



Évaluation des activités du MPO à l'appui de la gestion du saumon du Pacifique

Rapport final

Numéro de projet : 96524

Mai 2022



Table des matières

3

Contexte de l'évaluation

4 - 9

Contexte du MPO

10 - 36

Constatations de l'évaluation

37 - 41

Conclusions et recommandations

42 - 52

Annexes :

A. Méthodologie

B. Contexte stratégique

C. Pratiques exemplaires et leçons retenues

D. Autres pratiques en matière de suivi financier

E. Programme de subventions et de contributions

F. Plan d'action de gestion

Contexte de l'évaluation

But

- Cette évaluation a examiné la pertinence, la conception, l'exécution et l'efficacité des activités liées à la gestion du saumon du Pacifique. Elle a pour principal objet de fournir à la haute direction de l'information fondée sur des données probantes afin d'appuyer les processus décisionnels, de même que l'élaboration de politiques et leur mise en œuvre.

Portée

- L'évaluation a été effectuée par la Division de l'évaluation de Pêches et Océans Canada (MPO) entre mai 2020 et juin 2021. Elle couvre la période allant d'avril 2015 à mars 2020, ainsi que les programmes de contribution du Sous-comité du saumon du Yukon et de la Fondation du saumon du Pacifique. La portée de l'évaluation a été établie dans le cadre d'une étape de planification qui comprenait des consultations avec le personnel régional et la haute direction (y compris à l'Administration centrale).

Approche

- L'évaluation a appliqué une approche axée sur des principes¹ afin d'évaluer la gestion du saumon du Pacifique en se basant sur la supposition que la Région du Pacifique du MPO se fonde, dans ses efforts, sur le principe de l'atteinte de « stocks de saumon sains et abondants », comme il a été déterminé lors des entrevues et de l'examen de documents.
- Plus particulièrement, l'évaluation examine ce principe selon l'approche GUIDE, qui permet d'évaluer dans quelle mesure ce principe sert de guide (G), est utile (U), est inspirant (I), en développement (D) et évaluable (E) par rapport aux volets de gestion du MPO que sont l'habitat, la pêche et les écloséries, décrits à la page suivante.
 - **Guide** (normatif, directionnel et axée sur l'efficacité);
 - **Utile** (mène vers les résultats souhaités, définit l'efficacité, soutient la prise de décisions);
 - **Inspirant** (fondé sur des valeurs, significatif);
 - **Développement** (sensible au contexte, adaptable à la complexité, non limité dans le temps)
 - **Évaluable** (les résultats peuvent être consignés et évalués)

Méthodologie

- L'évaluation a été conçue pour répondre aux questions énumérées dans le tableau 1. Pour répondre à ces questions d'évaluation, l'information a été triangulée à partir de multiples sources de données, y compris des entrevues, l'examen des documents et de la littérature, l'analyse des données financières et administratives, un sondage auprès du personnel du MPO et des intervenants externes ainsi que des études de cas. Les méthodes d'évaluation, les contraintes et les stratégies d'atténuation sont examinées à l'annexe A.

Tableau 1 : Questions d'évaluation

Pertinence	
1	À quels besoins les activités liées au saumon du Pacifique répondent-elles?
Efficacité et efficacité	
2.1	Dans quelle mesure y a-t-il une orientation stratégique et une vision claire en ce qui concerne les activités liées au saumon du Pacifique?
2.2	Dans quelle mesure les trois volets (écloséries, habitat et pêche) collaborent-ils de façon efficace?
2.3	Y a-t-il des pratiques exemplaires et des leçons retenues qui pourraient contribuer à renforcer l'exécution des activités du Ministère qui sont liées au saumon du Pacifique?
2.4	Dans quelle mesure la structure de gouvernance est-elle appropriée pour soutenir la gestion de l'ensemble des activités liées au saumon du Pacifique?
2.5	Quels sont les facteurs (internes ou externes au MPO) qui ont facilité ou entravé la capacité du MPO à atteindre ses objectifs liés au saumon du Pacifique?
2.6	Dans quelle mesure le Ministère peut-il rendre compte de l'ensemble des ressources (financières, humaines, matérielles) affectées aux activités liées à la gestion du saumon du Pacifique?
Analyse comparative entre les sexes plus (ACS +)	
3	Dans quelle mesure les considérations liées à l'ACS+ ont-elles été intégrées à la planification et à la gestion des programmes liés au saumon du Pacifique?

1. Michael Quinn Patton. 2018. Principles-focused evaluation : the guide. New York, NY : The Guilford Press.

Le fonctionnement du MPO concernant le saumon du Pacifique



- Pour le ministère des Pêches et des Océans du Canada (MPO), le saumon du Pacifique figure parmi les 633 espèces aquatiques dont le Ministère assure la gestion, conformément à son mandat environnemental et à son cadre législatif élargis.

Mandat ministériel

- En ce qui concerne le saumon du Pacifique, le MPO a pour mandat de gérer les pêches du Canada et de protéger les abondantes ressources en eau douce et les zones marines et côtières du pays, en :
 - assurant la gestion durable des pêches et de l'aquaculture;
 - travaillant en collaboration avec les pêcheurs, les collectivités côtières et les peuples autochtones afin d'assurer leur prospérité à long terme, laquelle repose sur le poisson et les fruits de mer;
 - veillant à ce que les océans et les autres écosystèmes aquatiques du Canada soient protégés contre les répercussions négatives;
- Pour atteindre les résultats ministériels souhaités, le MPO est structuré en différents programmes qui s'harmonisent aux responsabilités essentielles du Ministère et s'inscrivent dans le Cadre ministériel des résultats (CMR) du MPO.

Responsabilités essentielles du MPO

- Le MPO s'efforce d'obtenir des résultats pour le saumon du Pacifique en vertu de ses responsabilités essentielles suivantes :
 - **Pêches** : Le MPO protège et gère les pêches du Canada, y compris l'aquaculture, et appuie la participation des Autochtones aux pêches. Le MPO veille également à ce que le réseau national de ports du Canada reste ouvert et en bon état.
 - **Écosystèmes aquatiques** : Le MPO protège les océans, les eaux douces ainsi que les écosystèmes et les espèces aquatiques du Canada contre les effets négatifs des activités humaines et des espèces envahissantes. Il y parvient en s'appuyant sur des fondements scientifiques et en travaillant en collaboration avec les collectivités autochtones.

