National Defence Défense nationale

Chief Review Services Chef - Service d'examen

CRS CS Ex

Évaluation du Programme de contributions pour le Fonds des nouvelles initiatives de recherche et de sauvetage

Janvier 2015

1258-216 (CS Ex)

Canada

Table des matières

Acronymes et abréviations i

Sommaire iii

1.0 Introduction 1
- **1.1 Profil du Programme de contributions au FNI SAR** 1
  - 1.1.1 Contexte 1
  - 1.1.2 Description du Programme 1
  - 1.1.3 Objectifs du Programme 2
  - 1.1.4 Intervenants 3
- **1.2 Étendue de l'évaluation** 3
  - 1.2.1 Portée et responsabilités 3
  - 1.2.2 Ressources 3
  - 1.2.3 Enjeux et questions 4

2.0 Constatations et recommandations 5
- **2.1 Besoin continu** 5
- **2.2 Harmonisation aux rôles et aux responsabilités du gouvernement fédéral** 6
- **2.3 Harmonisation aux priorités du gouvernement** 6
- **2.4 Atteinte des résultats escomptés (Efficacité)** 8
- **2.5 Démonstration d'efficience et d'économie** 17
- **2.6 Conclusion** 21

Annexe A – Plan d'action de la direction A-1

Annexe B – Méthodologie et limites de l'évaluation B-1

Acronymes et abréviations

AAP	Architecture d'alignement des programmes
ACRSA	Association civile de recherche et de sauvetage aériens
ACVRS	Association canadienne des volontaires en recherche et sauvetage
AF	Année financière
APC	Agence Parcs Canada
ARC	Aviation royale canadienne
BPR	Bureau de première responsabilité
C.-B.	Colombie-Britannique
BCSARA	British Columbia Search and Rescue Association (Association de recherche et de sauvetage de la Colombie-Britannique)
CIGR	Comité d'investissement et de gestion des ressources
CIRS	Comité interministériel de recherche et de sauvetage
CS Ex	Chef – Service d'examen
EC	Environnement Canada
EQARS	Examen quadriennal des activités de recherche et de sauvetage
ETP	Équivalent temps plein
F&E	Fonctionnement et entretien
FAC	Forces armées canadiennes
FNI	Fonds des nouvelles initiatives
GC	Gouvernement du Canada
GCC	Garde côtière canadienne
GRC	Gendarmerie royale du Canada
Î.-P.-É.	Île-Prince-Édouard
M$	Million de dollars
MB	Manitoba
MDN	Ministère de la Défense nationale
MEOSAR	Recherche et sauvetage en orbite moyenne
MPO	Ministère des Pêches et des Océans
MPRS	Ministre principal de la recherche et du sauvetage

NLSARA	Newfoundland and Labrador Search and Rescue Association (Association de recherche et de sauvetage de Terre-Neuve-et-Labrador)
OMG	Organisme ministériel gestionnaire
OSARVA	Ontario Search and Rescue Volunteer Association (Association de volontaires en recherche et en sauvetage de l'Ontario)
PE	Protocole d'entente
PNRS	Programme national de recherche et de sauvetage
R & D	Recherche et développement
RSS	Recherche et sauvetage au sol
SAR	Recherche et sauvetage
SARMAN	Recherche et sauvetage du Manitoba
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor
SDCD	Stratégie de défense *Le Canada d'abord*
SNRS	Secrétariat national de recherche et de sauvetage
TC	Transport Canada
YK	Yukon

Sommaire

Le Chef – Service d'examen (CS Ex) a réalisé une évaluation du Programme de contributions à l'appui du Fonds des nouvelles initiatives de recherche et de sauvetage (c.-à-d. le Programme de contributions pour le FNI SAR). La pertinence et le rendement du FNI SAR[1] lors des années financières (AF) de 2008-2009 à 2012-2013 ont fait l'objet d'un examen dans le cadre d'une évaluation pour le renouvellement du financement. Les modalités de l'accord du FNI SAR actuel sont en vigueur jusqu'au 31 mars 2015.

Description du Programme

Le FNI SAR a été établi afin de fournir aux partenaires de SAR admissibles[2] une source de fonds indépendante afin d'élaborer et de faire progresser des initiatives qui appuient les priorités du Programme national de SAR (PNS). Le FNI SAR fournit jusqu'à 8,1 millions de dollars (M$) par an (c.-à-d. 40,5 M$ en cinq ans) par le biais d'accords de contribution ou de transferts de crédits pour soutenir les initiatives qui respectent les priorités en matière de SAR. L'admissibilité des projets est évaluée par un comité de mérite nommé chaque année, puis approuvé par le Comité interministériel de recherche et de sauvetage (CIRS).

Évaluation globale

- Le Programme de contributions pour le FNI SAR est pertinent et approprié pour le ministère de la Défense nationale (MDN).
- Des changements sont nécessaires pour régler les questions d'efficacité et d'efficience du FNI SAR, principalement pour garantir que les résultats des projets sont avantageux pour le Programme de SAR et pour établir les modalités de la mesure du rendement et des communications.

Pertinence

Le FNI SAR offre aux partenaires fédéraux de SAR une occasion unique de collaborer, au-delà des limites de compétences et de secteurs, dans le cadre d'initiatives qui font progresser leurs mandats réciproques de SAR, mais qui ne seraient pas faisables en demeurant isolés. Le soutien du FNI SAR permet aux services de SAR provinciaux et territoriaux, aux organismes de SAR volontaires et à but non lucratif de financer leurs progrès en SAR, de tirer parti de fonds provenant d'autres sources et d'officialiser des partenariats qui n'auraient pas pu être établis autrement. Le FNI SAR soutient une capacité nationale de SAR, laquelle est une responsabilité fédérale (soit la SAR aéronautique) en vertu de conventions internationales et d'un rôle du MDN. La SAR est l'une des grandes priorités opérationnelles du Ministère; elle contribue aux résultats stratégiques du MDN et à la Stratégie de défense *Le Canada d'abord* (SDCD). De plus, le FNI SAR a appuyé des projets qui sont liés aux priorités fédérales et

[1] Sauf indication contraire, l'abréviation FNI SAR fait référence au Programme de contributions pour le FNI SAR.

[2] Les partenaires de SAR admissibles sont le MDN, le ministère des Pêches et des Océans (MPO), Environnement Canada (EC), l'Agence Parcs Canada (APC), la Gendarmerie royale du Canada (GRC), Transport Canada (TC), les gouvernements provinciaux et territoriaux ainsi que les organisations volontaires en SAR reconnues.

ministérielles énoncées. À ce titre, le FNI SAR s'harmonise aux priorités et responsabilités du MDN.

Rendement

Le Programme de contributions pour le FNI SAR a financé divers projets qui montrent des indications d'améliorations individuelles en matière d'intervention en SAR et de prévention ainsi que de percées en recherche et en développement connexes, et qui favorisent les partenariats entre les intervenants. Toutefois, les résultats du projet ne sont pas validés afin d'évaluer l'incidence du FNI SAR, ni de promouvoir et de communiquer les pratiques exemplaires pour le PNRS. Cette préoccupation est ressortie lors d'évaluations antérieures. Qui plus est, le FNI SAR ne satisfait pas aux exigences en matière d'évaluation du rendement et de communication des objectifs conformément aux modalités. Cela crée des préoccupations à l'égard de l'efficacité et de l'efficience du FNI SAR lorsqu'il s'agit d'atteindre les résultats escomptés. En outre, le mécanisme de transfert fédéral actuellement employé dans le cadre du Programme de contributions ne soutient pas la production de rapports sur le rendement du projet ni le transfert des connaissances.

Principales constatations et recommandations

Principale constatation n° 1 : Le FNI SAR est un mécanisme unique permettant de soutenir des initiatives intersectorielles liées à l'intervention en SAR et en prévention qui répondent aux besoins du PNRS et de ses partenaires.

Principale constatation n° 2 : Le FNI SAR est harmonisé au rôle du MDN et du gouvernement fédéral, de même que les partenaires et les intervenants, afin de soutenir le PNRS.

Principale constatation n° 3 : Le FNI SAR a financé des projets qui prennent directement en compte les priorités énoncées de la Défense et des projets qui s'harmonisent aux secteurs prioritaires mentionnés dans les récents discours du Trône et les annonces du budget fédéral.

Principale constatation n° 4 : Le FNI SAR a financé des projets liés à la SAR ayant diverses autorités de gestion, différents bénéficiaires et portées. En cinq ans, le financement a soutenu de façon équilibrée des projets d'intervention et de prévention.

Principale constatation n° 5 : Les priorités annuelles et les critères de mérite des projets établis pour le FNI SAR sont très vastes. Les priorités du FNI SAR sont demeurées statiques au cours de la période de l'évaluation, et elles n'ont pas fait l'objet d'une validation récente par rapport aux besoins actuels du PNRS.

Recommandation n° 1 : Exécuter un processus officiel de validation pour garantir que les priorités du FNI SAR sont harmonisées aux besoins du PNRS en matière d'intervention fondée sur des preuves et de prévention (c.-à-d. évaluation officielle des besoins).

Recommandation n° 2 : Préciser les priorités du FNI SAR afin qu'elles soient davantage axées sur les besoins cernés durant la validation. Modifier les critères de mérite pour favoriser les projets qui ne portent que sur des besoins précis et désignés ayant des liens distincts avec les résultats escomptés et la portée du FNI SAR.

Principale constatation n° 6 : Des projets individuels montrent des preuves d'amélioration des capacités d'intervention en SAR et des démarches de prévention à divers degrés d'effet. Toutefois, le niveau de détails exigé dans les rapports de projet est insuffisant pour évaluer de façon fiable les résultats du projet.

Principale constatation n° 7 : Les renseignements des projets financés ne sont pas utilisés afin d'éclairer le FNI SAR ou de valider l'incidence globale du Programme. La question a déjà été soulevée dans d'autres rapports. Le FNI SAR ne respecte pas les dispositions liées à la mesure du rendement définies dans les modalités.

