Des trois domaines de résultats du CGRR

1. Habitat faunique Canada a-t-il été structuré et géré d'une manière qui se prêtera à la réalisation des objectifs visés? Le programme est-il sur la bonne voie et bien axé?
2. Les résultats en matière de **conservation de l'habitat** ont-ils été réalisés?
 - La prise de décisions par rapport au financement des programmes externes est-elle effectuée d'une manière transparente et cohérente?
 - Comment les intervenants d'Environnement Canada et externes participent-ils à la conception et à la mise en œuvre des programmes d'Habitat faunique Canada?
 - Le programme de conservation de l'habitat d'Habitat faunique Canada utilise-t-il des critères d'admissibilité et des processus d'examen des projets efficaces et cohérents lorsqu'il attribue les fonds? Si non, pourquoi pas?
 - Les demandeurs non retenus reçoivent-ils des commentaires et des conseils pour renforcer leurs prochaines propositions?
 - Les bénéficiaires ont-ils fait preuve d'une gestion efficace des projets financés?
3. Les résultats attendus en matière de **développement de partenariats** ont-ils été atteints?
 - L'approche au développement de partenariats d'Habitat faunique Canada fonctionne-t-elle?
 - Quels nouveaux partenariats ont été créés?
 - Quelles expertise et capacité ont été développées?
 - Qu'est-ce qui a été réalisé grâce à ces partenariats?

4. Est-ce que les résultats prévus en matière de communication ont été réalisés?
 - Est-ce que des priorités claires ont été établies pour les activités de communication d'Habitat faunique Canada?
 - Qui est l'auditoire ciblé des communications d'Habitat faunique Canada?
 - Est-ce qu'on le rejoint? Comment cela est-il surveillé?
 - Comment ses besoins en matière d'information ont-ils été évalués? Comment y a-t-on réagi?

C. Succès / impact

1. Les résultats prévus dans les trois éléments du programme énoncés dans le CGRR ont-ils été réalisés? Si non, pourquoi pas?
 - Quels sont les impacts prévus et inattendus (positifs ou autrement)?
 - Est-ce que le programme a eu un impact positif et mesurable sur l'environnement?
 - Est-ce que le programme crée une sensibilisation aux questions d'intendance en matière d'habitats et de conservation?
 - Est-ce que les comportements des auditoires clés ont été modifiés par les programmes d'Habitat faunique Canada?
 - Quels facteurs ont contribué à l'atteinte des résultats?
 - Quels obstacles ont entravé l'atteinte des résultats?
2. Les recettes tirées du Timbre sont-elles suffisantes pour atteindre les résultats visés?

D. Pertinence / justification

1. A-t-on toujours besoin du programme d'Habitat faunique Canada?
 - Le programme dessert-il l'intérêt public et les besoins en matière de conservation de l'habitat?
 - Les objectifs du programme pourraient-ils être accomplis par d'autres mécanismes? D'autres organismes font-ils des travaux semblables?
 - Les décisions du programme établissent-elles efficacement un équilibre entre les priorités en matière d'habitat et les priorités en matière de partenariats?
2. Les programmes et les objectifs d'Habitat faunique Canada sont-ils toujours pertinents par rapport aux priorités du gouvernement du Canada?
 - L'élément central des programmes d'Habitat faunique Canada a-t-il changé dans le temps? Si tel est le cas, reflète-t-il toujours les besoins du gouvernement du Canada et l'intention du mandat de financement?
 - Comment les priorités et les résultats d'Environnement Canada sont-ils reflétés dans les processus décisionnels et la programmation d'Habitat faunique Canada?
 - Les résultats d'Habitat faunique Canada (p. ex. le rapport *Situation sur les habitats fauniques*) ont-ils été utilisés dans les processus décisionnels du gouvernement du Canada?
 - Y a-t-il un besoin continu de soutien du gouvernement du Canada au programme?

E. Rentabilité

1. Quel est le coût total du programme par thème? Comment cela a-t-il changé dans le temps? Des fonds sont-ils attribués aux priorités les plus appropriées et les plus importantes? Comment est-ce décidé?
2. Le programme a-t-il obtenu efficacement des ressources par effet de levier? Comment est-ce que ce taux d'effet de levier se compare-t-il à ceux d'autres programmes ayant des objectifs et des structures semblables?
3. Le modèle du programme est-il une approche rentable à la protection de l'habitat des espèces sauvages? Quelles autres méthodes telles que la réglementation, l'expropriation, le financement direct pourraient être plus efficaces? Quels sont les coûts (financiers, administratifs, sociaux) d'utiliser des solutions de rechange?
4. Les bénéficiaires et les partenaires du programme sont-ils engagés à l'amélioration de l'habitat des espèces sauvages au moyen de l'activité du programme indépendamment du financement du programme?
5. Les coûts d'Habitat faunique Canada sont-ils justifiés à la lumière des résultats obtenus? Des résultats appropriés sont-ils atteints par rapport aux ressources dépensées dans tous les éléments du programme?

Annexe B : Personnes interviewées

- **Habitat faunique Canada**
 1. Jean Cinq-Mars
 2. Ed Wiken
 3. Dave Spooner
 4. Claudia Latsch
 5. Lynn McIntyre
 6. Mark Stabb
 7. Dave Neave — ancien employé
 8. Dana Imbeault — ancienne employée

- **Membres actuels et anciens membres du conseil d'administration**
 1. David Brackett — ancien membre du conseil d'administration
 2. Mike Sullivan
 3. Mike Apsey — président, Coalition pour la Stratégie nationale sur la forêt
 4. Howard Paish

- **Service canadien de la faune**
 1. Karen Brown — sous-ministre adjointe, Service de la conservation de l'environnement
 2. Trevor Swerdfager — directeur général, Service canadien de la faune
 3. Robert McLean — directeur général, Stratégies de conservation
 4. Paul Kluckner — Région du Pacifique et du Yukon
 5. Albin Tremblay — Région du Québec
 6. Ken Harris — chef, Division de la conservation des habitats
 7. Steve Wendt — directeur par intérim, Direction sur les oiseaux migrateurs
 8. Greg Thompson — chef, Division de l'intendance
 9. Danielle Bridgett — coordonnatrice du PNAGS
 10. Clayton Rubec — Intendance d'Environnement Canada