Lois habilitantes

- Six lois habilitantes définissent les obligations législatives du MPO à l'égard du saumon du Pacifique, soit :
 - *Loi sur les océans*
 - *Loi sur les pêches*
 - *Loi sur les espèces en péril*
 - *Loi sur la protection des pêches côtières*
 - *Loi sur la marine marchande du Canada*
 - *Loi sur les ports de pêche et de plaisance*

Profil du répertoire des programmes

- En vertu des responsabilités essentielles que sont les **pêches** et les **écosystèmes aquatiques**, le MPO administre un certain nombre de programmes à l'appui de la gestion du saumon du Pacifique. Ceux-ci sont décrits plus en détail à la page suivante.
- Tous les programmes du MPO sont définis dans les profils de l'information sur le rendement (PIR).

Réalisation des activités du MPO à l'appui de la gestion du saumon du Pacifique

En tant que ressource halieutique, les stocks de saumon du Pacifique revêtent un rôle important pour le Canada. Les activités du MPO à l'appui de la gestion du saumon du Pacifique sont menées sur plusieurs fronts dans le cadre d'une structure de programmes à l'échelle nationale et régionale.

À l'échelle nationale :

Le MPO administre 32 programmes nationaux qui touchent plusieurs domaines et définissent les activités nationales du Ministère.

À l'échelle régionale :

Les activités à l'appui de la gestion du saumon du Pacifique sont menées par les composantes régionales de programmes nationaux dans la Région du Pacifique du MPO. Huit programmes nationaux qui relèvent des responsabilités essentielles du Ministère que sont les pêches et les écosystèmes aquatiques s'appliquent à la gestion du saumon du Pacifique.

Au sein de cette structure opérationnelle, les activités du MPO à l'appui de la gestion du saumon du Pacifique sont regroupées et exécutées selon trois volets de gestion liés à l'espèce : **la pêche** (c.-à-d. la gestion des pêches), **les écloseries** (c.-à-d. la mise en valeur à des fins de pêche et de conservation), et **l'habitat** (c.-à-d. la restauration et la protection de l'habitat). Ces trois volets de gestion sont largement utilisés dans le nord-ouest du Pacifique, y compris aux États-Unis.

Bien que leur utilisation ait été intégrée à la structure opérationnelle existante du MPO, aucun secteur ou programme n'est directement responsable de l'un ou l'autre de ces volets. Au lieu de cela, les trois volets de gestion du MPO sont des instruments qu'utilise le Ministère pour satisfaire à ses exigences législatives en ce qui concerne le saumon du Pacifique dans le cadre de multiples programmes (figure 1).

Figure 1. Structure des programmes du MPO en ce qui concerne les volets que sont la pêche, les écloseries et l'habitat du saumon du Pacifique



La gouvernance du MPO concernant le saumon du Pacifique

- Les activités du MPO à l'appui de la gestion du saumon du Pacifique sont également menées à l'échelle de plusieurs secteurs nationaux. Certains de ces secteurs participent directement aux activités liées aux trois volets de gestion, tandis que d'autres fournissent un soutien complémentaire². Dans la Région du Pacifique du MPO, les activités sectorielles sont menées par de multiples directions régionales, dont certaines fournissent aussi un soutien supplémentaire (figure 2).³ Au sein de cette structure de gouvernance élargie, les questions liées au saumon du Pacifique peuvent faire l'objet de discussions à de nombreux échelons, y compris au sein des comités qui servent les secteurs nationaux et les directions régionales.

Figure 2. Structure de gouvernance du MPO à l'appui des volets de gestion que sont la pêche, les écloseries et l'habitat, et fournissant un soutien supplémentaire



À l'échelle nationale, les questions liées au saumon du Pacifique peuvent faire l'objet de discussions au sein du Comité de gestion ministériel (CGM), au besoin. Au sein du MPO, le CGM est un organe décisionnel supérieur responsable de l'orientation stratégique concernant toutes les questions liées à l'administration générale en matière de gestion du MPO. Les autres comités suivants sont également appelés à discuter des questions liées au saumon du Pacifique :

- **Comité des opérations de gestion des pêches**
- **Comité de surveillance de la gestion de la biodiversité et des écosystèmes**
- **Comité des programmes et des opérations**
- **Comité exécutif des sciences**
- **Comité d'intégration des politiques**

À l'échelle régionale, le Comité des opérations et de la planification régionales et le Comité de gestion régionale peuvent être appelés à discuter des enjeux liés au saumon du Pacifique. Toutefois, il y a trois comités de la haute direction et un groupe de travail qui appuient directement la gestion du saumon du Pacifique :

- Le directeur régional de la **Gestion des pêches** préside le **Comité exécutif stratégique sur le saumon (CESS)**. Ce comité joue un rôle consultatif en fournissant une orientation et des directives sur la mise en œuvre de la Politique concernant le saumon sauvage (PSS) et d'autres enjeux stratégiques. *Les résultats sont communiqués au directeur général régional de la Région du Pacifique.*
- Le **Secteur des analyses politiques et économiques** a présidé le **Comité sur la Politique concernant le saumon sauvage (CPSS)**, un comité qui n'existe plus aujourd'hui. Ce comité servait de tribune régionale pour faciliter les buts et objectifs de la Politique concernant le saumon sauvage, y compris le plan de mise en œuvre 2018-2022, en favorisant la coordination des stratégies et des principes liés à la coordination des stratégies et des principes de la PSS. *Le CPSS relevait du CESS.*
- Le **Secteur de la gestion des pêches** préside également le **Groupe de travail sur le saumon (GTS)**. Le GTS couvre les différents secteurs et domaines qui comportent des responsabilités en matière de gestion du saumon, et vise à coordonner les activités de planification et d'examen, à s'assurer de la mise en œuvre cohérente des politiques et à informer le CESS et le CPSS. *Les directeurs régionaux et sectoriels sont chargés de mettre en œuvre les recommandations du GTS et de confirmer les priorités de gestion du saumon.*
- Le **Secteur des sciences** préside le **Comité de coordination de l'évaluation des stocks (CCES)**. Le CCES constitue le principal forum pour la planification et la coordination de l'évaluation des stocks de saumon. Les résultats sont communiqués au **Comité des opérations et de la planification régionales**. *Le directeur régional du Secteur des sciences est responsable de la coordination des stocks de saumon.*

2. Le soutien supplémentaire des secteurs nationaux est assuré par Ressources humaines et Services intégrés, le Secrétariat de la gouvernance, la Direction de la vérification interne et les Services juridiques.
 3. Le soutien supplémentaire des directions régionales est assuré par les Communications, Biens immobiliers, Sécurité et sûreté, Accès à l'information, Ressources humaines et GI-TI.