Principale constatation n° 8 : Le FNI SAR favorise de façon inhérente la coopération dans le cadre d'un projet entre les bénéficiaires et les autorités de gestion du projet en question. Nombre de projets étaient axés sur l'officialisation des partenariats et l'établissement de partenariats pour l'entraînement et les activités de prévention. Toutefois, sans attentes clairement définies pour les partenariats à tous les échelons du PNRS, l'incidence du FNI SAR sur la promotion faite par les partenaires et sur la l'amélioration ne peut pas être validée.

Recommandation n° 3 : Élaborer et mettre en œuvre une stratégie officielle de mesure et de surveillance du rendement pour le FNI SAR. Celle-ci peut comprendre :

- des mesures du rendement qui sont spécifiques et liées aux attentes et aux priorités du Programme;
- des révisions aux modèles actuels de demande de projet et de rapport (c.-à-d. les sections « Mesure du rendement » et « Plan de communications » du modèle) pour établir des liens étroits avec la stratégie officielle du FNI SAR. Des révisions au modèle de demande de projet devraient être effectuées avant l'approbation d'un nouveau financement du projet;
- une évaluation exhaustive de l'incidence et de la valeur (c.-à-d. le rendement) de toutes les données de projet dont on dispose actuellement avant d'entreprendre de nouveaux projets. Présenter les résultats de l'évaluation au CIRS et les utiliser pour valider l'efficacité de l'utilisation des fonds pour appuyer les directives stratégiques précises et les priorités révisées du PNRS.

Principale constatation n° 9 : Les ateliers sur le FNI SAR ont été perçus positivement par tous les participants. Toutefois, ces ateliers autonomes n'ont pas été donnés à partir de 2010. Depuis, la promotion s'est poursuivie par le biais de la conférence SARscene annuelle et des consultations ponctuelles avec certains partenaires de SAR.

Principale constatation n° 10 : Le FNI SAR n'a pas atteint ses objectifs en matière de communication et de relations externes tels qu'ils sont définis dans l'accord du Programme.

Recommandation n° 4 : S'attaquer aux composantes incomplètes de la stratégie de communication du FNI SAR pour qu'il s'acquitte de ses obligations de promouvoir et de partager les connaissances sur le FNI SAR avec les partenaires.

Principale constatation n° 11 : On ne fait aucune sollicitation officielle de rétroaction auprès des bénéficiaires du projet ou des partenaires de SAR. Les pratiques exemplaires

découlant des résultats du Programme n'ont pas été examinées afin de tirer des gains d'efficience aux niveaux de la conception et de la prestation du Programme. Les renseignements sur les projets de prévention et d'intervention réussis n'ont pas été bien promus ni rendus facilement accessibles.

Recommandation n° 5 : Élaborer et intégrer au cadre du FNI SAR un mécanisme officiel permettant de solliciter de la rétroaction. Les suggestions d'améliorations devraient être mises en œuvre pour garantir que l'efficience du FNI SAR est maximisée.

Principale constatation n° 12 : Les priorités annuelles du FNI SAR sont demeurées statiques au cours des cinq dernières années. On ne tire pas parti du Programme pour soutenir l'orientation stratégique du PNRS.

Principale constatation n° 13 : Les transferts de crédits n'exigent pas que les projets rendent des comptes au FNI SAR. En l'absence d'exigences en matière de rapports, le FNI SAR est incapable de mesurer, de partager ou de promouvoir activement le rendement des projets financés par le mécanisme de transfert de crédits.

1.0 Introduction

1.1 Profil du Programme de contributions pour le FNI SAR

1.1.1 Contexte

Ce rapport présente les constatations et les recommandations de l'évaluation du Programme de contributions à l'appui du Fonds des nouvelles initiatives de recherche et de sauvetage (c.-à-d. le Programme de contributions pour le FNI SAR), couvrant la période de l'AF 2008-2009 à l'AF 2012-2013. Le CS Ex a effectué cette évaluation conformément aux politiques[3] du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT) et à l'autorité approbatrice[4]. Plus précisément, l'équipe de l'évaluation a cherché à évaluer la pertinence et le rendement du FNI SAR par rapport aux résultats escomptés (c.-à-d. l'efficacité au niveau du rendement, l'efficience de l'utilisation des ressources). Une évaluation des risques réalisée à l'appui du renouvellement de 2010 a conclu que le risque global du FNI SAR était faible.

1.1.2 Description du Programme

En 1986, le gouvernement fédéral a établi le Programme de contributions pour le FNI SAR comme source de fonds indépendante afin d'élaborer et de faire avancer des initiatives du PNRS et des politiques. Les projets admissibles du FNI SAR doivent refléter les priorités annuelles du PNRS, lesquelles sont déterminées par le CIRS. Ces priorités annuelles découlent des six priorités stratégiques de la SAR nationale suivantes :

- **Partenariats.** Développer et renforcer les partenariats pour faciliter et améliorer les activités de prévention et d'intervention en SAR.
- **Exercices multi-instances.** Participer à un programme d'exercices multi-instances dont l'accent est mis sur des problèmes traditionnels ou des sources de préoccupation futures, ou pour confirmer des plans et des procédures pour les activités d'intervention en SAR.
- **Volontaires.** Faire participer des volontaires et maximiser le recours à ces derniers lorsqu'il y a lieu.
- **Technologie et innovation.** Favoriser l'identification et le développement de pratiques exemplaires, d'innovations et/ou de nouvelles technologies pour soutenir les activités de prévention et d'intervention en SAR.
- **Interopérabilité.** Identifier les types et les caractéristiques de l'équipement de SAR qui devrait être compatible et/ou interopérable.
- **Données et renseignements.** Promouvoir la collecte et l'échange libre de renseignements et de données applicables à la prévention et à l'intervention en SAR.

[3] Politique sur l'évaluation du SCT (2009), voir : http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=15024&section=text (Dernière consultation le 31 décembre 2014) et Politique sur les paiements de transfert (2012), voir : http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=13525&section=text (Dernière consultation le 31 décembre 2014).
[4] Chef – Service d'examen (février 2013) Plan quinquennal pour l'évaluation du MDN et des FAC de 2013-2014 à 2017-2018, dossier 1000-10-4 (CS Ex).

Les projets doivent être transmis au Secrétariat national de recherche et de sauvetage (SNRS), par l'entremise d'un partenaire du FNI SAR. Ces partenaires comprennent les six ministères fédéraux chargés de la SAR (MDN, MPO, EC, APC, GRC et TC) ou n'importe quel des ministères provinciaux ou territoriaux. Les associations de volontaires en SAR reconnues sont autorisées à présenter une demande directement au SNRS, avec l'aval de leur organisme gouvernemental provincial ou territorial. Les demandeurs doivent aussi faire la preuve de contributions en nature ou en espèces provenant d'une source autre que le SNRS et comptant pour au moins 5 p. 100 du coût total du projet.

Un appel de proposition est envoyé en avril, et ce, chaque année financière. Les propositions font l'objet d'un examen et d'une évaluation faits par un comité de mérite indépendant[5] en fonction d'un protocole de notation établi[6]. Un comité d'examen technique se charge de l'évaluation de la recherche et du développement des propositions de nature technique. La liste de mérite des projets approuvés est produite en hiver et transmise au CIRS, aux fins d'acceptation, et l'approbation finale est accordée par le ministre principal de la recherche et du sauvetage (MPRS). Les projets admissibles figurant sur la liste de mérite sont financés en fonction de leur classement et compte tenu des fonds disponibles pour l'année financière en question.

Le FNI SAR est constitué de deux éléments – des transferts de crédits et un programme de contribution. Les projets du FNI SAR qui sont enclenchés par un ministère fédéral chargé de la SAR ou un organisme ministériel gestionnaire (OMG) recevront les fonds grâce à un transfert de fonds direct du SNRS à l'OMG (c.-à-d. un transfert de crédits par le biais du processus du Budget supplémentaire des dépenses). L'OMG est le gestionnaire principal des dépenses opérationnelles et en capital liées par une lettre d'accord (p. ex., un protocole d'entente) signée annuellement par le SNRS. Tous les autres projets, dont ceux entrepris par des demandeurs des gouvernements provinciaux et territoriaux et des associations de volontaires en SAR, sont financés grâce à un accord de contribution (AC) entre le SNRS et le bénéficiaire. Les initiatives proposées qui appuient le mandat du ministère ou de l'organisme fédéral et les sphères de compétences sont admissibles au financement par le biais d'un AC[7]. L'AC dicte les responsabilités du SNRS et celles du bénéficiaire, y compris les exigences en matière de production de rapports et de surveillance[8]. Les projets du FNI SAR sont généralement financés entre un et trois ans[9].

1.1.3 Objectifs du Programme

L'objectif global du FNI SAR est de soutenir les efforts du PNRS pour produire des activités de SAR harmonisées grâce à des partenariats améliorés, à une interopérabilité et à une

[5] Le comité de mérite du FNI SAR est constitué de représentants de chacun des six ministères fédéraux chargés de la SAR et d'un représentant du Conseil national de recherche et sauvetage au sol du Canada. Référence : Manuel des partenaires du FNI SAR, août 2007.
[6] Système de notation du FNI SAR, Manuel des partenaires du FNI SAR, annexe E.
[7] Conformément à la Politique sur les paiements de transfert du Conseil du Trésor (2012), ces initiatives ne doivent pas bénéficier directement au ministère/à l'agence gestionnaire du fédéral.
[8] Secrétariat national de recherche et de sauvetage, Guide du demandeur 2013. http://www.nss-snrs.gc.ca/fr/fond-nouvelles-initiatives/demande-guide.page (Dernière consultation le 31 décembre 2014).
[9] Dans des cas exceptionnels, les projets peuvent être autorisés à recevoir une quatrième et dernière année de soutien.

coopération accrues[10]. Cet objectif est renforcé par les objectifs opérationnels suivant du FNI SAR :

- améliorer la capacité d'intervention en SAR à l'intérieur des compétences fédérales, provinciales et territoriales;
- promouvoir et appuyer des projets conçus pour améliorer la prévention en matière de SAR;
- partager les pratiques exemplaires de prévention et d'intervention en SAR à l'échelle de la collectivité de la SAR.