- **Autres partenaires contribuant**
 1. Pat MacGregor — Agriculture et Agroalimentaire Canada
 2. Andrew Devries — Association des produits forestiers du Canada
 3. Patrice Leblanc — Pêches et Océans Canada — Direction de la gestion de l'habitat du poisson

- **Autres intervenants**
 1. Michel Damphousse — province du Québec
 2. Cam Mack — ministère des Richesses naturelles de l'Ontario, Poissons et espèces sauvages
 3. Bob Carles — Saskatchewan Watershed Authority
 4. Rod Silver — Habitat Conservation Trust Fund de la Colombie-Britannique (retraite en 2004)
 5. Jack Dubois — directeur, Direction de la protection des écosystèmes et des espèces sauvages, Conservation Manitoba

6. Reg Melanson — Conseil nord-américain de conservation des terres humides (Canada)
7. Claude Grondin — Fondation de la Faune du Québec
8. Brian Gray — Canards Illimités
9. David Gauthier — Canadian Plains Research Centre, Saskatchewan
10. Colin Maxwell — Fédération canadienne de la faune

Annexe C : Guide d'entrevue

Questions pour les membres du conseil d'administration

1. Quelles ont été vos activités avec Habitat faunique Canada? Votre rôle a-t-il été clair et votre participation efficace? Jouez-vous encore un rôle?
2. Que considérez-vous être les principaux objectifs d'Habitat faunique Canada? Comment ceux-ci ont-ils évolué depuis la création du programme? Ont-ils encore évolué depuis le plan d'activités de 2001?
3. Comment Habitat faunique Canada est-il différent par rapport aux autres initiatives de conservation? Qu'est-ce qui le rend unique et lui donne une valeur?
4. Habitat faunique Canada est-il stratégique dans ses activités?
5. D'après vous, quels sont les principales réussites d'Habitat faunique Canada au cours des cinq dernières années?
6. Le programme suit-il la bonne voie afin de réaliser ses objectifs finals proposés dans le plan d'activités de 2001 et dans l'accord de contribution avec le gouvernement du Canada? Le programme est-il bien axé? Habitat faunique Canada est-il actif dans des domaines qui n'étaient pas prévus ou souhaités?
7. Qui a été appuyé ou touché par le programme d'Habitat faunique Canada? Les bons groupes et les bons particuliers ont-ils été appuyés ou touchés?
8. À quel point Habitat faunique Canada a-t-il été efficace dans la communication du besoin et de la nature des résultats de ses activités? Recevez-vous les produits de communication d'Habitat faunique Canada? Lesquels? Lesquels sont les plus efficaces? Lesquels sont les moins efficaces? Quels produits additionnels de communication pouvez-vous recommander?
9. Comment Habitat faunique Canada a-t-il démontré qu'il possède les capacités suffisantes et qu'il est efficace dans la gestion globale et du programme, y compris
 - les relations avec le conseil d'administration;
 - la conservation de l'habitat;
 - le développement de partenariats;
 - les communications?
10. Quelles sont les principales forces et quels sont les principales réussites de la direction? Quels domaines doivent être améliorés? Ont-ils optimisé les ressources?
11. Le programme d'Habitat faunique Canada est-il un mécanisme approprié pour la prestation de fonds fédéraux pour la conservation de l'habitat? Est-ce que les contributions fédérales

à Habitat faunique Canada devraient se poursuivre au-delà de la durée de l'accord de contribution actuel?

Questions pour la haute direction du Service canadien de la faune

1. Quel est votre rôle par rapport à Habitat faunique Canada?
2. D'après vous, quels sont les principaux objectifs du programme d'Habitat faunique Canada? Ceux-ci ont-ils évolué depuis la création du programme? Depuis la signature du plus récent accord de contribution? Habitat faunique Canada est-il stratégique dans ses activités?
3. Comment Habitat faunique Canada est-il différent des autres initiatives de conservation de l'habitat? Qu'est-ce qui le rend unique et lui donne une valeur?
4. D'après vous, quels sont les principales réussites d'Habitat faunique Canada au cours des cinq dernières années?
5. Le programme suit-il la bonne voie afin de réaliser ses objectifs finals proposés dans le plan d'activités de 2001 et dans l'accord de contribution avec le gouvernement du Canada? Le programme est-il bien axé? Habitat faunique Canada est-il actif dans des domaines qui n'étaient pas prévus ou souhaités?
6. Les communications et la production de rapports ont-elles été régulières et suffisantes? Est-ce clair ce qui sera fait, pourquoi et quelles sont les conséquences?
7. Comment Habitat faunique Canada a-t-il démontré qu'il possède les capacités suffisantes et qu'il est efficace dans la gestion globale et du programme, y compris
 - les relations avec le conseil d'administration;
 - la conservation de l'habitat;
 - le développement de partenariats;
 - les communications?
8. Quelles sont les principales forces et quels sont les principales réussites de la direction? Quels domaines doivent être améliorés? Ont-ils optimisé les ressources?
9. En se fondant sur les circonstances nationales changeantes et les priorités quant aux espèces et à l'habitat et sur les capacités dont a fait preuve jusqu'à maintenant Habitat faunique Canada, cet organisme est-il toujours un mécanisme approprié pour la prestation des fonds fédéraux pour la coordination et la mise en œuvre des activités de conservation de l'habitat? Expliquez.
10. Autres réflexions?