Le profil financier du MPO en ce qui concerne le saumon du Pacifique

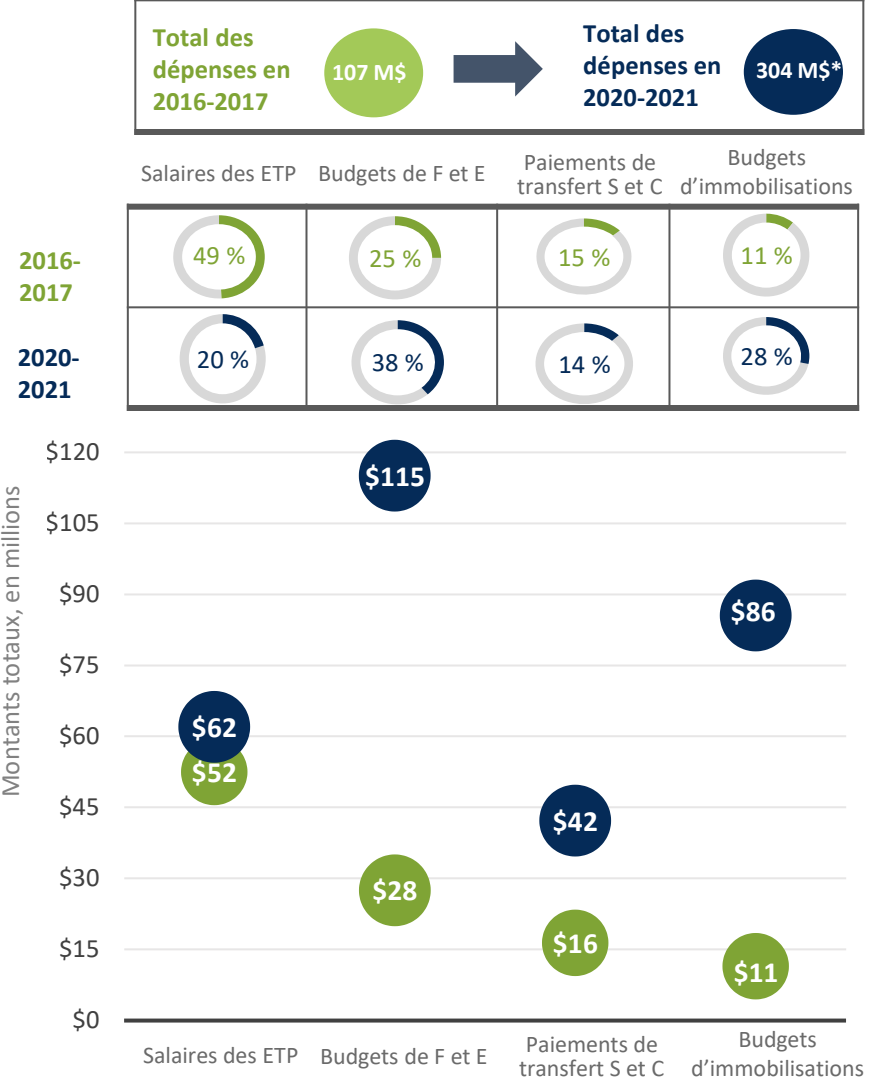
- Le MPO n'assure pas le suivi des dépenses ministérielles par espèce. Par conséquent, la seule façon de quantifier les dépenses liées au saumon du Pacifique consiste à compiler manuellement les coûts au moyen d'estimations.
- Au cours de la période visée par l'évaluation, cela a été fait à deux reprises. En 2018, le MPO a commandé une étude pour estimer les coûts attribués au saumon du Pacifique à partir des dépenses réelles de 2016-2017.⁴ Puis, en 2020-2021, le MPO a compilé des estimations de haut niveau des coûts liés au saumon du Pacifique. Les éléments de l'étude des coûts avaient été définis à partir des données extraites du Système de rapports de gestion du MPO et en consultation avec divers gestionnaires, afin de déterminer les dépenses régionales attribuables au saumon du Pacifique. Dans les deux études, les ressources financières à l'appui de la gestion du saumon du Pacifique étaient constituées des éléments suivants :

- Budgets salariaux des équivalents temps plein (ETP)**, incluant les employés des différents secteurs de la Région du Pacifique et de l'Administration centrale.
- Budgets de fonctionnement et d'entretien (F et E)**, comme les fournitures de laboratoire, les services d'édition, la traduction et les frais de déplacement;
- Paiements de transfert au titre des subventions et contributions (S et C)**, qui seront abordés plus en détail à la page 35;
- Budgets d'immobilisations**, comme les remorques pour l'étiquetage et le marquage de masse, les écloséries et les frayères artificielles.

- Dans l'ensemble, les dépenses totales à l'appui de la gestion du saumon du Pacifique ont augmenté entre la première et la deuxième étude de coûts (figure 3).
 - Selon les chiffres de 2016-2017**, la plupart des dépenses ont été affectées aux budgets salariaux des ETP (49 %), ainsi qu'aux budgets de F et E, des paiements de transfert des S et C et des budgets d'immobilisations.
 - Selon les dépenses totales de 2020-2021**, les budgets de F et E ont augmenté considérablement, comptant pour la plus grande partie des dépenses (51 %) et étant suivis des salaires des ETP, des paiements de transfert des S et C et des budgets d'immobilisations.

4. Les limites liées à l'analyse financière sont décrites à l'annexe A.
 *Cela comprend 154,6 M\$ alloués au glissement de terrain de Big Bar en 2020-2021.

Figure 3. Ressources financières à l'appui de la gestion du saumon du Pacifique entre 2016-2017 et 2020-2021



Le profil financier du MPO en ce qui concerne le saumon du Pacifique

- Selon l'étude de 2016-17, les dépenses annuelles consacrées au saumon du Pacifique dans la Région du Pacifique étaient estimées à 41 % des dépenses totales de la Région. Selon l'exercice 2020-2021, les dépenses consacrées au saumon du Pacifique ont augmenté pour représenter 58 % des dépenses totales de la Région (figure 4).
- Dans l'étude de l'établissement des coûts de 2016-17 pour laquelle les données financières étaient disponibles, le profil financier des activités à l'appui de la gestion du saumon du Pacifique a été réparti entre quatre **zones de gestion régionales** (figure 5) et plusieurs directions générales dans la Région du Pacifique (figure 6). Les ressources réparties entre les directions générales soutiennent les volets de gestion **pêche**, **écloseries**, et **habitat** pour le saumon du Pacifique.
- Les dépenses liées au saumon du Pacifique ont continué d'appuyer les activités dans les secteurs de gestion régionaux et les directions générales de la région du Pacifique tout au long de la période d'évaluation. Toutefois, étant donné que les ressources ne font pas l'objet d'un suivi au sein du Ministère par espèce, les données financières sur les dépenses du saumon du Pacifique par secteur de gestion et par direction générale n'étaient disponibles qu'en fonction de la compilation manuelle des coûts effectuée en 2016-17.