1.1.4 Intervenants

Le FNI SAR est géré par le SNRS, une organisation autonome au sein du MDN qui doit rendre des comptes au MPRS. Le financement du SNRS découle du budget du Vice-chef d'état-major de la Défense. Les autres intervenants comprennent le CIRS et les bénéficiaires admissibles du FNI SAR. Au nombre des bénéficiaires admissibles figurent :

- les six ministères fédéraux chargés de la SAR;
- les ministères provinciaux et territoriaux chargés de la SAR;
- les organisations de volontaires[11] de SAR;
- les groupes universitaires ou du secteur privé et les personnes qui ont des responsabilités au titre du PNRS.

1.2 Étendue de l'évaluation

1.2.1 Portée et responsabilités

Le FNI SAR est intégré dans l'Architecture d'alignement des programmes (AAP) du MDN, à la section 2.2, Services de la Défense et contributions au gouvernement, à la sous-sous-activité 2.2.3, Programme national de recherche et de sauvetage[12]. Conformément à l'entente de programme actuelle, le directeur exécutif du SNRS ou le Directeur – Politique et programme du SNRS est responsable du FNI SAR.

1.2.2 Ressources

Le total des dépenses approuvées du FNI SAR est de 8,1 M$ par année, pour un maximum de 40,5 M$[13] en cinq ans. Un résumé du financement annuel est présenté dans le tableau 1 qui suit.

[10] Entente de programme du Conseil du Trésor, 16 avril 2010.
[11] Les volontaires comprennent les organisations de volontaires en SAR provinciales ou territoriales reconnues, l'Association canadienne des volontaires en recherche et sauvetage (ACVRS), la Garde côtière auxiliaire canadienne et l'Association civile de recherche et de sauvetage aériens (ACRSA).
[12] Architecture d'alignement de programme du MDN, juillet 2013.
[13] Subhas Roy Consultants Inc. *Evaluation of the Search and Rescue New Initiatives Fund (SAR NIF) Contribution Program*, 2009.

AF	Financement approuvé (en M$)
2008-2009	8,1
2009-2010	8,1
2010-2011	8,1
2011-2012	8,1
2012-2013	8,1
Total	**40,5**

Tableau 1. Autorisation de dépenser pour le Programme de contributions pour le FNI SAR. Le tableau donne un résumé des dépenses approuvées, en M$, pour le Programme de contributions pour le FNI SAR, de l'AF 2008-2009 à l'AF 2012-2013 et le total sur cinq ans.

1.2.3 Enjeux et questions

Pour évaluer la pertinence et le rendement du Programme de contributions pour le FNI SAR, l'équipe de l'évaluation a pris en compte les enjeux fondamentaux de l'évaluation ci-après indiqués.

Pertinence : La mesure dans laquelle FNI SAR est encore pertinent par rapport aux besoins et aux priorités du gouvernement fédéral et de ses partenaires, et la mesure dans laquelle il est harmonisé aux rôles et aux responsabilités du gouvernement fédéral.

- **Besoin continu.** Le FNI SAR continue-t-il à combler un besoin démontrable et est-il adaptable aux besoins des Canadiens?
- **Harmonisation aux rôles et aux responsabilités du gouvernement fédéral.** Le FNI SAR s'harmonise-t-il aux rôles et responsabilités actuels du gouvernement fédéral?
- **Harmonisation aux priorités du gouvernement.** Le FNI SAR s'harmonise-t-il aux priorités du gouvernement fédéral et aux résultats stratégiques du MDN et des Forces armées canadiennes (FAC)?

Rendement (Efficacité, efficience et économie) : la mesure dans laquelle le Programme du FNI SAR a réussi à atteindre les résultats escomptés et a fait preuve d'efficience et d'économie.

- **Atteinte des résultats escomptés.** Les questions suivantes ont servi à évaluer le rendement du FNI SAR :
  - Dans quelle mesure les projets du FNI SAR ont-ils donné lieu à l'amélioration de l'intervention et de la prévention en SAR?
  - Dans quelle mesure les projets du FNI SAR favorisent-ils et améliorent-ils les partenariats entre tous les échelons du PNRS?
- **Démonstration d'efficience et d'économie.** Les moyens les plus efficaces et économiques ont-ils été utilisés pour atteindre les résultats escomptés du FNI SAR?

2.0 Constatations et recommandations

Les constatations et les recommandations de l'évaluation sont décrites de la section 2.1 à la section 2.5.

2.1 Besoin continu

Pour examiner dans quelle mesure le Programme de contributions pour le FNI SAR continue à combler un besoin manifeste, on a évalué les indicateurs suivants :

- preuve qu'une lacune spécifique est comblée par le FNI SAR;
- évaluation de la faisabilité des nouvelles initiatives de SAR en l'absence du FNI SAR.

Les constatations reposent sur les preuves issues des examens des documents.

Principale constatation n° 1 : Le FNI SAR est un mécanisme unique permettant de soutenir des initiatives intersectorielles liées à l'intervention en SAR et en prévention qui répondent aux besoins du PNRS et de ses partenaires.

Le système national de SAR reçoit 15 000 appels[14] par année. Cela témoigne du besoin continu d'une intervention en SAR coordonnée et d'un investissement constant dans la prévention axée sur l'atténuation des facteurs contribuant aux incidents de SAR. Le FNI SAR a été établi pour fournir des ressources en vue du développement des capacités d'intervention et de prévention[15] et de l'établissement de partenariats entre tous les échelons[16] du PNRS.

Le FNI SAR est un mécanisme qui peut soutenir la collaboration multi-instances et intersectorielle (gouvernementale, volontaire, universitaire) dans le cadre de projets nationaux de SAR. Les partenaires fédéraux de SAR se fient aux contributions du FNI SAR (p. ex., transfert de crédits) pour élaborer des projets qui s'inscrivent dans leur mandat de SAR respectif, mais qui ne seraient pas faisables si l'un ou l'autre des partenaires l'élaborait seul. Cela est particulièrement important lorsqu'on promeut des projets d'interopérabilité, comme en recherche et développement, ou lorsqu'on adopte des procédures, processus et principes communs entre les partenaires de SAR.

Pour les autres organisations bénéficiaires (p. ex., groupes de volontaires), le FNI SAR offre un accès financier et des occasions de tirer parti de fonds provenant d'autres sources (p. ex., soutien en nature, soutien financier des provinces, des territoires, du secteur privé). Sans le FNI SAR, nombre des percées et des partenariats officialisés qui ont été financés n'auraient pas été possibles, particulièrement pour les organisations de volontaires et à but non lucratif

[14] Examen quadriennal des activités de recherche et de sauvetage, décembre 2013, page 5.
[15] Le développement en matière d'intervention et de prévention comprend la recherche et le développement (R & D), l'entraînement, l'achat de ressources et l'éducation en matière de sécurité.
[16] Les échelons du PNRS comprennent les compétences fédérales, provinciales, territoriales et municipales.

de la collectivité canadienne de SAR. Le FNI SAR favorise le partenariat et les efforts d'organisations individuelles de SAR, lesquelles contribuent à nos capacités nationales.

2.2 Harmonisation aux rôles et aux responsabilités du gouvernement fédéral

Pour examiner dans quelle mesure le Programme de contributions pour le FNI SAR s'harmonise aux rôles et aux responsabilités du gouvernement fédéral, on a évalué les indicateurs suivants :

- l'harmonisation du FNI SAR aux rôles et aux responsabilités du gouvernement fédéral (c.-à-d. aux lois à signataires et aux traités/accords internationaux);
- l'harmonisation du FNI SAR aux rôles et aux responsabilités des FAC et du MDN (c.-à-d. à la *Loi sur la défense nationale).*

Les constatations de la présente section reposent sur les preuves issues des examens des documents.

Principale constatation n° 2 : Le FNI SAR est harmonisé au rôle du MDN et du gouvernement fédéral, de même que les partenaires et les intervenants, afin de soutenir le PNRS.

Bien que la SAR ne soit pas directement mentionnée dans la *Loi sur la défense nationale* (1985), le MDN et les FAC ont des responsabilités à l'égard du PNRS par le biais des activités que le Cabinet exige du MPRS, du SNRS et du CIRS. Le gouvernement du Canada (GC) a des responsabilités fédérales liées à la SAR en vertu de son statut de signataire de conventions internationales[17] pour la SAR et de protocoles d'entente (PE) passés avec des partenaires nationaux et internationaux en matière de responsabilités opérationnelles et administratives ainsi que de coordination en SAR. Pour s'acquitter de ces responsabilités, il faut une bonne capacité d'intervention en SAR, un PNRS coordonné marqué par des partenariats solides et une bonne coopération. Les projets du FNI SAR y contribuent en favorisant les partenariats et la coopération ainsi qu'en finançant les améliorations des capacités grâce à la R & D et aux projets d'entraînement à tous les échelons du PNRS.

Les projets du FNI SAR et les partenariats vont au-delà des rôles et des responsabilités du gouvernement fédéral pour soutenir d'autres ordres de gouvernement et des organisations locales, lesquels renforcent davantage le PNRS.

2.3 Harmonisation aux priorités du gouvernement

Pour examiner dans quelle mesure le FNI SAR s'harmonise aux priorités du gouvernement fédéral et aux résultats stratégiques du MDN/des FAC, on a évalué les indicateurs suivants :

[17] Les conventions comprennent : la Convention relative à l'aviation civile internationale (1944), la Convention internationale pour la sauvegarde de la vie humaine en mer (SOLAS) (1974), la Convention internationale de 1979 sur la recherche et le sauvetage maritimes (entrée en vigueur au Canada en 1985).

- l'harmonisation du mandat du FNI SAR aux résultats stratégiques et aux objectifs énoncés de la Défense;
- l'harmonisation du mandat du FNI SAR avec les priorités énoncées du gouvernement fédéral.

Les constatations de la présente section reposent sur les preuves issues des examens des documents.

Principale constatation n° 3 : Le FNI SAR a financé des projets qui prennent directement en compte les priorités énoncées de la Défense et des projets qui s'harmonisent aux secteurs prioritaires mentionnés dans les récents discours du Trône et les annonces du budget fédéral.