Questions pour le personnel de l'habitat du Service canadien de la faune

1. D'après vous, quels sont les principaux objectifs du programme d'Habitat faunique Canada? Ceux-ci ont-ils évolué depuis la création du programme? Depuis la signature du plus récent accord de contribution? Habitat faunique Canada est-il stratégique dans ses activités?
2. Comment Habitat faunique Canada est-il différent des autres initiatives de conservation de l'habitat? Qu'est-ce qui le rend unique et lui donne une valeur?
3. D'après vous, quels sont les principales réussites d'Habitat faunique Canada au cours des cinq dernières années?
4. Le programme suit-il la bonne voie afin de réaliser ses objectifs finals proposés dans le plan d'activités de 2001 et dans l'accord de contribution avec le gouvernement du Canada? Le programme est-il bien axé? Habitat faunique Canada est-il actif dans des domaines qui n'étaient pas prévus ou souhaités?
5. Les programmes et les activités sont-ils suffisamment financés pour avoir un impact?
6. Les communications et la production de rapports d'Habitat faunique Canada à Environnement Canada ont-elles été régulières et suffisantes? Est-ce clair ce qui sera fait, pourquoi et quels sont les impacts?
7. Comment Habitat faunique Canada a-t-il démontré qu'il possède les capacités suffisantes et qu'il est efficace dans la gestion globale et du programme, y compris
 - a. les relations avec le conseil d'administration;
 - b. la conservation de l'habitat;
 - c. le développement de partenariats;
 - d. les communications?
8. Quelles sont les principales forces et quelles sont les principales réussites de la direction? Quels domaines doivent être améliorés? Ont-ils optimisé les ressources? Existe-t-il d'autres méthodes ou organismes qui pourraient être plus rentables?
9. En se fondant sur les circonstances nationales changeantes et les priorités quant aux espèces et à l'habitat et sur les capacités dont a fait preuve jusqu'à maintenant Habitat faunique Canada, cet organisme est-il toujours un mécanisme approprié pour la prestation des fonds fédéraux pour la coordination et la mise en œuvre des activités de conservation de l'habitat? Expliquez.
10. Autres réflexions?

Questions pour les intervenants externes

1. Quelles ont été vos activités avec Habitat faunique Canada?
2. Quels sont selon vous les principaux objectifs d'Habitat faunique Canada?
3. Comment Habitat faunique Canada est-il différent des autres initiatives de conservation de l'habitat? Qu'est-ce qui le rend unique et lui donne une valeur? Combien de ce que l'on prévoit sera réalisé le serait sans le programme?
4. Habitat faunique Canada est-il stratégique dans ses activités? Est-ce que le programme d'Habitat faunique Canada est lié à d'autres programmes existants de conservation ou complémente-t-il efficacement ces derniers? Réalise-t-il les meilleurs résultats possibles étant donné les ressources fournies? Si non, comment pourrait-il mieux utiliser les ressources disponibles?
5. D'après vous, quels sont les principales réussites d'Habitat faunique Canada au cours des cinq dernières années? Le programme est-il bien axé? Habitat faunique Canada est-il actif dans des domaines qui n'étaient pas prévus ou souhaités?
6. Habitat faunique Canada a-t-il démontré qu'il possède suffisamment de capacités et d'habiletés pour gérer efficacement un programme de cette ampleur et importance?
7. Comment décririez-vous la transparence et l'image d'Habitat faunique Canada? Qui a été touché par le programme? Est-ce le bon auditoire?
8. À quel point Habitat faunique Canada a-t-il été efficace dans la communication du besoin, de la nature et des résultats de ses activités? Recevez-vous les produits de communication d'Habitat faunique Canada? Lesquels? Lesquels sont les plus efficaces? Lesquels sont les moins efficaces? Quels produits additionnels de communication pouvez-vous recommander?
9. Le programme d'Habitat faunique Canada est-il un mécanisme approprié pour la prestation de fonds fédéraux pour la coordination et la mise en œuvre des activités de conservation de l'habitat? Pourquoi?
10. Les contributions fédérales à Habitat faunique Canada devraient-elles se poursuivre au-delà de la durée de l'accord de contribution actuel?
11. Autres réflexions?

Questions pour les membres de la direction d'Habitat faunique Canada

Généralités

1. Comment décririez-vous le rôle d'Habitat faunique Canada?
2. Quelle est la nature de ses activités? Qui sont les principaux bailleurs de fonds et à quoi s'attendent-ils?
3. Qui d'autre finance les activités et à quels niveaux?
4. D'après vous, quels sont les principaux objectifs d'Habitat faunique Canada? Ont-ils évolué depuis la préparation du plan d'activités de 2001 et la signature de l'accord de contribution? Comment toutes ces activités s'imbriquent-elles pour contribuer à ces objectifs (plan)?
5. Comment Habitat faunique Canada est-il différent des autres initiatives de conservation de l'habitat? Qu'est-ce qui le rend unique et lui donne une valeur?
6. D'après vous, quels sont les principales réussites d'Habitat faunique Canada au cours des cinq dernières années?
7. Quels ont été les principaux défis et quelles ont été les principales limites? Comment y réagit-on?
8. Le programme suit-il la bonne voie afin de réaliser les objectifs finals qui lui ont été attribués dans l'accord de contribution? Lequel des trois secteurs de programme se montre particulièrement prometteur? Dans quels domaines les progrès sont-ils plus difficiles?
9. Comment l'avancement par rapport aux buts et aux objectifs d'Habitat faunique Canada est-il mesuré et signalé?
10. Qui a été touché par les activités de conservation, les partenariats et les communications d'Habitat faunique Canada?
11. À quel point Habitat faunique Canada a-t-il été efficace dans la communication du besoin, de la nature et des résultats de ces activités de recherche? Quels sont les principaux produits de communication? Y a-t-il un plan de communication?
12. Les communications et la production de rapports ont-elles été régulières et suffisantes? A-t-il été clair en ce qui concerne ce qui sera fait, pourquoi et quels sont les impacts?
13. Comment Habitat faunique Canada a-t-il démontré qu'il possède les capacités suffisantes et qu'il est efficace dans la gestion globale et du programme, y compris
 - les relations avec le conseil d'administration;
 - la conservation de l'habitat;
 - le développement de partenariats;
 - les communications?