Figure 4. Dépenses liées au saumon du Pacifique en proportion des dépenses régionales totales.



Figure 5. Dépenses de 2016-17 liées au saumon du Pacifique dans les zones régionales de gestion (chiffres de l'étude d'établissement des coûts de 2016-17)

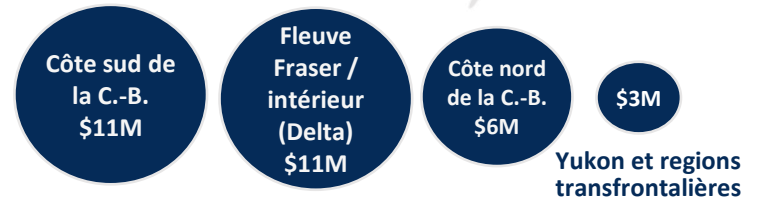
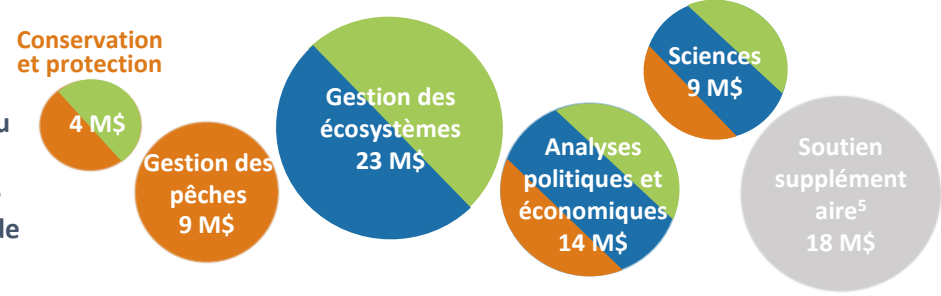


Figure 6. Dépenses des directions générales liées au saumon du Pacifique en 2016-17 (chiffres de l'étude d'établissement des coûts de 2016-17)



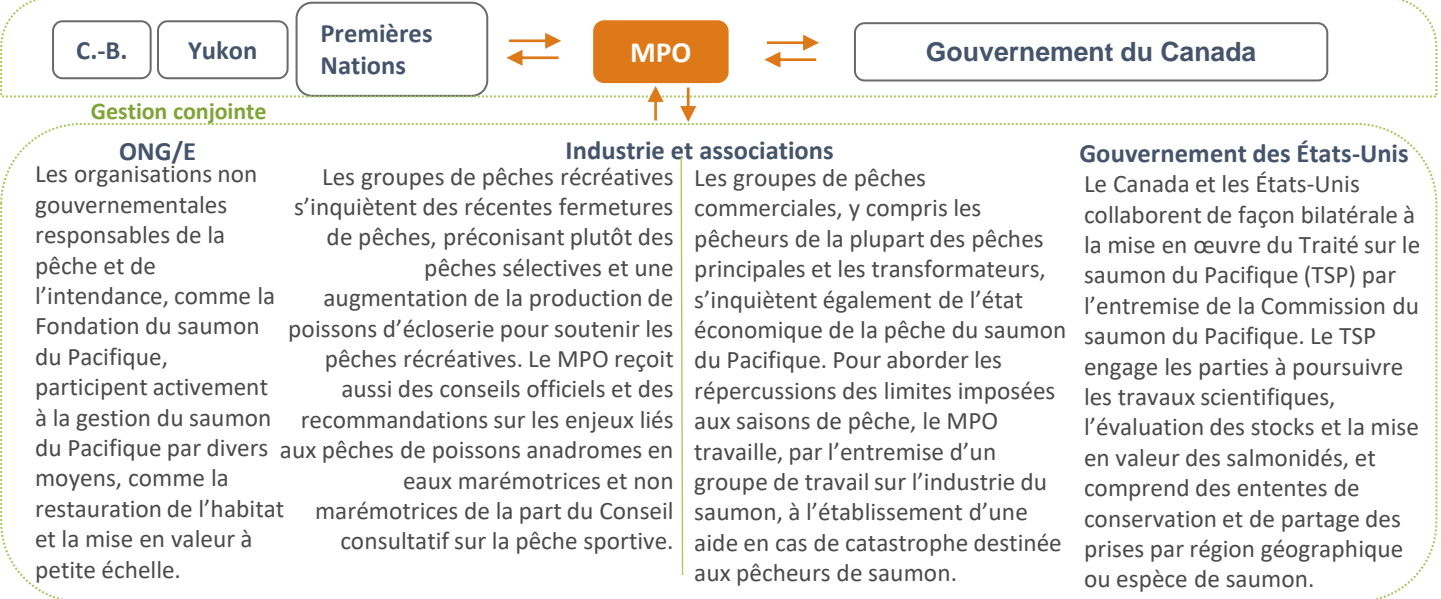
5. Le soutien supplémentaire s'entend du soutien reçu des directions régionales telles que Finances et administration, Biens immobiliers, Sécurité et sûreté, Communications, Ressources humaines et Gestion de la TI et TI.

Gestion externe du saumon du Pacifique

De multiples intervenants se partagent la gestion et les responsabilités juridictionnelles à l'égard du saumon du Pacifique

- La gestion du saumon du Pacifique est complexe. Le saumon du Pacifique est une espèce transfrontalière et hautement migratoire qui habite à la fois les écosystèmes marins et d'eau douce et qui devient adulte dans les eaux internationales du Pacifique Nord, traversant ainsi plusieurs territoires. Par conséquent, le MPO partage la responsabilité juridictionnelle à l'égard des facteurs ayant une incidence sur le saumon du Pacifique avec de nombreux partenaires, tel que les Premières Nations et les gouvernements provinciaux ou territoriaux.
- Tout particulièrement, la province de la Colombie-Britannique (C.-B.) et le territoire du Yukon ont compétence sur l'habitat terrestre et les pêches en eau douce. Le MPO a, quant à lui, compétence sur les habitats marins et d'eau douce et les pêches marines. Parallèlement, divers intervenants, dont l'industrie et les organisations non gouvernementales (ONG)/de l'environnement (ONGE), partagent l'engagement de conserver et de protéger les stocks, les habitats et les écosystèmes du saumon du Pacifique sauvage.
- À l'échelle internationale, la gestion du saumon du Pacifique est partagée avec les départements fédéraux et d'État des États-Unis, conformément au Traité sur le saumon du Pacifique. Le MPO collabore également avec des partenaires internationaux par l'entremise d'organisations régionales de gestion des pêches, qui régissent la gestion, la conservation et la protection des hautes mers et des stocks de poissons très migrateurs (encadré 1).