Les opérations liées à la SAR sont une grande priorité[18] du MDN et des FAC. La SAR et les programmes qui y sont associés, comme le FNI SAR, contribuent au résultat stratégique de la Défense lié à la priorité « Assurer l'excellence opérationnelle durable au pays et à l'étranger pour assurer la défense du Canada et la protection de la population canadienne[19] ». L'AAP du MDN comprend la sous-section 3.2.4.0, Recherche et sauvetage[20], et la SAR est également incluse dans les priorités ministérielles énoncées dans la SDCD, sous « Défendre le Canada – Servir avec excellence au pays[21] ».

Outre la priorité consistant à assurer la sûreté et la sécurité des Canadiens, les rapports sur le rendement ministériel comprennent les priorités suivantes :

- aider les agences partenaires en ce qui a trait aux pratiques d'intervention d'urgence;
- consolider les partenariats avec des universités et des organismes communautaires;
- soutenir la recherche et le développement au sein de la collectivité de la sécurité publique (p. ex., collaborer avec des partenaires nationaux et internationaux dans le cadre de programmes géospatiaux météorologiques);
- collaborer avec succès avec un vaste éventail de partenaires.

Les projets du FNI SAR soutiennent ces priorités en fournissant le financement direct aux intervenants et aux partenaires qui développent ces capacités et ces améliorations du PNRS.

De plus, le FNI SAR a contribué à des projets liés au développement de nouvelles technologies, ainsi qu'à l'élargissement des capacités dans l'Arctique et dans les régions nordiques, tous deux désignés comme des priorités dans les récents discours du Trône[22]. Le soutien à la distribution, par une petite entreprise canadienne, d'un simulateur d'entraînement maritime devant servir à l'entraînement pour la SAR, a été inclus aux récents

[18] Aviation royale canadienne (ARC), Vecteurs de la Force aérienne, 2014.
[19] Priorité n° 1, Priorités de la Défense 2013-2017.
[20] AAP 2010.
[21] SDCD, page 7.
[22] Discours du Trône, 2013.

budgets fédéraux[23], tout comme le crédit d'impôts récemment annoncé pour les volontaires en SAR[24]. Ces références témoignent de l'engagement du GC à l'égard d'une priorité fédérale accordée à la SAR et à son Programme de contributions comme le FNI SAR.

2.4 Atteinte des résultats escomptés (Efficacité)

Pour évaluer l'efficacité du FNI SAR pour ce qui est d'atteindre les résultats escomptés, on a évalué les aspects suivants :

- le fait que les projets financiers s'harmonisent aux priorités désignées et représentent une variété de catégories, d'organisations demandeuses et de portées géographiques;
- l'incidence des projets financés (intervention, prévention, R & D);
- la diversité des partenariats à tous les échelons du PNRS;
- les exemples de promotion et d'amélioration des partenariats;
- la communication avec les partenaires de SAR à tous les échelons du PNRS.

Les constatations de la présente section reposent sur un examen des données du Programme, des analyses documentaires et des entrevues avec le personnel du Programme.

Harmonisation aux priorités désignées et diversité des projets

Principale constatation n° 4 : Le FNI SAR a financé des projets liés à la SAR ayant diverses autorités de gestion, différents bénéficiaires et portées. En cinq ans, le financement a soutenu de façon équilibrée des projets d'intervention et de prévention.

Entre 2008-2009 et 2012-2013, le SNRS a financé 69 projets du FNI SAR d'une valeur approximative de 37,8 M$ (tableau 2). Les projets financés ont été reçus par le biais de divers demandeurs, y compris tous les six ministères fédéraux chargés de la SAR (n=41), un gouvernement provincial et neuf gouvernements provinciaux (n=24) et quatre associations de volontaires[25] (nationales et provinciales/territoriales; n=4). Les associations de volontaires étaient désignées comme les bénéficiaires directs d'au moins 6 des 24 projets gérés à l'échelle provinciale ou territoriale. Nombre de projets gérés à l'échelle fédérale indiquaient la participation d'organisations non-gouvernementales nationales ou fédérales[26]. Sur le total de fonds du FNI SAR dépensés en cinq ans, 8,08 M$ ont financé des projets de R & D financés par le fédéral[27]; 14,6 M$ des projets de prévention; 15,1 M$ des projets liés à l'intervention.

[23] Budget fédéral et Plan d'action économique, 2012.
[24] Budget fédéral et Plan d'action économique, 2014.
[25] Les demandes de projets venant directement d'associations de volontaires n'ont été acceptées qu'à partir de 2010.
[26] P. ex., le Conseil canadien de la sécurité nautique, l'ACVRS, le Conseil national de recherche et sauvetage au sol du Canada (CNRSSC), le Conseil canadien des pêcheurs professionnels, le Centre interservices des feux de forêt du Canada, l'Association des pilotes maritimes du Canada.
[27] Les projets de R & D comprenaient des ministères non chargés de la SAR, le Conseil national de recherches du Canada et Industrie Canada (Centre de recherches sur les communications).

Selon les descriptions des projets et des activités, il semble que la portée des projets était également équilibrée : 30 projets (43 p. 100) étaient de portée nationale[28]; 35 projets étaient de portée provinciale ou territoriale; les 4 autres projets visaient de multiples municipalités (p. ex., le Nord de l'Ontario) ou des frontières interprovinciales ou interterritoriales (p. ex., le Nord du Canada, le Canada atlantique).

Autorité de gestion	N^bre de projets	Prévention (M$)	Intervention (M$)	R & D (M$)	Total (M$)
MPO	12	0,925	3,25	-	4,18
MDN	6	-	2,27	3,94	6,22
EC	8	3,77	-	2,54	6,31
APC	3	0,02	0,88	0,94	1
GRC	5	5,5	-	-	5,05
TC	7	2,27	0,63	1,49	4,4
Total en 5 ans – Fédéral	**41**	**12,05**	**7,05**	**8,08**	**27,6**
Colombie-Britannique (C.-B.)	7	0,69	1,38	-	2,07
Manitoba (MB)	4	-	0,77	-	0,77
Nouveau-Brunswick	1	-	0,51	-	0,51
Terre-Neuve	2	-	0,79	-	0,79
Nouvelle-Écosse	3	-	1,88	-	1,88
Ontario	1	-	0,51	-	0,51
Île-du-Prince-Édouard (I.P.E)	3	-	0,39	-	0,39
Québec	1	-	0,45	-	0,45
Saskatchewan	1	-	0,24	-	0,24
Yukon (YK)	2	0,66	0,49	-	1,15
Total en 5 ans — Provincial/territorial	**24**	**1,35**	**7,19**	**-**	**8,54**
Association de volontaires	4	1,21	0,71	-	1,91
Total en 5 ans	**69**	**14,6**	**14,95**	**8,08**	**37,63***

Tableau 2. Répartition du financement des projets du FNI SAR attribué entre 2008 et 2013, par autorité de gestion et par catégorie (c.-à-d. Prévention, Intervention, R & D). Le tableau présente un résumé du nombre et des types de projets du FNI SAR, avec les valeurs monétaires correspondantes, en M$ pour les années de 2008 à 2013.
***Nota :** Au moment de l'évaluation, tout le financement accordé n'avait pas encore été dépensé pour les projets se poursuivant au-delà de 2013.

[28] Les projets ayant une portée nationale comprennent ceux dont les extrants se veulent accessibles à l'échelle nationale à tout le moins (p. ex., données satellites, modèles théoriques, documents accessibles sur le Web) ou qui contribuent à une capacité de niveau fédéral (p. ex., l'entraînement de la Garde côtière canadienne (GCC), les capteurs pour les ressources en SAR de l'ARC).

Principale constatation n° 5 : Les priorités annuelles et les critères de mérite des projets établis pour le FNI SAR sont très vastes. Les priorités du FNI SAR sont demeurées statiques au cours de la période de l'évaluation, et elles n'ont pas fait l'objet d'une validation récente par rapport aux besoins actuels du PNRS.

Selon un examen d'un échantillon de dossiers des projets, les activités décrites dans ceux-ci semblent s'harmoniser aux priorités annuelles, comme on l'exige de tous les projets admissibles au financement. Les priorités annuelles du FNI SAR sont vastes et permettent à un large éventail de projets d'être considérés comme admissibles compte tenu de l'harmonisation aux critères de mérite[29]. À l'inverse, l'imprécision des détails des priorités annuelles et des critères de mérite font en sorte qu'il est difficile de valider l'harmonisation. Bien que les dossiers des projets examinés indiquent un certain degré d'application à un contexte de SAR, il n'était pas toujours clair que la priorité des projets financés était la SAR. Dans le cas de certains projets fédéraux financés, la distinction n'était pas claire entre les aspects du projet axés sur les activités exigées à titre des responsabilités ministérielles par rapport à des aspects nouveaux ou améliorés qui sont propres à l'intervention ou à la prévention en SAR.

Les priorités annuelles du FNI SAR sont demeurées largement inchangées, tant en nombre qu'en classement, au cours de la période de l'évaluation, et les entrevues donnent à penser que ces priorités n'ont pas été évaluées durant cette période. Le personnel du SNRS a aussi indiqué qu'on n'avait tenu aucune activité officielle pour valider les priorités liées aux lacunes ou aux besoins en matière d'intervention ou de prévention en SAR cernés à l'aide de données[30]. Compte tenu du temps écoulé, on devrait valider officiellement et empiriquement les priorités du FNI SAR par rapport aux besoins du PNRS en matière d'intervention et de prévention.

Recommandations

1. Exécuter un processus officiel de validation pour garantir que les priorités du FNI SAR sont harmonisées aux besoins du PNRS en matière d'intervention fondée sur des preuves et de prévention (c.-à-d. évaluation officielle des besoins).

2. Préciser les priorités du FNI SAR afin qu'elles soient davantage axées sur les besoins cernés durant la validation. Modifier les critères de mérite pour favoriser les projets qui ne portent que sur des besoins précis et désignés ayant des liens distincts avec les résultats escomptés et la portée du FNI SAR.

BPR : SNRS

[29] Selon le système de notation du FNI SAR, Manuel des partenaires du FNI SAR, août 2007, annexe E.
[30] Le BVG a souligné que le FNI SAR n'était pas lié à un fondement stratégique, dû à l'absence d'une stratégie fédérale de prévention en SAR. Référence : Rapport du BVG, printemps 2013.