14. Quelles sont les principales forces et quels sont les principales réussites de la direction? Quels domaines doivent être améliorés? Comment avez-vous optimisé les ressources?
15. Le programme d'Habitat faunique Canada est-il un mécanisme approprié pour la prestation de fonds fédéraux pour la coordination et la mise en œuvre de la conservation de l'habitat? Est-ce que les contributions fédérales à Habitat faunique Canada devraient se poursuivre au-delà de la durée de l'accord de contribution actuel?

Relations avec les bailleurs de fonds

1. Quelle a été la nature de votre participation avec les partenaires du gouvernement du Canada à l'accord de contribution? Quelles sont les forces de cette relation? Quels sont les défis et les limites?
2. Est-ce que le gouvernement du Canada a été clair dans ses attentes en ce qui concerne vos activités et votre calendrier de production de rapports? Est-ce que le gouvernement du Canada s'en est tenu aux conditions initiales de l'accord de contribution ou a-t-il imposé de nouvelles exigences à Habitat faunique Canada?
3. Quel rôle le gouvernement du Canada joue-t-il dans les décisions de financement et de programmation prises par Habitat faunique Canada?
4. Y a-t-il des communications régulières bidirectionnelles? Est-ce que les partenaires gouvernementaux ont été prompts à retourner les appels et à répondre à la correspondance?
5. Quelles mesures au nom du gouvernement du Canada ont renforcé vos activités et le programme?
6. Quelles mesures au nom du gouvernement du Canada ont limité votre capacité à gérer et à mettre en œuvre efficacement le programme?
7. Quelles activités ont été consacrées à communiquer et à interagir avec les chasseurs qui doivent acheter le Timbre? Est-il nécessaire de renforcer les interactions dans ce domaine?

Relations avec le conseil d'administration

1. Quelle est la nature de votre relation avec le conseil d'administration?
2. Quelles sont les forces de ces relations? Quels sont les défis et les limites?
3. Y a-t-il des communications régulières bidirectionnelles?
4. Les réunions du conseil d'administration et du comité ont-elles eu lieu de manière régulière tel que prévu? Les taux de participation ont-ils été mesurés? Que peut-on dire des taux de participation? Les comités fonctionnent-ils tel que prévu?

5. Le conseil d'administration a-t-il été efficace dans sa fonction de supervision? Quelles sont ses forces? Où devrait-il être amélioré?
6. Comment les conflits d'intérêts éventuels au sein du conseil sont-ils gérés?

Relations avec les partenaires

1. Comment décririez-vous les relations d'Habitat faunique Canada avec ses partenaires? Quelles sont les forces de ces relations? Quels sont les défis et les limites?
2. Y a-t-il des communications régulières bidirectionnelles?
3. Les lignes directrices sur le financement et les procédures décisionnelles sont-elles claires et transparentes pour l'attribution externe des ressources d'Habitat faunique Canada?
4. Y a-t-il en vigueur un cadre commun de production de rapports? Est-ce que la conformité à ce cadre est mesurée et gérée? Comment?
5. Quelles conditions Habitat faunique Canada impose-t-il aux bénéficiaires? Y a-t-il en vigueur un cadre de production de rapport commun? La conformité à ce cadre est-elle mesurée et gérée? Comment? Les bénéficiaires maintiennent-ils des états financiers officiels et vérifiés? Ceux-ci sont-ils présentés à Habitat faunique Canada? Quelles mesures Habitat faunique Canada a-t-il lancées dans les cas où ces exigences n'étaient pas respectées?

Relations avec les autres intervenants

1. Un objectif du CGRR était de préparer de nouveaux outils et de nouvelles approches et de les diffuser dans l'ensemble de la communauté de la conservation? Cela a-t-il été fait? Qu'est-ce qui a été accompli et comment cela a-t-il aidé à l'atteinte des objectifs d'Habitat faunique Canada?
2. Un autre objectif du CGRR était de développer des partenariats conjoints au sein de la communauté de la conservation? Cela a-t-il été fait? Qu'est-ce qui a été accompli et comment cela a-t-il aidé à l'atteinte des objectifs d'Habitat faunique Canada?
3. Un troisième objectif clé comportait la préparation et la mise en œuvre d'un plan de communication. Cela a-t-il été fait? Qu'est-ce qui a été accompli et comment cela a-t-il aidé à l'atteinte des objectifs d'Habitat faunique Canada?

Relations avec le personnel

1. Quels sont les rôles de chacun des membres du personnel d'Habitat faunique Canada?
2. Quel est le rôle des consultants d'Habitat faunique Canada?
3. L'expertise du personnel est-elle appropriée par rapport aux tâches requises? Quelles sont les habilités clés requises?

4. Le rendement a-t-il été satisfaisant?

Questions pour le personnel d'Habitat faunique Canada

1. D'après vous, quels sont les principaux objectifs d'Habitat faunique Canada? Ceux-ci ont-ils changé depuis la création du programme? Depuis l'élaboration du plan des activités de 2001 et la signature de l'accord de contribution?
2. Comment Habitat faunique Canada est-il différent des autres initiatives de conservation? Qu'est-ce qui le rend unique et lui donne une valeur?
3. Quel est votre rôle à Habitat faunique Canada? Votre rôle a-t-il changé? Avez-vous une description d'emploi officielle qui est exacte et utile? Êtes-vous capable de respecter ces exigences?
4. Comment est effectué la planification du travail? Les plans de travail sont-ils clairs et pertinents? Les travaux ont-ils suivi les plans? Les résultats prévus ont-ils été réalisés?
5. Quels sont les principales réussites jusqu'à maintenant? Quels sont les défis les plus importants?
6. Comment décririez-vous les relations de la direction d'Habitat faunique Canada avec son personnel? Quelles sont les forces de ces relations? Quels sont les défis et les limites? Quelles habilités clés sont requises pour gérer Habitat faunique Canada?
7. Des communications bidirectionnelles ont-elles lieu régulièrement?
8. Y a-t-il eu évaluation des leçons apprises et ont-elles fait l'objet d'une utilisation stratégique?