Compétence partagée



Encadré 1. Gestion dans le Pacifique Nord

Le Canada, ainsi que d'autres pays, assurent une gestion des pêches dans une **zone économique exclusive (ZEE)** définie comme étant au-delà et adjacente à la distance de 200 milles marins du point le plus proche de la ligne de base des mers territoriales du pays⁶.

Au-delà de la ZEE du Canada dans le Pacifique Nord, le saumon est géré par la **Commission des poissons anadromes du Pacifique Nord (CPAPN)**, une organisation multilatérale qui favorise la conservation des stocks anadromes dans le Pacifique Nord, y compris le saumon du Pacifique, dans la zone de la Convention (figure 7).⁷ Les signataires comprennent le Canada, le Japon, la République de Corée, la Fédération de Russie et les États-Unis d'Amérique.

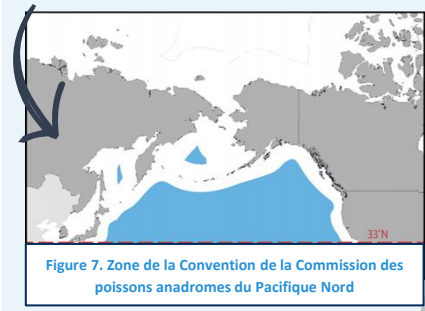


Figure 7. Zone de la Convention de la Commission des poissons anadromes du Pacifique Nord

6. Gouvernement du Canada. 2020. [Loi sur les océans](#). Non daté.

7. Commission des poissons anadromes du Pacifique Nord. Non daté. [La Commission des poissons anadromes du Pacifique Nord \(CPAPN\)](#).

Constatations de l'évaluation



Les activités à l'appui de la gestion du saumon du Pacifique répondent à des besoins permanents

Constatation : Le saumon revêt une importance fondamentale pour les collectivités de la région du Pacifique du Canada. En raison du déclin de divers stocks de saumon, il existe un besoin permanent de gérer le saumon du Pacifique, en vertu de l'autorité légale et du mandat du MPO, afin d'assurer la protection, l'utilisation durable et la gestion des stocks, tout en respectant les droits ancestraux et issus de traités existants.

Le saumon du Pacifique revêt une importance sociale, culturelle et économique pour la population canadienne

- Le MPO gère les différentes espèces de saumon du Pacifique, dont le saumon rouge, le saumon quinnat, le saumon rose, le saumon kéta et le saumon coho (figure 8), qui sont particulièrement importantes pour les collectivités autochtones et qui ont également une incidence sur les pêches commerciales et récréatives.



Collectivités autochtones :

•La Colombie-Britannique et le Yukon comptent environ 200 Premières Nations, dont bon nombre pêchent traditionnellement le saumon à des fins alimentaires, sociales et rituelles^{8,9}. Le saumon du Pacifique est également inextricablement lié aux collectivités autochtones de la C.-B. et du Yukon, non seulement en tant que source traditionnelle de nourriture, mais aussi comme un élément essentiel de leur bien-être nutritionnel, spirituel, culturel, social et économique. Ces éléments, qui sont le reflet d'une multitude de liens entre le saumon et la vie des peuples autochtones, sont décrits plus en détail à la page 26.

Pêches commerciales :

•Les activités de pêche, de transformation et d'exportation qui sont liées aux pêches commerciales sont un élément important de l'économie de la C.-B. et ainsi que sur toute la côte nord-ouest du Pacifique. Entre 2012 et 2015, l'industrie du saumon commercial a généré, en moyenne, 273 M\$ US en produit intérieur brut (PIB) annuel, en plus de générer 4 410 emplois¹⁰.

Pêches récréatives :

•Le saumon du Pacifique soutient, en Colombie-Britannique, un secteur de la pêche récréative et du tourisme des plus robustes, alors que plus de 300 000 permis sont délivrés chaque année¹¹. Entre 2012 et 2015, l'industrie de la pêche récréative du saumon a généré, en moyenne, 7 960 emplois et un PIB de 577 M\$ US¹².



Figure 8. Espèces de saumon du Pacifique

8. <https://www.welcomebc.ca/>

9. <https://yukon.ca/fr/votre-gouvernement/about-yukon/les-premieres-nations-du-yukon>

10. <https://gunnarnkappdotcom2.files.wordpress.com/2019/01/gunnar-knapp-2017-07-economic-impacts-of-pacific-salmon-fisheries-with-gordon-giaslason-et-al.pdf>

11. <https://www.pac.dfo-mpo.gc.ca/fm-gp/rec/licence-permis/stats-fra.html>

12. <https://gunnarnkappdotcom2.files.wordpress.com/2019/01/gunnar-knapp-2017-07-economic-impacts-of-pacific-salmon-fisheries-with-gordon-giaslason-et-al.pdf>

Les activités à l'appui de la gestion du saumon du Pacifique répondent à des besoins permanents

Le MPO a le pouvoir légal et le mandat d'assurer la gestion du saumon du Pacifique

- Au sein du gouvernement du Canada, le MPO est investi d'un pouvoir législatif et d'une responsabilité en matière de protection et d'utilisation durable des ressources halieutiques et de leur habitat.
- Conformément au mandat général du Ministère, les enjeux liés au saumon du Pacifique doivent être abordés dans le cadre des responsabilités essentielles globales du MPO. À l'échelle du Ministère, les programmes de gestion du saumon du Pacifique visent l'atteinte des résultats suivants liés aux responsabilités essentielles que sont les pêches et les écosystèmes aquatiques* :



Pêches

- Les pêches canadiennes sont gérées de manière durable.
- L'aquaculture canadienne est gérée de manière durable.
- L'industrie de la pêche commerciale a accès à des ports sécuritaires.
- Les pêches, les océans et les autres écosystèmes aquatiques sont protégés contre l'exploitation illégale et les interférences.
- Les renseignements scientifiques sur les ressources halieutiques sont accessibles pour éclairer les décisions de gestion.




Écosystèmes aquatiques


- Les effets négatifs sur les océans et les autres écosystèmes aquatiques du Canada sont réduits au minimum ou évités.
- Les renseignements scientifiques sur les océans et les autres écosystèmes aquatiques du Canada sont disponibles pour orienter les décisions de gestion.
- L'amélioration des relations avec les peuples autochtones, de leur participation et de leurs résultats.



Le saumon du Pacifique est géré dans le respect des droits ancestraux et issus de traités existants.

- En vertu de l'article 35 de la *Loi constitutionnelle de 1982*, le MPO est également responsable du respect d'un certain nombre de droits ancestraux et issus de traités qui ont façonnés le contexte juridique de la gestion du saumon du Pacifique :

 Dans l'affaire **R. c. Sparrow (1990)**, la Cour suprême du Canada a établi que la reconnaissance et la confirmation des droits des peuples autochtones existants dans la *Loi constitutionnelle de 1982* signifient que toute transgression de ces droits devra faire l'objet d'une justification. Par conséquent, le MPO s'est engagé à gérer les pêches de manière à ce que la pêche des Autochtones à des fins alimentaires, sociales et rituelles (ASR) ait la priorité sur les autres pêches.