Incidence des projets financés

Principale constatation n° 6 : Des projets individuels montrent des preuves d'amélioration des capacités d'intervention en SAR et des démarches de prévention à divers degrés d'effet. Toutefois, le niveau de détails exigés dans les rapports de projet est insuffisant pour évaluer de façon fiable les résultats du projet.

Selon les renseignements qu'on a pu examiner dans les dossiers, certains des projets individuels montrent des preuves d'améliorations des capacités liées à l'intervention et à la prévention en SAR. Ces améliorations vont du rehaussement des capacités locales à des progrès dans les capacités systémiques en SAR d'envergure nationale. Parmi les exemples d'amélioration des capacités indiquées dans des rapports de projet précis, citons :

- la modernisation des télécommunications des volontaires spécifiques en SAR;
- l'entraînement visant les compétences en sauvetage avec des volontaires locaux;
- des ateliers de prévention/sécurité en SAR ciblées localement;
- la validation de la modélisation météorologique;
- la modernisation et les essais des satellites;
- le matériel didactique pour divers publics portant sur les précautions liées à la sécurité et à la prévention.

Les renseignements inclus dans les rapports des projets se limitent largement à la relation des jalons et au rapprochement des activités des projets et des réalisations attendues. Les détails relatifs à l'incidence des activités des projets (p. ex., la rétroaction des participants, les résultats de l'entraînement, les changements de comportement) n'étaient souvent pas inclus ou ils n'étaient pas suffisants pour évaluer l'effet complet du projet terminé. À cela s'ajoutent des sections « Mesure du rendement » et « Plan de communication » incomplètes dans les demandes des projets, lesquelles devraient indiquer la façon d'évaluer les résultats du projet. Le personnel du Programme devrait confirmer que ces sections sont dûment remplies dans la demande avant le lancement d'un projet du FNI SAR. Les rapports sur les jalons du projet et le résumé final devraient prendre en compte directement chaque critère de rendement et de communication énoncé dans la demande correspondante du projet.

Principale constatation n° 7 : Les renseignements des projets financés ne sont pas utilisés afin d'éclairer le FNI SAR ou de valider l'incidence globale du Programme. La question a déjà été soulevée dans d'autres rapports. Le FNI SAR ne respecte pas les dispositions liées à la mesure du rendement définies dans les modalités.

Les renseignements sur les résultats des projets financés ne sont ni compilés, ni contrôlés ni examinés de façon exhaustive. Des vérifications antérieures[31] et des rapports du vérificateur général[32] ont fait écho à cette constatation. Les entrevues avec le personnel du SNRS ont fait ressortir une idée fausse, à savoir que les modalités d'un programme de contributions

[31] Évaluation quinquennale du Programme de contributions pour le FNI SAR (2005 et 2010).
[32] Rapport du BVG, printemps 2013, chapitre 7.

empêchent la collecte de renseignements sur le rendement des bénéficiaires du financement. Toutefois, les données des rapports des projets déjà transmis au SNRS n'ont pas été exploitées. Au moment de l'évaluation, le personnel du SNRS venait tout juste de terminer l'entrée des données tirées des dossiers des projets et des rapports dans une base de données[33] Microsoft Access pour le FNI SAR. On n'avait réalisé aucun rapport ni analyse des projets terminés dans cette base de données et le plan visant son utilisation courante n'avait pas été officialisé. Des problèmes logiciels nuisant à son utilité ont été notés[34]. La base de données du FNI SAR devrait faire partie d'une stratégie exhaustive de contrôle du rendement, dont l'absence a aussi été soulignée lors d'évaluations antérieures. Mise à part cette base de données, l'évaluation n'a trouvé aucune preuve qui témoigne de progrès réalisés pour ce qui est de combler les lacunes aux niveaux du contrôle ou de la mesure du rendement du FNI SAR.

Promotion et amélioration des partenariats

Principale constatation n° 8 : Le FNI SAR favorise de façon inhérente la coopération dans le cadre d'un projet entre les bénéficiaires et les autorités de gestion du projet en question. Nombre de projets étaient axés sur l'officialisation des partenariats et l'établissement de partenariats pour la formation et les activités de prévention. Toutefois, sans attentes clairement définies pour les partenariats à tous les échelons du PNRS, l'incidence du FNI SAR sur la promotion faite par les partenaires et l'amélioration ne peut pas être validée.

La plupart des projets du FNI SAR qui existent sont gérés par une organisation fédérale ou provinciale/territoriale. Tel que mentionné précédemment, les associations de volontaires en SAR et les organismes non gouvernementaux sont souvent bénéficiaires de nombreux projets gérés aux niveaux fédéral et provincial ou territorial. Le FNI SAR est conçu pour favoriser de façon intrinsèque la coopération dans le cadre d'un projet entre ces partenaires de SAR. Selon l'échantillon des dossiers des projets examinés, les projets financés ont entraîné la coopération d'au moins 38 partenariats différents, qui reflètent la diversité des échelons du PNRS. Ces partenariats comprennent sept ministères fédéraux, cinq provinces ou territoires et sept associations de volontaires. La répartition des relations des partenaires est présentée au tableau 3. On exige aussi de chaque projet financé qu'il comprenne au moins 5 p. 100 de soutien financier (y compris en nature) provenant d'autres organisations, ce qui favorise aussi la coopération dans le cadre d'un projet.

[33] La base de données Microsoft Access a été mise en œuvre à la place du Système d'information du FNI (SIFNI) mentionné dans des réponses antérieures sur les mesures prises par la direction. Le personnel a indiqué que la base de données était plus simple et que c'était un outil plus facile à mettre en ligne que le SIFNI qui était prévu à l'origine pour le FNI SAR.

[34] Le personnel du SNRS a indiqué que les rapports financiers produits par la base de données ne sont pas rapprochés avec les données financières figurant dans le système, ce qui mine la validité des rapports produits.

Autorité de gestion	Partenaires	Projet
GRC	• Conseil canadien de la sécurité nautique	Éducation vidéo portant sur la navigation en eau froide
	• Kent Harrison Search and Rescue	Modernisation des communications
	• RSS de l'Î-.-É.	Développement d'une série de cartes
YK	• Yukon Avalanche Association	Prévisions des avalanches et éducation
C.-B.	• Snowmobile Community	Éducation en matière d'avalanches pour les motoneigistes en montagne
	• British Columbia Search and Rescue Association (BCSARA) • GRC	Développement des volontaires en SAR
MB	• Manitoba Office of the Fire Commissioner • SAR Manitoba (SARMAN)	Développement de l'association des volontaires du Manitoba
MDN	• Centre de recherches sur les télécommunications (Industrie Canada)	MEOSAR, phase 2
Ontario	• OSARVA	Développement de volontaires en RSS
TC	• TC (Bureau de la sécurité nautique) • Société royale de sauvetage	Programme d'éducation et de prêt en matière de vêtements de flottaison individuels
MPO	• Administration régionale Kativik • Volontaires en SAR du Nunavik	Éducation en SAR maritime
APC	• Parc marin du Saguenay-Saint-Laurent	Mesure et production de rapports sur les conditions océanographiques liées à la plongée
	• GRC • Association de RSS de l'Î-P.-É. • Tourisme de l'Î-.P.-É. • GCC	Vidéo éducative sur les courants de retour
EC	• Laboratoire national de la météorologie maritime et côtière	Système de prévisions environnementales (Arctique, Labrador)
	• Police provinciale de l'Ontario • Escadrilles canadiennes de plaisance • GCC	Guide de météorologie en ligne pour les navigateurs
Î-P.-É.	• Bureau de la sécurité publique de l'Î-.P.-É. • RSS Î-P.-É.	Planification stratégique des capacités de RSS

Tableau 3. Exemples de partenaires du FNI SAR et de projets entre 2008 et 2013. Le tableau donne des exemples de partenaires du FNI SAR et des projets réalisés entre 2008 et 2013.

Le fait de favoriser des partenariats entre les partenaires de SAR nouveaux et existants est une composante principale de certains projets financiers. Bien que des documents aient indiqué que la plupart des partenariats étaient informels (c.-à-d. qu'il n'y avait aucune preuve de modalités spécifiques ou d'ententes officielles), le FNI SAR a financé huit projets dont l'objectif est précisément d'élaborer ou de mettre à jour une entente officielle (p. ex., attributions, PE) entre les partenaires. Selon l'échantillon des dossiers des projets examinés, d'autres exemples de partenariats de projet entre au moins deux organisations indépendante comprennent :

- la mise en commun de ressources (p. ex., les installations, l'équipement, l'expertise, les ressources humaines);
- la prestation de l'instruction visant l'acquisition de compétences;
- la prestation d'ateliers éducatifs sur la sécurité;
- le partage des connaissances (p. ex., conférences, salons de sensibilisation) et les consultations (p. ex., planification stratégique, arpentage);
- les événements promotionnels;
- le développement et la distribution de matériel de relations externes (p. ex., articles pour les médias, promotion radiophonique, bulletins).

L'évaluation des partenariats du FNI SAR s'est limitée aux exemples anecdotiques recueillis dans les dossiers des projets. Il n'y avait aucune preuve indiquant qu'on avait défini les attentes liées à la promotion et à l'amélioration des partenariats de SAR financés par le FNI SAR. Par conséquent, les résultats des démarches de partenariat ne peuvent pas être évalués objectivement au-delà des exemples anecdotiques fournis. Les attentes en matière de promotion et d'amélioration des partenariats devraient aussi être prises en considération lorsqu'on élabore la stratégie de mesure du rendement et de contrôle du FNI SAR recommandée dans la présente évaluation. Pour les partenariats de la SAR, on devrait définir des critères ciblés et mesurables qui reflètent directement l'orientation stratégique du PNRS. L'ancien Cadre de responsabilisation axé sur les résultats du FNI SAR peut fournir une certaine structure de départ.