Questions pour le personnel responsables des finances

1. Quels systèmes sont utilisés pour surveiller et attribuer les fonds par rapport aux domaines du projet (y compris les salaires, le coût du service téléphonique, de l'Internet, des déplacements, etc.)? Comment les ajustements sont-ils traités?
2. Quelle est l'attribution des fonds aux domaines de travail? Comment les décisions sont-elles prises? Comment les fonds ont-ils été dépensés (salaires, fonctionnement et entretien, investissements, projets, etc.)? Comment cela est-il lié aux budgets?
3. Quel pourcentage des fonds est attribué à l'administration?
4. Combien de financement a été reçu des autres intervenants? Combien de soutien non financier a été reçu? Combien de fonds par effet de levier ont été obtenus? Comment ces fonds ont-ils été utilisés?
5. Des possibilités ont-elles été envisagées pour accroître l'efficacité et l'efficience?

Annexe D : Aperçu d'organismes financés de façon semblable

Nom du fonds ou de la fiducie	Date de création	Mandat	Mécanisme de financement	Revenus	Détails des revenus	Détails des attributions	Site Web
Federal Duck Stamp Program des États-Unis	1934	Achat ou location d'habitats de terres humides à des fins de protection	Ventes des timbres fédéraux de la chasse et de la conservation des oiseaux migrateurs qu'on appelle communément « Duck Stamps »	2003-2004 24 241 395 \$	Le prix d'achat de 15 \$ produit des revenus pour le USFWS du Department of the Interior afin d'acheter ou de protéger des terres humides	95 % de chaque dollar a servi directement à l'achat ou à la protection des terres humides	AboutFdsView?catalogId=10051&storeId=10051&langId=-1">http://www.duckstamp.com/webapp/wcs/stores/servlet>AboutFdsView?catalogId=10051&storeId=10051&langId=-1 http://www.duckstamp.com/webapp/wcs/stores/servlet/StoreCatalogDisplay?langId=-1&catalogId=10051&storeId=10051 http://duckstamps.fws.gov/federal/sales/sales.htm
Habitat Conservation Trust Fund (HCTF) de la Colombie-Britannique	1981 / 1996	Fournit des fonds aux proposant pour aider au maintien de la salubrité des écosystèmes naturels et de la productivité et de l'abondance des espèces dans ces écosystèmes en empêchant et en atténuant la perte d'habitats et d'espèces indigènes de poissons d'eau douce et d'espèces sauvages en Colombie-Britannique au bénéfice de tous	Frais additionnels sur les permis; attribution annuelle du compte des terres de la Couronne; contributions volontaires; recettes tirées de la vente de matériel éducatif; les amendes imposées par les tribunaux constituent un revenu additionnel		En moyenne, 30 % des frais de permis du Ministry of Water, Land and Air Protection de la Colombie-Britannique sont versés au HCTF	Le HCTF de la Colombie-Britannique est un organisme accordant des subventions (menées par les propositions) qui visent à maintenir les coûts administratifs à 10 %	http://www.hctf.ca/hctf.htm Montre la répartition géographique des projets, mais non les sommes (http://wlapwww.gov.bc.ca/wld/pub/permreg/permreg.htm) http://www.hctf.ca/newsrel/newsrel.htm

**Évaluation du programme du Timbre sur la
conservation des habitats fauniques du Canada**

Nom du fonds ou de la fiducie	Date de création	Mandat	Mécanisme de financement	Revenus	Détails des revenus	Détails des attributions	Site Web
Alberta Conservation Association (ACA)	1997	ACA est une association non gouvernementale sans but lucratif qui travaille en collaboration afin de conserver et d'améliorer les espèces sauvages, la pêche et les habitats en Alberta	La majorité du financement de l'ACA provient des prélèvements sur les licences des pêcheurs et des chasseurs; des dons; des contributions des partenaires; de l'intérêt généré par les investissements à long terme (10 165 000 \$ en 2003-2004)	2003-2004 7 055 600 \$	On prévoit que le revenu des prélèvements demeurera constant à environ 7 millions de dollars par an au cours des trois prochaines années. Les dépenses vont cependant augmenter selon les prévisions à un taux d'environ 5 % par an en raison de l'inflation	Plan annuel de fonctionnement de 2003-2004 Subventions : 18 % Poisson : 23 % Espèces sauvages : 21 % Habitat : 24 % Services intégrés : 14 % *Les « perspectives financières » énoncent que l'association veut maintenir les dépenses administratives à 15 % ou moins.	http://www.ab-conservation.com http://www.ab-conservation.com/about_us/reports_publications/2004-2007%20SBP_low%20res.pdf http://www.ab-conservation.com/about_us/reports_publications/2003-2004Annual_Operating_Plan_.pdf http://www.ab-conservation.com/about_us/reports_publications/Annual%20Operating%20Plan%202004-2005.pdf
Fish and Wildlife Development Fund (FWDF) de la Saskatchewan		Fonds à but spécial utilisé par le Ministère pour appuyer la protection et la gestion des habitats dans toute la province	Une portion des recettes de chaque licence de chasse et de piégeage et de certificats d'habitat des espèces sauvages est versée au FWDF pour financer les programmes de conservation de l'habitat	2003-2004 4 040 000 \$	Le FWDF reçoit 30 % des recettes produites par tous les permis pour l'exploitation des animaux à fourrure, la pêche et la chasse vendus dans la province	2003-2004 Poisson : 38 % Habitat : 45 % Subventions : 7 % 10 % dépassant les revenus reporté à l'avenir	http://www.se.gov.sk.ca/fishwild/FWDFfactSheet220031.pdf (source du budget et des attributions de 2004) http://www.se.gov.sk.ca/fishwild/2004%20-%20Fisheries%20Component%20web%20june%20202004.pdf http://www.se.gov.sk.ca/corporate/2004Annual_Report.pdf