 Dans l'affaire **Haida c. C.-B. (2004)**, la Cour suprême du Canada a conclu que la Couronne avait une obligation légale de consulter les groupes autochtones et, selon la force de la revendication des droits ou des titres, d'accommoder leurs intérêts lorsque la Couronne a connaissance qu'une décision pourrait avoir un effet préjudiciable sur le droit ou le titre ancestral. La portée de cette obligation variera selon les circonstances.

* Certains programmes de gestion du saumon du Pacifique appuient les responsabilités essentielles que sont les pêches et les écosystèmes aquatiques, dont les programmes la conservation et de protection ou les programmes et traités autochtones. De plus amples détails à ce sujet sont fournis à la page 5.

Les activités à l'appui de la gestion du saumon du Pacifique répondent à des besoins permanents

Il existe un besoin permanent de gérer les stocks de saumon du Pacifique en déclin

- Pour survivre et prospérer, le saumon du Pacifique a besoin d'un habitat d'eau douce et d'un habitat marin appropriés dans l'ensemble de l'aire de répartition des différentes espèces. De plus en plus de préoccupations ont été soulevées devant les tendances de déclin qui touchent de nombreuses populations de saumon du Pacifique. Ces déclins sont sans précédent, alors que de nombreuses populations ont diminué au point d'atteindre des niveaux historiquement bas, à divers rythmes, à l'échelle des régions géographiques et des sous-populations¹³. Par exemple :
 - L'abondance du saumon quinnat connaît un déclin dans l'ensemble de l'aire de répartition de l'espèce en Colombie-Britannique et au Yukon;
 - De nombreuses populations de saumon rouge et de saumon coho affichent un déclin dans les latitudes méridionales;
 - Certaines populations de saumon rose et de saumon kéta sont pauvres, mais généralement meilleures que les autres espèces de saumon dans leur aire de répartition.
- La majorité des **employés du MPO** indiquent que la gestion du saumon du Pacifique répond à un besoin permanent (figure 9).
- Les activités de pêches du saumon du Pacifique sont variées en raison de l'écologie unique de l'espèce en tant que poisson anadrome qui migre en amont des rivières depuis la mer afin de frayer. Les pêches marines, comme dans le détroit de Georgia et le détroit de Juan de Fuca, visent des stocks mixtes, tandis que la pêche terminale, comme dans les rivières qui mènent à des écloseries précises, vise des stocks connus et précis (figure 10).
- En outre, on s'attend à ce que ces tendances au déclin se poursuivent. En réponse à ce constat, le Comité sur la situation des espèces en péril au Canada (COSEPAC) a désigné un certain nombre de stocks de saumon du Pacifique comme étant en voie de disparition, et un certain nombre sont en attente d'une évaluation du COSEPAC ou sont à l'étude pour une inscription éventuelle en vertu de la *Loi sur les espèces en péril*.

Figure 10. La pêche au saumon du Pacifique est diversifiée



- Par le passé, le moment de la montaison des stocks de saumon du Pacifique suivait un modèle prévisible. Toutefois, au cours des dernières années, de plus en plus de populations de saumon ont affiché des tendances à la baisse¹³, ce qui continue d'exercer des pressions pour les pêcheurs des Premières Nations, commerciaux et récréatifs qui dépendent de cette ressource.
- Récemment, le MPO a pris des mesures de conservation liées à la pêche, y compris l'annonce de la fermeture d'importantes activités de pêche¹⁴, ce qui a exacerbé encore davantage les pressions socioéconomiques découlant du déclin de la viabilité économique du saumon du Pacifique. Une gestion plus poussée des stocks de saumon du Pacifique est devenue nécessaire pour aborder les enjeux suivants :
 - Les changements culturels au sein des collectivités autochtones;
 - La réduction du rendement économique des pêches commerciales;
 - La hausse du nombre de demandes d'intervenants touchant la mise en valeur à l'échelle privée.

“ Figure 9. Selon vous, la gestion du saumon du Pacifique répond-elle à un besoin permanent? ”

La majorité des employés du MPO ont répondu « oui ».

67 %

13. MPO. 2019. [Le rapport sur l'état du saumon du Pacifique au Canada : Réponses aux changements climatiques et aux perturbations de l'habitat](#). Rapport technique

14. <https://www.pac.dfo-mpo.gc.ca/fm-gp/salmon-saumon/comm-closures-fermetures-fra.html>

Les activités à l'appui de la gestion du saumon du Pacifique correspondent aux priorités du GC

La gestion du saumon du Pacifique correspond aux priorités du MPO et du gouvernement du Canada

- Les activités du MPO à l'appui de la gestion du saumon du Pacifique correspondent aux priorités du gouvernement du Canada, telles qu'elles sont énoncées dans la lettre de mandat de la ministre des Pêches et des Océans du Canada de 2015 à nos jours. Les engagements en question sont notamment de travailler en étroite collaboration avec les ministres concernés ainsi qu'avec les Premières Nations, les autorités provinciales et territoriales, les organismes de pêche et d'intendance et les communautés concernées de toute la Région du Pacifique afin de proposer une Stratégie relative au saumon du Pacifique et de réaliser l'engagement du MPO de conserver et de protéger le saumon sauvage du Pacifique, ses habitats et ses écosystèmes.
- Les activités de gestion du saumon du Pacifique sont également liées à un certain nombre de priorités générales du **GC** et de la **Région du Pacifique** :

Mise en œuvre des modifications apportées à la *Loi sur les pêches*

En 2019, le GC a adopté le projet de loi C-68 modifiant la *Loi sur les pêches* pour **améliorer la protection des ressources halieutiques et de leurs écosystèmes** au moyen de nouvelles dispositions qui appuieront mieux la durabilité des ressources marines du Canada pour les générations futures.

Réconciliation

Le GC s'est engagé à améliorer ses relations avec les peuples autochtones en se fondant sur la **reconnaissance des droits, le respect, la collaboration et le partenariat**. Le MPO respecte les droits autochtones et les droits issus de traités liés aux pêches, aux océans et à l'habitat aquatique, conformément à l'article 35 de la *Loi constitutionnelle de 1982*, à la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones et aux Principes régissant la relation du Gouvernement du Canada avec les peuples autochtones.

Protéger les océans

La lutte mondiale contre la pêche illicite, non déclarée et non réglementée (INN) a été désignée comme une priorité lors du sommet des dirigeants du G7 de 2018. Cette lutte contre la pêche INN s'ajoute aux priorités fédérales liées à la **prévention de la pollution marine**, au **délestage d'ordures** et aux **engins fantômes** dans le milieu marin.