Recommandation

3. Élaborer et mettre en œuvre une stratégie officielle de mesure et de surveillance du rendement pour le FNI SAR. Celle-ci peut comprendre :

- des mesures du rendement qui sont spécifiques et liées aux attentes et aux priorités du Programme;
- des révisions aux modèles actuels de demande de projet et de rapport (c.-à-d. les sections « Mesure du rendement » et « Plan de communications » du modèle) pour établir des liens étroits avec la stratégie officielle du FNI SAR. Des révisions au modèle de demande de projet devraient être effectuées avant l'approbation d'un nouveau financement du projet;

- une évaluation exhaustive de l'incidence et de la valeur (c.-à-d. le rendement) de toutes les données de projet dont on dispose actuellement avant d'entreprendre de nouveaux projets. Présenter les résultats de l'évaluation au CIRS et les utiliser pour valider l'efficacité de l'utilisation des fonds pour appuyer les directives stratégiques précises et les priorités révisées du PNRS.

BPR : SNRS

Communication avec les partenaires

Principale constatation n° 9 : Les ateliers sur le FNI SAR ont été perçus positivement par tous les participants. Toutefois, ces ateliers autonomes n'ont pas été donnés à partir de 2010. Depuis, la promotion s'est poursuivie par le biais de la conférence SARscene annuelle et des consultations ponctuelles avec certains partenaires de SAR.

On a donné annuellement des ateliers aux partenaires de SAR afin de permettre à ceux-ci d'échanger des pratiques exemplaires et les expériences liées aux activités de SAR[35]. Entre 2008 et 2010, cela comprenait un atelier annuel du FNI SAR, qui portait précisément sur :

- des directives sur les demandes de projet;
- des discussions sur les difficultés des partenaires liées aux projets;
- la promotion des projets réussis[36].

Les ateliers ont connu un bon nombre de participants provenant de divers partenaires provinciaux et territoriaux, mais ils ont eu moins de popularité auprès des ministères fédéraux chargés de la SAR et des associations de volontaires. La représentation des partenaires de SAR assistant aux ateliers figure au tableau 4 qui suit.

Partenaires	2008-2009	2009-2010	2010-2011	Total
Fédéraux	1 (APC)	1 (GRC)	-	2
Provinciaux/ territoriaux*	16	21	10	43
Associations de volontaires	1 (NLSARA)	2 (NL + ACVRS)	2 (NL + OSARVA)	4

Tableau 4. Représentation des partenaires de SAR fédéraux, provinciaux, territoriaux et des associations de volontaires aux ateliers annuels du FNI SAR. Le tableau donne le nombre et le résumé des participants aux ateliers annuels du FNI SAR de l'AF 2008-2009 à l'AF 2010-2011.
***Nota :** Aucun représentant du Yukon n'a assisté à l'atelier de 2008-2009; l'Ontario n'a été représentée qu'en 2008-2009; les Territoires du Nord-Ouest et Terre-Neuve-et-Labrador n'ont été représentés qu'en 2009-2010.

[35] Accord de programme du Conseil du Trésor, 16 avril 2010.
[36] D'autres ateliers du FNI SAR ont été donnés sous forme condensée durant les conférences annuelles SARscene de Winnipeg (2011), Toronto (2012) et Chilliwack (2013). On ne disposait pas du nombre officiel de participants et de la rétroaction aux fins d'examen.

Selon les sondages des participants, 100 p. 100 des répondants ont indiqué que l'atelier avait été une expérience positive qui avait répondu à leurs attentes. La majorité des répondants aux sondages ont mentionné que les ateliers avaient créé de précieuses occasions de créer des réseaux. On a cité à maintes reprises les exemples de projets réussis ou le partage des pratiques exemplaires et des difficultés communes comme étant des composantes très utiles, de même que le fait de recevoir des directives sur le processus de demande de projet.

On n'a pas poursuivi la tenue d'ateliers indépendants après 2010. Le personnel du SNRS a mentionné des difficultés à obtenir l'approbation pour les voyages comme étant la principale raison de ne pas avoir donné d'ateliers. On a tenu trois journées de consultations en 2013, mais celles-ci se limitaient aux représentants de la BCSARA, de la SAR Alberta, du bureau du commissaire aux incendies de l'Alberta, du bureau du commissaire aux incendies du Manitoba et de la SARMAN. Toutefois, la promotion du FNI SAR a été faite lors de la conférence annuelle SARscene dont le SNRS est l'hôte. La promotion du FNI SAR lors de ces conférences a compris un atelier modifié, des documents offerts à un kiosque promotionnel et des exposés donnés par des bénéficiaires du financement.

Principale constatation n° 10 : Le FNI SAR n'a pas atteint ses objectifs en matière de communication et de relations externes tels qu'ils sont définis dans l'entente du Programme.

Les activités de promotion du FNI SAR n'ont pas respecté les dispositions de l'accord du Programme. Les rapports sommaires finaux n'ont pas été publiés sur le site Web du SNRS. Le magazine SARscene, le mécanisme mentionné comme servant à faire connaître les pratiques exemplaires et les résultats des projets, n'a pas été publié depuis 2010.

En 2013, il a fallu un deuxième appel de propositions pour dépenser le financement annuel désigné pour le FNI SAR. Le personnel du SNRS a suggéré des coupures budgétaires fédérales. Les contraintes financières qui en ont découlé ont donné lieu à un nombre moindre de propositions des partenaires fédéraux durant le premier appel de propositions de 2013, bien que les circonstances n'aient pas été examinées officiellement par le SNRS. Pour accroître la disponibilité des sommes du FNI SAR, on a fait un second appel de proposition. Le personnel du Programme a aussi indiqué qu'il y avait eu moins de nouveaux participants aux ateliers (c.-à-d. mêmes participants, année après année).

Pour mieux faire connaître les sommes disponibles du FNI SAR, ainsi que les pratiques exemplaires en matière d'intervention et de prévention tirées des projets réussis, les lacunes de la stratégie de communication du FNI SAR doivent être comblées. Les résultats des projets complétés, de même que le rendement global et l'incidence du FNI SAR, devraient être rendus largement accessibles grâce aux mécanismes Web et imprimés existants. Les ressources spécialisées en technologie de l'information devraient être renouvelées au besoin pour rester actuelles par rapport à Internet. Des activités de relations externes devraient être intégrées aux initiatives de communication pour garantir que les nouveaux demandeurs sont encouragés à participer au FNI SAR.

Recommandation

4. S'attaquer aux composantes incomplètes de la stratégie de communication du FNI SAR pour qu'il s'acquitte de ses obligations de promouvoir et de partager les connaissances sur le FNI SAR avec les partenaires.

BPR : SNRS

2.5 Démonstration d'efficience et d'économie

Pour évaluer l'efficience et l'économie du FNI SAR, l'équipe de l'évaluation a pris en considération les critères suivants :

- les pratiques exemplaires et les preuves de démarches visant à améliorer le Programme (demande de rétroaction/consultation, mesures fondées sur les résultats);
- les coûts opérationnels et l'attribution des ressources du financement;
- le coût du Programme.

Les constatations de cette section reposent sur les examens des données du Programme, l'analyse des renseignements financiers et les entrevues avec le personnel du Programme.

Pratiques exemplaires et démarches visant à améliorer le Programme

Principale constatation n° 11 : On ne fait aucune sollicitation officielle de rétroaction auprès des bénéficiaires du projet ou des partenaires de SAR. Les pratiques exemplaires découlant des résultats du Programme n'ont pas été examinées afin de tirer des gains d'efficience aux niveaux de la conception et de la prestation du Programme. Les renseignements sur les projets de prévention et d'intervention réussis n'ont pas été bien promus ni rendus facilement accessibles.

Au cours des cinq années de la période de l'évaluation, on n'a pas exploité les occasions de faire des gains d'efficience au niveau du FNI SAR. On n'a pas demandé officiellement de rétroaction des bénéficiaires du financement des projets terminés afin qu'ils suggèrent des améliorations au Programme de contributions en fonction de l'expérience qu'ils ont eue. On n'effectue pas régulièrement un examen systématique de l'élaboration ou de la prestation du Programme au-delà des activités de renouvellement du Programme. On tient des consultations ponctuelles avec des partenaires de SAR concernant le FNI SAR en l'absence d'ateliers, et les consultations en question n'incluent pas les partenaires de tous les échelons du PNRS. Jusqu'ici, les consultations n'ont pas cherché à obtenir de la rétroaction des partenaires concernant des améliorations au Programme de contributions pour le FNI SAR.

Les analyses statistiques du portefeuille des projets financiers n'ont pas été compilées de façon exhaustive ni analysées afin de cerner les lacunes aux niveaux des secteurs de financement, de la représentation des partenaires ou de la diversité des projets. L'équipe de l'évaluation a déjà indiqué que les résultats des sommaires des projets n'étaient pas utilisés pour tirer des pratiques exemplaires des projets en matière de prévention et d'intervention. Tel que mentionné plus haut dans le présent rapport, la promotion déficiente des réussites

des projets et l'accès insuffisant aux rapports sommaires des projets aux fins de transmission des connaissances, laissent présumer qu'il y a un risque accru que les connaissances soient dédoublées et utilisées inefficacement.

Le système SharePoint de la SAR du PNRS offre un mécanisme de communication qui n'a pas été pleinement utilisé. Le portail SharePoint est opérationnel, et il peut être mis à la disposition de tous les partenaires de SAR. Cet outil pourrait être optimisé pour transmettre de l'information sur le Programme, donner des directives concernant les demandes dans le cadre du Programme, publier des résumés de projets et partager les connaissances et les pratiques exemplaires liées aux activités de prévention et d'intervention en SAR. La démarche initiale pour rendre le système SharePoint à jour pourrait exiger des ressources provisoires supplémentaires, ce dont il faudrait tenir compte.

Recommandation

5. Élaborer et intégrer au cadre du FNI SAR un mécanisme officiel permettant de solliciter de la rétroaction. Les suggestions d'améliorations devraient être mises en œuvre pour garantir que l'efficience du FNI SAR est maximisée.

BPR : SNRS

Principale constatation n° 12 : Les priorités annuelles du FNI SAR sont demeurées statiques au cours des cinq dernières années. On ne tire pas parti du Programme pour soutenir l'orientation stratégique du PNRS.