**Évaluation du programme du Timbre sur la
conservation des habitats fauniques du Canada**

Nom du fonds ou de la fiducie	Date de création	Mandat	Mécanisme de financement	Revenus	Détails des revenus	Détails des attributions	Site Web
Wildlife Branch de Conservation Manitoba			Prélèvement de 5 \$ sur les permis (environ 90 000 ventes annuelles de permis)	Environ 450 000 \$ par an	Le gouvernement provincial administre le fonds	Environ 45 % de ce fond est attribué à des projets de conservation de l'habitat et le reste au contrôle des maladies	
Community Fisheries and Wildlife Involvement Program (CFWIP)	1984		Contribution annuelle moyenne des chasseurs de la province de l'Ontario (1984-1999) ~4 385 800 \$			Des nichoirs pour les Crécerelles d'Amérique, les écureuils volants et les Canards branchus; projet de plantation et relevés des espèces sauvages	http://www.mnr.gov.on.ca/MNR/fishing/cfwip.html
Fondation de la Faune du Québec	1985	Organisme sans but lucratif faisant la promotion de la conservation et la mise en valeur de la faune et des habitats	Permis carte de crédit Visa de la Fondation Ventes aux membres de timbres de collection	2003-2004 6,25 M\$	2003-2004 Permis : 48 % Contributions gouvernementales : 29,1 % Financement : 12,2 % Autres contributions : 8,8 % Intérêt : 1,7 %	2003-2004 Habitat : 51,7 % Création d'emplois : 30,9 % Financement : 8,8 % Administration : 8,6 %	www.fondationdelafaune.qc.ca http://www.fondationdelafaune.qc.ca/html/Fpublications.html

**Évaluation du programme du Timbre sur la
conservation des habitats fauniques du Canada**

Nom du fonds ou de la fiducie	Date de création	Mandat	Mécanisme de financement	Revenus	Détails des revenus	Détails des attributions	Site Web
Wildlife Trust Fund du Nouveau-Brunswick	1997	Le Wildlife Trust Fund du Nouveau-Brunswick a été établi afin de financer une gamme de programmes pour l'amélioration des espèces sauvages, des poissons et de leurs habitats au Nouveau-Brunswick	Prélèvement sur les permis; Programme des plaques d'immatriculation « Conservation »; Dons	1997-2002 5 499 199 \$	2003-2004 Chasse : 52,61 % Pêche : 35,28 % Plaques d'immatriculation : 7,59 % Intérêt : 3,52 % Autre : 0,98 %	2003-2004 Pêches : 28,83 % Espèces sauvages : 6,67 % Piégeage : 0,84 % Biodiversité : 19,84 % Éducation : 22,77 % Fonds MRDC : 4,22 % Administration : 12,37 % Promotion : 4,46 % Moyenne administrative pour cinq ans : 11,75 %	http://www.nbwtf.ca/index.asp http://www.nbwtf.ca/docs/newsletter-2004fall.pdf
Wildlife Conservation Fund de l'Î.-P.-É.	1998	Aider les groupes de conservation de la faune non gouvernementaux à l'Î.-P.-É. dans leur travail.	L'argent pour le fonds provient d'un prélèvement de 13 \$ une fois l'an sur chaque permis de pêche, de chasse et de piégeage	2003-2004 129 900 \$		2003-2004 Poisson : 41,84 % Recherche : 3,16 % Terres humides : 2,69 % Écloserie : 46,19 % Éducation : 2,96 % Autres espèces sauvages : 3,16 % Total : 100 %* *Rosanne MacFarlane de l'Î.-P.-É. a expliqué que 100 % des fonds sont réinvestis, mais à partir de 2004-2005, des dépenses administratives de 10 % ont été ajoutées	http://www.gov.pe.ca/infopei/oneListing.php3?number=18642 http://www.gov.pe.ca/photos/original/ee_wcf_report04.pdf

Annexe E : Documentation examinée

1. Mandat (rôle) d'Habitat faunique Canada (1984)
2. Lettre de Ron Renault, chef des Services de gestion du Service canadien de la faune (SCF) à Dave Spooner, Habitat faunique Canada (HFC), au sujet des coûts imputables à être recouverts d'HFC pour le programme du Timbre sur la conservation (2002), du 7 juin 2004.
3. Lettre de Ron Renault, chef des Services de gestion du Service canadien de la faune (SCF) à Glen Stewart, KPMG, au sujet des états des revenus et de non revenu de 2001-2002, du 22 mai 2002
4. Lettre de Ron Renault, chef des Services de gestion du Service canadien de la faune (SCF) à Dana Imbeault, HFC, au sujet des coûts imputables à être recouverts d'HFC pour le programme du Timbre sur la conservation (2001), du 25 novembre 2002
5. Lettre de Ron Renault, chef des Services de gestion du Service canadien de la faune (SCF) à Dana Imbeault, HFC, au sujet des coûts imputables à être recouverts d'HFC pour le programme du Timbre sur la conservation (2000), du 6 novembre 2001
6. Lettre de Ron Renault, chef intérimaire des Services de gestion du Service canadien de la faune (SCF) à Glen Stewart, KPMG, au sujet des revenus de 1999-2000, du 26 avril 2000
7. Lettre de Ron Renault, chef intérimaire des Services de gestion du Service canadien de la faune (SCF) à Dana Imbeault, HFC, au sujet des coûts imputables pour augmenter le nombre de Permis de chasse aux oiseaux migrateurs pour l'an 2000, du 28 mars 2000
8. Transferts d'Environnement Canada à HFC (4 tableaux) : de 1998 à 2004
9. Pages du site Web du ministère de la Justice, section Lois, *Loi de 1994 sur la convention concernant les oiseaux migrateurs, Annexe 1*, consultées le 12 janvier 2005 : <http://laws.justice.gc.ca/en/M-7.01/C.R.C.-c.1035/144713.html>
10. Environnement Canada, 2004 : Propositions de modifier le *Règlement sur les oiseaux migrateurs* du Canada.
11. Document du Conseil du Trésor au sujet du transfert des Timbres d'HFC à HFC et de l'approbation du maintien de la contribution annuelle pour la réalisation du programme du Timbre sur la conservation des habitats fauniques jusqu'en mars 2007
12. Accord de contribution entre Environnement Canada et Habitat faunique Canada, du 28 janvier 2003
13. Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR) et Cadre de vérification axé sur les risques (CVAR) pour HFC (sans date)
14. Rapport annuel d'HFC de 2004
15. Rapport annuel d'HFC de 2003
16. Rapport annuel d'HFC de 2002
17. Rapport annuel d'HFC de 2001
18. Rapport annuel d'HFC de 2000
19. Lettres patentes d'HFC, du 24 février 1984
20. Lettre de Richard Shaw, directeur général de la direction générale des services intégrés à Industrie Canada, à Dana Imbeault, HFC, au sujet des modifications des règlements (approbation ministérielle du 19 février 2003), du 17 mars 2003