Renouvellement du Traité sur le saumon du Pacifique (TSP)

Signé par le Canada et les États-Unis en 1985, le TSP prévoit un cadre qui permet aux deux pays de travailler ensemble à la conservation et à la gestion du saumon du Pacifique. Le Traité établit les engagements des deux pays à **prévenir la surpêche et à assurer une production optimale**.

Réponse au rapport de la Commission Cohen

En 2009, le Canada a constitué la Commission d'enquête Cohen pour se pencher sur le **déclin des populations de saumon rouge du fleuve Fraser** et formuler des recommandations. Le rapport final de la Commission comprend 75 recommandations sur un éventail de questions.

Politique concernant le saumon sauvage (PSS)

La Politique concernant le saumon sauvage du Canada constitue la **réponse fondamentale du MPO aux recommandations de la Commission Cohen**. La PSS a pour but de rétablir et de maintenir en bon état de santé et de diversité les populations de saumon et leurs habitats, pour le bénéfice et le plaisir perpétuels des citoyens du Canada.

Initiative de protection de l'épaulard résident du Sud

En 2003, la population d'épaulard résident du Sud a été inscrite comme espèce en voie de disparition en vertu de la *Loi sur les espèces en péril* fédérale. Le déclin de cette population découle de trois principales menaces : la perturbation acoustique, les contaminants et la **faible disponibilité de leur proie de choix, le saumon du quinnat**.

Le principe de "stock sains et abondants" ne fournit pas d'orientation cohérente dans la gestion des stocks de saumon du Pacifique à travers les trois volets de gestion

Constatation : Le principe des « stocks de saumon sains et abondants » ne fournit pas d'orientation cohérente pour la gestion du saumon du Pacifique dans l'ensemble des trois volets de gestion. Par conséquent, la clarté des directives peut varier d'une activité à l'autre et selon les espèces de saumon du Pacifique.

GUIDE
(normatif, directionnel et axée sur l'efficacité);

2
UTILE

3
INSPIRANT

4
DÉVELOPPEMENT

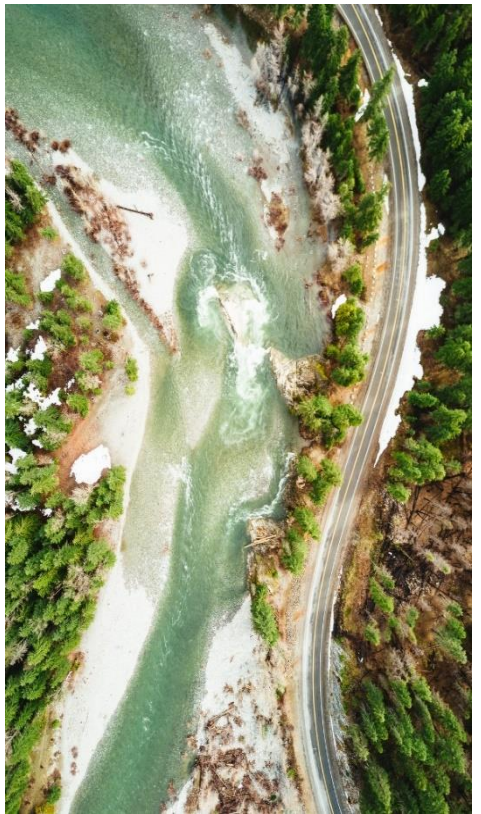
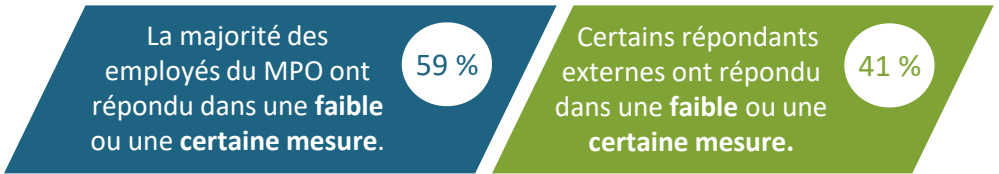
5
ÉVALUABLE

Sous la catégorie « Guide » de l'approche d'évaluation axée sur les principes, l'évaluation a examiné la mesure dans laquelle il existe une orientation stratégique et une vision claire pour l'ensemble des activités à l'appui de la gestion du saumon du Pacifique. Ainsi, l'évaluation a permis de déterminer si le principe de l'atteinte de « stocks sains et abondants » est prescriptif, directionnel et axé sur l'efficacité.

L'évaluation a révélé que le principe de « stocks sains et abondants » est sujet à différentes interprétations et ne fournit pas une orientation cohérente pour la gestion du saumon du Pacifique.

- La majorité du **personnel du MPO** et certains **répondants externes**¹⁵ ont indiqué que le principe fournit une orientation suffisante dans une **certaine** ou une **faible mesure** (figure 11). De plus, certains répondants ont indiqué qu'il ne fournissait pas du tout une orientation suffisante.
- Le personnel du MPO a aussi indiqué que les termes « sain » et « abondant » sont eux-mêmes sujets à interprétation.
- De même, les partenaires et intervenants externes ont déclaré qu'ils comprenaient dans **une faible mesure** ou **une mesure modérée** le principe d'atteinte de « stocks de saumon sains et abondants », ce qui signifie qu'ils sont susceptibles d'interpréter différemment ce que constituent des stocks de saumon sains et abondants.

“ Figure 11. Selon vous, dans quelle mesure le principe d'atteinte de **stocks de saumon sains et abondants** fournit-il une orientation suffisante pour la gestion du saumon du Pacifique? ”



15. Les répondants externes au sondage comprennent des partenaires comme les collectivités autochtones et côtières ainsi que des intervenants externes comme les gouvernements provinciaux et municipaux, le milieu académique, l'industrie, les ONG, etc.

Le principe de "stock sains et abondants" ne fournit pas d'orientation cohérente dans la gestion des stocks de saumon du Pacifique à travers les trois volets de gestion

GUIDE
(normatif, directionnel et axé sur l'efficacité);

2
UTILE

3
INSPIRANT

4
DÉVELOPPEMENT

5
ÉVALUABLE

Les lignes directrices pour la gestion du saumon du Pacifique peuvent différer selon l'espèce et l'activité. Le Ministère pourrait bénéficier d'une orientation et d'une vision plus claires.