L'équipe de l'évaluation a souligné que des projets financés par le FNI SAR semblent s'harmoniser aux priorités annuelles établies par le CIRS. Toutefois, les priorités annuelles du FNI SAR sont demeurées constantes au cours des cinq années de la période de l'évaluation. Les cinq priorités ont pu faire l'objet de financement, et ces secteurs prioritaires sont vastes. Cela permet d'avoir une grande diversité de projets admissibles, mais on risque grandement de diluer l'efficacité des projets lorsqu'on l'applique à un tel éventail de sujets. La stagnation des priorités du FNI SAR donne à penser que l'on n'utilise pas le FNI SAR pour régler certains problèmes spécifiques du PNRS.

Des discussions avec les gens du SNRS indiquent qu'il n'y a eu aucun examen officiel des priorités annuelles au cours des dernières années. À la suite de la suspension des réunions du CIRS, les priorités annuelles du FNI SAR ont été approuvées par échange de correspondance sans qu'il y ait de discussions importantes. Les activités permettant d'évaluer la validité des priorités actuelles en SAR n'ont pas eu lieu. Ces activités comprendraient des analyses de la conjoncture des pratiques actuelles de recherches et de SAR, des analyses des lacunes du PNRS, ainsi qu'une consultation à grand échelle des partenaires de SAR au sujet des secteurs prioritaires. Avant le très récent examen quadriennal des activités de recherche et de sauvetage (EQARS), la dernière consultation officielle portant sur la planification stratégique du PNRS avait eu lieu en octobre 2009. L'absence d'une politique nationale de SAR et d'un cadre stratégique approuvé vient encore compromettre ces travaux. D'ici à ce que d'autres

travaux soient effectués pour valider et cibler les priorités stratégiques du cadre actuel du PNRS, il est peu probable que l'on puisse tirer pleinement parti du FNI SAR.

Coûts opérationnels et attribution des ressources du financement

Les coûts liés aux opérations du FNI SAR ont été en moyenne de 274 590,77 $ par an. Le tableau 5 qui suit, montre les coûts annuels des opérations (salaires; fonctionnement et entretien), ce qui équivaut à environ 3 p. 100 de la valeur moyenne consacrée annuellement aux contributions. Les coûts opérationnels sont faibles pour le FNI SAR. Ces coûts ont augmenté durant la période de l'évaluation en raison d'un accroissement du nombre des équivalents temps plein (ETP) associés au FNI SAR.

Coûts opérationnels (M$)	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013
Enveloppe des traitements et salaires	0,2 $	0,26 $	0,24 $	0,18 $	0,22 $
Fonctionnement et entretien	S/O	0,16 $	0,03 $	0,04 $	0,04 $
Total des opérations	0,21 $	0,42 $	0,27 $	0,22 $	0,25 $
ETP	3,16	4,3	3,45	3,59	3,14

Tableau 5. Coûts opérationnels et ETP du Programme de contributions pour le FNI SAR. Le tableau présente les coûts opérationnels, en M$, et les ETP associés au Programme des AF 2008-2009 à 2012-2013.

Les ressources de financement ont été réparties à peu près également entre les contributions (crédit 10) et les transferts de crédits (crédit 1 et crédit 5) aux ministères fédéraux. En moyenne, les transferts au MDN représentent environ 31 p. 100 des transferts ministériels annuels. Le financement annuel total sous forme de contributions a fluctué légèrement par année. Pour les années où le montant entier de 8,1 M$ n'avait pas été dépensé, les consultations avec le personnel du SNRS ont indiqué que les fonds restants n'étaient pas suffisants pour financer le projet suivant dans la liste de mérite. En 2008-2009, 1,2 million de dollars n'a pas été utilisé par les bénéficiaires des projets, et il a été reporté à l'année financière suivante. Compte tenu des écarts, 39,6 M$, sur un total de 40,5 M$, avaient été dépensés durant la période de cinq ans.

Affectation des fonds (M$)	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013
Transferts de crédits au MDN	1,08	0,52	1	1,26	0,59
Transferts de crédits à d'autres ministères	2,05	3,14	3,04	1,04	1,3
Total des transferts de crédits	3,13	3,67	4,04	2,63	1,89
Total des contributions	3,72	5,68	4,03	5,7	5,65
Total du financement	**6,85**	**9,35***	**8,07**	**8,33**	**7,53**

Tableau 6. Répartition de l'allocation de financement du FNI SAR dépensé[37] par transferts de crédits et contribution. Le tableau présente les affectations de fonds, en M$, dépensés pour le Programme de contributions pour le FNI SAR, par année financière. (Données fournies par le SNRS et tirées des estimations des dépenses.)
***Nota :** Les dépenses ont dépassé les 8,1 M$ en 2009-2010 en raison d'un report budgétaire de fonds qui n'ont pas été utilisés par les bénéficiaires lors des années financières précédentes.[38]

La répartition sur cinq ans du financement du FNI SAR, présentée dans le tableau 6, laisse voir que jusqu'à la moitié des fonds du FNI SAR ont été transférés aux budgets des ministères fédéraux pour des projets liés à la SAR. Cette proportion est importante puisque la raison d'être d'un programme de contributions fédéral est habituellement de soutenir le développement non fédéral[39].

Principale constatation n° 13 : Les transferts de crédits n'exigent pas que les projets rendent des comptes au FNI SAR. En l'absence d'exigences en matière de rapports, le FNI SAR est incapable de mesurer, de partager ou de promouvoir activement le rendement des projets financés par le mécanisme de transfert de crédits.

Le mécanisme de dispersion auquel on recourt pour le FNI SAR n'est pas commun. Bien que le financement donné à d'autres ministères soit accordé à l'appui de projets jugés comme servant les intérêts du PNRS, les transferts ministériels ne sont pas liés par les mêmes conditions de production de rapports que la partie contribution du FNI SAR[40]. La promotion des projets et le partage des pratiques exemplaires constituent un objectif central du FNI SAR. Sans exigence équivalente concernant la production de rapports sur les résultats des projets financés par des transferts de crédits, les connaissances obtenues grâce à ces projets pourraient ne pas être aussi largement accessibles. Étant donné que près de la moitié des fonds du FNI SAR ont été transférés à des ministères fédéraux sans que le FNI SAR reçoive les résultats officiels des projets ou de la rétroaction, cela représente une perte importante de

[37] Comprend uniquement la partie du financement de projet accordé qui a été dépensée durant le cycle de cinq ans de l'évaluation (c.-à-d. les fonds alloués pour des projets au-delà de 2013 ne sont pas pris en compte).
[38] Consultation avec le contrôleur du SNRS.
[39] Le développement non fédéral comprend les entreprises et l'industrie; les secteurs communautaires à but non lucratif (bénévoles); les établissements d'enseignement et de recherche; d'autres paliers de gouvernement (administrations municipales, gouvernements provinciaux et territoriaux); des populations cibles précises (p. ex., organisations des Premières nations, inuites, métisses et autochtones). *Des lourdeurs administratives à des résultats clairs : Rapport du Groupe d'experts indépendant sur les programmes de subventions et de contributions du gouvernement fédéral* (décembre 2006), SCT.
[40] Comme les crédits sont transférés directement dans les budgets des crédits du ministère bénéficiaire, la surveillance financière subséquente ou la production de rapports sur le rendement à l'intention du ministère cessionnaire ne sont pas exigées.

transferts et de partage des connaissances liées aux initiatives du FNI SAR. Par conséquent, l'équipe de l'évaluation recommande de vérifier si le mécanisme de transfert est le moyen le plus approprié pour fournir du financement de façon à ce que les objectifs de surveillance du rendement et de partage du FNI SAR puissent être atteints.

Coûts du Programme de contributions pour le FNI SAR

Les coûts annuels réels moyens du Programme de contributions pour le FNI SAR sont d'environ 8,19 M$ lorsqu'on tient compte des coûts opérationnels et du financement des projets, comme l'indique le tableau 7. Au cours des cinq années de 2008-2009 et 2012-2013, le coût cumulatif total du FNI SAR était de 40,5 M$. Tous les projets financés doivent faire la démonstration d'un partage des coûts d'au moins 5 p. 100. Le partage des coûts durant la période de l'évaluation est évalué à quelque 2 M$.

Coûts du Programme (M$)	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013
Coûts opérationnels	0,21	0,42	0,27	0,22	0,25
Coûts de financement	6,85	9,35*	8,07	7,99	7,32
Total des coûts du Programme	**7,05**	**9,77**	**8,34**	**8,22**	**7,57**

Tableau 7. Coûts globaux du Programme de contributions pour le FNI SAR. Le tableau donne un résumé des coûts globaux, en M$, qui sont associés au Programme de l'AF 2008-2009 à l'AF 2012-2013.
***Nota :** Les dépenses ont dépassé 8,1 M$ en 2009-2010 en raison d'un report budgétaire de fonds qui n'avaient pas été utilisés par les bénéficiaires lors d'années financières antérieures[41].

2.6 Conclusion

Les résultats de la présente évaluation indiquent que le Programme de contributions pour le FNI SAR est un investissement pertinent pour le MDN et les FAC. Il s'agit d'un mécanisme unique permettant de soutenir les initiatives de SAR et les partenariats à tous les échelons du PNRS. Le Programme contribue aux rôles et responsabilités ainsi qu'aux priorités du gouvernement fédéral et du Ministère liés à la SAR de même qu'au PNRS. Toutefois, certains aspects préoccupants ont été remarqués en ce qui concerne le rendement du FNI SAR. Bien que des projets individuels montrent de l'amélioration en ce qui concerne l'intervention, la prévention et la constitution de partenariats, les résultats n'étaient pas utilisés pour éclairer les directives du FNI SAR ou du PNRS. Les activités de communication ont été réduites au cours de la période de l'évaluation et on ne partage pas officiellement les pratiques exemplaires et on n'en fait pas la promotion. Le FNI SAR n'a en outre pas respecté les exigences de ses attributions.

[41] Consultation avec le contrôleur du SNRS.

Annexe A – Plan d'action de la direction

Validation des priorités

Recommandation du CS Ex

1. Exécuter un processus officiel de validation pour garantir que les priorités du FNI SAR sont harmonisées aux besoins du PNRS en matière d'intervention fondée sur des preuves et de prévention (c.-à-d. évaluation officielle des besoins).

2. Préciser les priorités du FNI SAR afin qu'elles soient davantage axées sur les besoins cernés durant la validation. Modifier les critères de mérite pour favoriser les projets qui ne portent que sur des besoins précis et désignés ayant des liens distincts avec les résultats escomptés et la portée du FNI SAR.