21. Participation d'HFC au Plan nord-américain de gestion de la sauvagine (PNAGS) : Dix années d'engagement pour les terres humides (1996 — sans date)
22. États financiers d'HFC, exercice financier se terminant le 31 mars 2004
23. États financiers d'HFC, exercice financier se terminant le 31 mars 2002
24. États financiers d'HFC, exercice financier se terminant le 31 mars 2001
25. Ébauche d'HFC de 2000-2001, budget de 1999-2000 et états financiers au 30 mars 2000
26. Ébauche d'HFC de 2001-2002, budget de 2000-2001 et états financiers au 30 mars 2001
27. Ébauche d'HFC du budget de 2002-2003 et états financiers au 30 mars 2002
28. Ébauche d'HFC du budget de 2003-2004 et états financiers au 30 mars 2003
29. Ébauche d'HFC du budget de 2004-2005 et états financiers au 30 mars 2004
30. États des revenus et des dépenses d'HFC, du 1^{er} avril 1995 au 31 mars 1999
31. Engagements relatifs aux projets d'HFC de 1999-2000 à 2003-2004
32. Décisions de la direction d'HFC au sujet de l'approbation du financement des propositions de projets du printemps 1997 à l'automne 2003
33. Feuille d'information sur les projets d'HFC (codes/couleurs de classement, système de numérotation)
34. Plan d'activités d'HFC (perspective à long terme), mai 2001
35. Plan de travail d'HFC (2003-2004) pour le macroprogramme, du 11 février 2004
36. Plan de travail d'HFC (2003-2004 et 2004-2005), du 25 septembre 2003
37. Plan de travail d'Intendance Canada, avril 2004 à mars 2005 (mis à jour en août 2004)
38. Plan de mise en oeuvre à long terme d'HFC, du 4 janvier 2002
39. Plan de mise en oeuvre à long terme d'HFC, du 8 novembre 2001
40. Plan de travail d'HFC (2004-2005) pour le macroprogramme, du 11 février 2004
41. Développement de partenariats d'HFC (2004-2005) pour le macroprogramme, du 11 février 2004
42. Lettre de Jean Cinq-Mars, président d'HFC à Bob Masterson, Stratos Inc., au sujet de la transmission de documents pour l'évaluation du programme, du 10 décembre 2004
43. Note de service de Trevor Swerdfager au Groupe au sujet de l'évaluation du programme par Stratos Inc., du 21 décembre 2004
44. Plan de communication triannuel d'HFC, révisé en septembre 2000
45. Messages révisés d'HFC, juillet 2000
46. Rapport scientifique d'HFC *Peatland and Wetland Protected Areas in Canada*, du 6 mai 2004
47. Document d'information d'HFC — *The State of Canadian Wetlands*, préparé pour la Conférence sur l'intendance des terres humides du Canada : Traçons le chemin, ensemble, du 3 au 5 février 2003, Ottawa (Ontario)
48. Examen de propositions de projets d'HFC et processus de préparation des réunions du comité d'examen du programme, révisé en octobre 2003
49. Lignes directrices d'HFC concernant la soumission de projets, juillet 2000
50. Lignes directrices d'HFC concernant la soumission de projets pour le financement en 2002-2003
51. Lignes directrices d'HFC concernant la soumission de projets pour le financement en 2003-2004
52. Formulaire d'HFC de demande de financement d'un projet pour les partenaires du PNAGS, automne 2003
53. Modèles de lettres d'accord (subventions), de 2000 à 2004

54. Priorités de financement d'HFC pour les soumissions de projets de l'automne 2003
55. Formulaire d'évaluation des propositions (pour le personnel d'HFC), automne 2000 à automne 2002
56. Repérage des accords relatifs à un projet pour les exercices allant de 2000-2001 à 2004-2005
57. Repérage des conditions associées aux projets financés par HFC en 2000-2001
58. Repérage des produits associés aux projets financés par HFC de 2001-2002 à 2004-2005
59. *Canadian Habitat Matters*, 2004
60. Plan stratégique 2000 du SCF
61. Programme d'intendance du Canada — *Naturally Connecting Canadians*, 2002
62. Stratégie du Programme de conservation de l'habitat du SCF, Comité du Programme de l'habitat, du 17 mai 2000
63. Exemple d'un Permis de chasse aux oiseaux migrateurs de 2004
64. Exemple d'un Permis de chasse aux oiseaux migrateurs de 2005
65. Note de service de Mark Stabb du SCF, à Alison Kerry, consultante environnementale et en gestion, au sujet d'une question sur le programme du Fonds pour les habitats humides de l'Ontario
66. Note de service de l'Initiative de conservation des oiseaux de l'Amérique du Nord au Canada à Steve Wendt au sujet de la liste de priorités des propositions canadiennes présentée pour le financement dans le cadre de la *North American Wetlands Conservation Act* (2005-3, 2005-1 et 2004-1)
67. HFC : Un aperçu des produits et des résultats, couvrant les exercices de 2000-2001 à 2004-2005
68. Pages de IntendanceCanada.ca, consultées le 19 novembre 2004 : www.whc.org/StewardshipCanada.ca.htm
69. Brochure du Fonds pour les habitats humides de l'Ontario concernant l'aide financière aux propriétaires de terres privées
70. Fiche de compte rendu concernant la situation des habitats fauniques au Canada
71. Organigramme d'HFC, décembre 2004
72. Brochure d'HFC
73. Pages du site Web Paysage agricole canadien, Stewardship Recognition Awards, consultées le 25 janvier 2005 : www.countrysidecanada.com/award.html
74. Pages du site Web The Leading Edge Stewardship & Conservation in Canada 2003, Administration, consultées le 25 janvier 2005 : www.stewardship2003.ca/steering.asp
75. Pages du site Web d'HFC, USAE Goals and objectives, consultées le 25 janvier 2005 : www.whc.org/USAE-Goalsandobjectives.htm
76. Pages du site Web d'HFC, *Publications* – Newsletter, consultées le 25 janvier 2005 : www.whc.org/publications.htm
77. Introduction aux résumés et aux rapports des ateliers provinciaux-territoriaux sur l'intendance de l'Initiative du secteur bénévole et communautaire (ISBC), (novembre 2001 à janvier 2002)
78. Réalisations afférentes à la production de rapports sur la situation de l'habitat, novembre 2004
79. *Investors in Habitat: Hunter Contribution to Wildlife Habitat Conservation in Canada*, 2000
80. *The Status of Wildlife Habitats in Canada 2001* d'HFC