Mesure de la direction

Le SNRS est d'accord avec ces recommandations.

On a procédé à une validation par le biais de l'EQARS de 2013, qui a produit quatre recommandations principales. Par conséquent, les priorités du FNI SAR de 2015–2016, qui font partie de l'appel de propositions actuel, ont été revues. Ces priorités révisées combleront les besoins du PNRS, comme le décrit le rapport de l'EQARS et le rapport du printemps 2013 du vérificateur général du Canada, au chapitre 7. Ces priorités sont définies davantage grâce aux objectifs spécifiques qui constitueront le fondement des critères de mérite du comité.

Les priorités du FNI SAR continueront de faire l'objet d'un examen annuel afin de déterminer si celles-ci (ou une partie de celles-ci) demeurent pertinentes.

BPR : SNRS
Date cible : Déjà mise en œuvre et aura un effet sur les propositions de l'AF 2015-2016.

Mise en œuvre de la stratégie de mesure du rendement

Recommandation du CS Ex

3. Élaborer et mettre en œuvre une stratégie officielle de mesure et de surveillance du rendement pour le FNI SAR. Celle-ci peut comprendre :

- des mesures du rendement qui sont spécifiques et liées aux attentes et aux priorités du Programme;
- des révisions aux modèles actuels de demande de projet et de rapport (c.-à-d. les sections « Mesure du rendement » et « Plan de communications » du modèle) pour établir des liens étroits avec la stratégie officielle du FNI SAR. Des révisions au modèle de demande de projet devraient être effectuées avant l'approbation d'un nouveau financement du projet;

- une évaluation exhaustive de l'incidence et de la valeur (c.-à-d. le rendement) de toutes les données de projet dont on dispose actuellement avant d'entreprendre de nouveaux projets. Présenter les résultats de l'évaluation au CIRS et les utiliser pour valider l'efficacité de l'utilisation des fonds pour appuyer les directives stratégiques précises et les priorités révisées du PNRS.

Mesure de la direction

Le SNRS est d'accord avec cette recommandation.

- Le SNRS élaborera et mettra en œuvre une stratégie et un cadre de mesure du rendement qui serviront à évaluer les résultats les extrants du FNI SAR et à en faire rapport. L'élaboration commencera en 2015-2016, tandis que la mise en œuvre aura lieu en 2016-2017.
- Les modèles de demande de projet du FNI SAR et les documents d'évaluation seront évalués pour refléter la stratégie de mesure du rendement.
- Une évaluation de l'incidence et de la valeur sera faite pour tous les projets du FNI SAR des cinq dernières années. Les résultats seront présentés au CIRS, au plus tard en 2016-2017, après les mises à jour de la base de données du FNI SAR.

Le SNRS a désigné l'élaboration d'une stratégie de mesure du rendement et la mise à jour de la base de données du FNI SAR comme étant des pressions dans le Plan d'activités de 2015-2016. Bien que nous tirions parti au maximum de l'expertise du GC, on estime qu'il y aura un léger besoin de financement du crédit 1er qui apportera un rendement de l'investissement positif dans les années à venir. Le cas sera présenté au Comité d'investissement et de gestion des ressources.

BPR : SNRS
Date cible : 31 mars 2017

Rétroaction des bénéficiaires

Recommandation du CS Ex

4. S'attaquer aux composantes incomplètes de la stratégie de communication du FNI SAR pour qu'il s'acquitte de ses obligations de promouvoir et de partager les connaissances sur le FNI SAR avec les partenaires.

Mesure de la direction

Le SNRS est d'accord avec la recommandation, et il examinera et validera la stratégie de communication actuelle.

Le SNRS a compilé tous les rapports sommaires des projets, et il décidera du meilleur moyen de les rendre accessibles à ses partenaires de SAR et aux intervenants. Par exemple, par le biais du site Web du SNRS ou grâce à l'accès à la base de données du FNI SAR lorsqu'elle aura été mise à jour.

Le SNRS présentera un échantillon de projets réussis du FNI SAR, et il consultera les partenaires et les intervenants en tenant des ateliers et des séances de consultation lors de la conférence SARscene annuelle. Le SNRS proposera en outre des ateliers régionaux pour nos partenaires et les intervenants, au besoin et sous réserve des ressources disponibles. On créera des produits promotionnels du FNI SAR, et on les distribuera à grande échelle dans la collectivité de la SAR, par l'entremise de nos partenaires et des intervenants.

Le SNRS a désigné des ateliers supplémentaires comme étant une pression dans le Plan d'activités de 2015-2016. On estime qu'il y aura un léger besoin de financement du crédit 1 associé à cette activité et qu'il apportera un rendement de l'investissement positif. Le cas sera présenté au CIGR.

BPR : SNRS
Date cible : Mars 2017

Rétroaction des bénéficiaires

Recommandation du CS Ex

5. Élaborer et intégrer au cadre du FNI SAR un mécanisme officiel permettant de solliciter de la rétroaction. Les suggestions d'améliorations devraient être mises en œuvre pour garantir que l'efficience du FNI SAR est maximisée.

Mesure de la direction

Le SNRS est d'accord avec cette recommandation.

Le SNRS élaborera des outils et des mécanismes pour recueillir et faire connaître la rétroaction de nos partenaires, des intervenants et des bénéficiaires. L'information sera recueillie de façon annuelle, à l'automne, afin de laisser du temps pour apporter les modifications nécessaires au Programme et à ses processus avant le début de chaque année financière. En outre, le SNRS intégrera une composante de rétroaction à tous ses ateliers du FNI SAR.

On peut donner suite à cette recommandation à l'aide des ressources existantes.

BPR : SNRS
Date cible : Mars 2016

Annexe B – Méthodologie et limites de l'évaluation

1.0 Méthodologie

1.1. Aperçu des méthodes de collecte des données

L'évaluation du Programme de contributions pour le FNI SAR a eu recours à de multiples éléments de preuve afin d'évaluer la pertinence et le rendement du Programme. La méthodologie adopte une démarche uniforme lors de la collecte et de l'analyse des données afin d'aider à garantir la fiabilité des constatations, des conclusions et des recommandations de l'évaluation. On a eu recours à des méthodes de collectes de données quantitatives et qualitatives qui comprenaient des examens des documents de programme et des renseignements financiers, des entrevues d'informateurs clés et un examen des dossiers des projets. On a utilisé des informations qualitatives pour établir le profil et le contexte du Programme et pour interpréter l'importance des données numériques évaluées. Une comparaison des deux méthodes a servi à valider l'analyse globale et à formuler les constatations et les recommandations de l'évaluation.

1.1.1. Examen des documents du Programme et des renseignements financiers

Lors de la phase initiale de l'évaluation, on a effectué un examen des documents du Programme afin d'avoir une compréhension des antécédents et du contexte du FNI SAR. Voici les documents en question :

- les modalités et attributions du Programme;
- les présentations au Conseil du Trésor;
- les documents des ateliers et de SARscene;
- le contenu des sites Web;
- les documents des directives sur les demandes de projet et les manuels des partenaires;
- les modalités et attributions des projets et des comités de mérite;
- les documents de directives et de planification stratégiques;
- les rapports d'évaluations antérieures.

Les renseignements financiers fournis par le contrôleur du SNRS et ceux des systèmes financiers du Ministère ont fait l'objet d'un examen afin de cerner les tendances en matière d'affectation des ressources et de dépenses des fonds.

1.1.2. Entrevues des informateurs clés

On a réalisé des entrevues avec le personnel du SNRS responsable de l'administration et de la gestion du FNI SAR, de la politique et des conseils stratégiques liés au PNRS et avec le personnel chargé de l'administration financière du Ministère. Les consultations ont permis de discuter des problèmes cernés quant à l'administration, à la gestion et à

l'orientation stratégique du Programme. Les entrevues ont aussi fourni un contexte et permis de cerner les tendances observées aux niveaux du Programme et des données financières.

1.1.3. Examen des dossiers des projets

On a examiné les dossiers de projets actuels et terminés afin d'évaluer les résultats des projets pris individuellement. Un échantillon de 18 dossiers de projets sur papier a été examiné, ce qui représente une diversité de catégories de projets, de bénéficiaires, d'années de financement et de durée des projets. La base de données électronique (c.-à-d. Microsoft Access) dans laquelle on avait récemment versé des informations sur les projets, a également été évaluée lors de l'étude de la présente évaluation. Les dossiers des projets ont servi à établir les détails des plans des projets, les bénéficiaires et les organisations partenaires, la nature et la fréquence des rapports, ainsi que les résultats signalés dans les sommaires de projet disponibles.

2.0 Limites

Le tableau suivant indique les limites liées aux sources de données ayant servi à évaluer le Programme et les stratégies d'atténuation qui leur ont été appliquées.

Limite	Stratégie d'atténuation
La difficulté d'attribuer les activités et les extrants du FNI SAR aux résultats escomptés en raison du manque de données.	L'accent a été mis sur la collecte d'exemples anecdotiques d'améliorations des capacités d'intervention, des activités de prévention et d'évolution des partenariats. On a aussi analysé des preuves de partenariats signalés et d'activités de collaboration (p. ex., ateliers, conférences). On a tiré des déductions de ces constatations pour évaluer l'atteinte des objectifs du Programme.
La possibilité que les personnes interviewées donnent de l'information partiale.	On a fait une comparaison entre les données des entrevues de tous les groupes et d'autres sources d'information (p. ex., documents et dossiers).
La hiérarchie des objectifs, des résultats et des extrants énoncés dans l'accord du Programme n'est pas claire et elle ne s'harmonise pas bien à la structure de programme actuellement mise en pratique.	L'équipe de l'évaluation s'est concentrée sur les résultats escomptés énoncés (c.-à-d. les extrants) complétés par des composantes clés des objectifs énoncés (c.-à-d. les résultats) qui n'étaient pas inclus autrement dans les résultats escomptés.

Tableau B-1. Limites de l'évaluation et stratégies d'atténuation. Le tableau indique les limites de l'évaluation ainsi que chaque stratégie d'atténuation qui y correspond.