81. Pages du site Web du secrétariat du ministère de la Justice, section Lois, *Loi sur les frais d'utilisation* de 2004, consultées le 1^{er} février 2005 : <http://laws.justice.gc.ca/en/U-3.7/108118.html>
82. Pages du site Web du Secrétariat du Conseil du Trésor, *Normes de service : un guide pour l'initiative*, consultées le 1^{er} février 2005 : http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/ojepubs/TB_D3/guid1_e.asp
83. Note de service de Bob Masterson, Stratos Inc., à V Neimanis, au sujet d'HFC et de la politique du SCT concernant les normes de service pour les frais d'utilisation, du 4 février 2005
84. Pages du site Web du Secrétariat du Conseil du Trésor, *Politique sur les paiements de transfert*, 26 janvier 2005 : http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/tbm_142/ptp_e.asp
85. Pages du site Web du Secrétariat du Conseil du Trésor, *Programme de coordination de l'image de marque*, consultées le 26 janvier 2005 : http://www.tbs-sct.gc.ca/fip-pcim/index_e.asp
86. Pages du site Web du Secrétariat du Conseil du Trésor, *Guide sur la politique de la diversification des modes de prestation de services*, consultées le 26 janvier 2005 : http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/ojepubs/TB_B4/pg-gs/pg-gs-1_e.asp
87. Pages du site Web du Secrétariat du Conseil du Trésor, *Politique sur les différents modes de service*, consultées le 26 janvier 2005 : http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/ojepubs/TB_b4/asd-dmps1_f.asp
88. Pages du site Web d'Industrie Canada, *Le projet de loi C-21 — Loi régissant les organisations à but non lucratif et les autres organisations sans capital-actions — Questions et réponses*, consultées le 17 février 2005 : <http://strategis.ic.gc.ca/epic/internet/incd-dgc.nsf/en/cs02684e.html>
89. *Corporate Bulletin* de McMillan Binch, décembre 2004 au sujet de l'article *Federal Not-for-profit Corporations Face Radical Change* (projet de loi C-21)
90. Pages du site Web du Secrétariat du Conseil du Trésor, *Politique sur les normes de service pour les frais d'utilisation*, consultées le 1^{er} février 2005 : http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/ojepubs/TB_H/crpl_e.asp
91. Chapitre 4 du rapport de la vérificatrice générale du Canada : *Accountability of Foundations*, février 2005
92. Manuel à l'intention des directeurs d'HFC, juin 2003
93. Liste des membres du Conseil d'administration d'HFC de 2004
94. Listes des administrateurs et des membres des comités d'HFC, octobre 2004
95. Conditions régissant les nominations au conseil d'administration d'HFC, novembre 2004
96. Procès-verbal : Réunion du comité des candidatures et des références, juin 2000
97. Procès-verbal : Réunion du comité exécutif, mars 2001
98. Procès-verbal : Réunion du comité d'examen du programme, janvier 2001
99. Procès-verbal : Réunion du comité des finances et de vérification, mai 2002
100. Procès-verbal : Réunion du comité de développement de partenariats, décembre 2002
101. Procès-verbal : Réunion du comité des communications, décembre 2002
102. Procès-verbal : Réunion du comité des candidatures, juillet 2003
103. Procès-verbal : Réunion du comité de développement de partenariats, juillet 2003
104. Procès-verbal : Réunion du comité d'examen du programme, juin 2004
105. Procès-verbal : Réunion du comité des communications, juin 2004
106. Procès-verbal : Réunion du conseil d'administration, juin 2004

107. Ordre du jour et notes de la réunion d'ouverture de l'évaluation du 8 novembre 2004
108. Sollicitation K1800-04-0135 d'Environnement Canada, *Evaluation of the Wildlife Habitat Canada Conservation Stamp Program*, du 13 septembre 2004
109. Documentation accessible au public à propos d'autres organismes structurés d'une façon semblable aux échelons provincial et international. Voir l'annexe D.
110. Lettre de Jean Cinq-Mars à la communauté de conservation (du 6 août 2003), informant de la décision d'HFC de suspendre la réception de propositions de projets de financement non sollicités
111. Note d'HFC à Bob Masterson (mars 2005) décrivant des activités de soutien et de vente de Timbres de collection et des lithographies afférentes
112. Lettre de Larry O'Grady, gestionnaire de programme du Plan conjoint des habitats de l'Est, Ontario, aux participants à l'atelier sur le programme du Fonds pour les habitats humides du 25 février 1997 (y compris les notes de réunion)
113. Lettres patentes (1984)