- La majorité des **employés du MPO** et des **répondants externes au sondage** ont convenu que le MPO pouvait améliorer l'orientation stratégique et la vision concernant la gestion du saumon du Pacifique (figure 12).
- Les personnes interrogées ont également indiqué que l'orientation et la gestion du saumon du Pacifique peut varier d'une espèce à l'autre, ce qui pourrait être amélioré par une orientation stratégique et une vision claires. Par exemple, les activités liées au saumon quinnat sont reliées par l'entremise de l'Initiative de planification stratégique concernant le saumon quinnat, alors que les activités liées à la planification de la restauration de l'écosystème et aux projets de mise en valeur des salmonidés requièrent un cadre stratégique.
- L'évaluation a révélé que la vision et l'orientation du MPO à l'égard du saumon du Pacifique sont dictées par diverses priorités régionales et du GC, ainsi que par un contexte stratégique en évolution. La gestion du saumon du Pacifique est régie par de multiples cadres législatifs différents, mais qui se chevauchent. Les cadres stratégiques de base qui orientent la gestion du saumon remontent au milieu de 1990 et sont abordés plus en détail à l'annexe B.
- Bien que certaines politiques soient propres au saumon du Pacifique, comme le Traité sur le saumon du Pacifique, d'autres s'appliquent à toutes les espèces aquatiques dont le Ministère assure la gestion (c.-à-d. celles visées par le COSEPAC et la *Loi sur les espèces en péril* [LEP]). Un certain nombre de politiques doivent ou bien faire l'objet d'un nouvel examen, comme la Politique de répartition du saumon du Pacifique (1999), ou ont récemment fait l'objet d'un examen, soit la Politique sur le saumon sauvage (2005) et les modifications à la *Loi sur les pêches* en vertu du projet de loi C-68 (1985). L'encadré 2 met en évidence les multiples unités d'évaluation qui se chevauchent et qu'utilise le MPO dans le cadre d'un contexte stratégique en évolution qui pourrait avoir contribué à des différences dans l'orientation et la vision.



Encadré 2. Diverses unités d'évaluation des stocks de saumon du Pacifique à diverses fins de gestion

Les unités de conservation (UC) sont des groupes de saumons du Pacifique sauvages qui sont isolés des autres groupes au point où, dans l'éventualité de leur disparition, il serait très peu probable qu'ils se rétablissent de façon naturelle dans un délai acceptable. Les UC définissent les objectifs de la PSS en matière d'habitat.

Les unités de gestion des stocks (UGS) sont des groupes d'UC que l'on combine aux fins de l'évaluation des stocks et de la gestion des pêches. Les UGS définissent les objectifs du projet de loi C-68 liés aux dispositions sur les stocks de poissons.

Les unités désignables (UD) sont des populations génétiquement distinctes de saumon du Pacifique et sont, dans la plupart des cas, équivalentes aux UC. Les UD définissent les statuts de classification des stocks en vertu du COSEPAC et de la LEP.

Les unités de gestion (UG) définissent les objectifs de gestion des pêches faisant partie du volet de gestion « pêche ».

Les unités de prévision (UP) définissent les objectifs relatifs aux perspectives concernant le saumon aux fins de la production d'avis scientifiques liés aux possibilités de pêche.

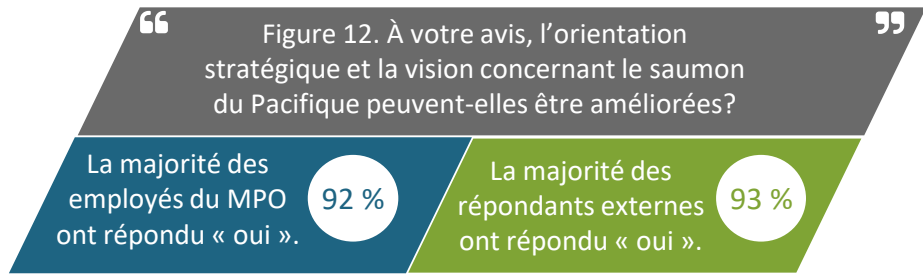


Figure 12. À votre avis, l'orientation stratégique et la vision concernant le saumon du Pacifique peuvent-elles être améliorées?

Le principe de "stock sains et abondants" ne fournit pas d'orientation cohérente dans la gestion des stocks de saumon du Pacifique à travers les trois volets de gestion

GUIDE
(normatif, directionnel et axée sur l'efficacité);

2
UTILE

3
INSPIRANT

4
DÉVELOPPEMENT

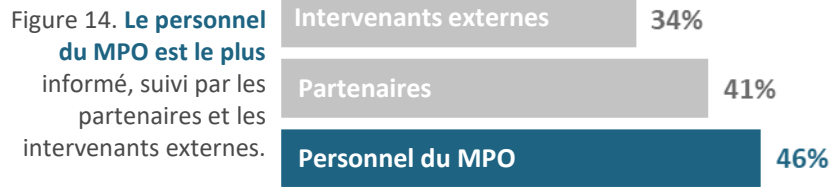
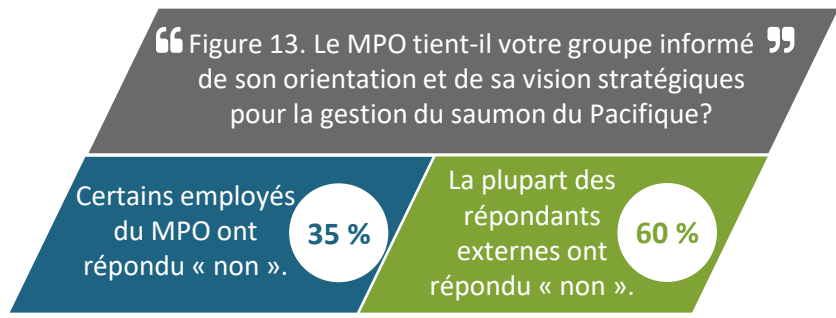
5
ÉVALUABLE

La communication de l'orientation et de la vision du MPO pour le saumon du Pacifique pourrait être améliorée à l'intérieur et à l'extérieur du Ministère.

- Dans l'ensemble, certains **employés du MPO** et la plupart des **répondants externes au sondage** ont indiqué que le MPO ne les tient pas informés d'une orientation et d'une vision stratégiques à l'égard du saumon du Pacifique (figure 13).
- Le personnel du MPO, les partenaires et les intervenants externes ayant répondu au sondage avaient été tenus informés, à divers degrés, de l'orientation et de la vision stratégiques du MPO à l'égard de la gestion du saumon du Pacifique, le personnel du MPO ayant été le mieux informé (figure 14).
- De plus, l'évaluation a révélé qu'un plus grand nombre d'employés du niveau opérationnel ont indiqué, comparativement aux cadres supérieurs, que le Ministère a besoin d'une orientation ou d'une vision plus claires pour le saumon du Pacifique. Cela indique que les communications internes concernant les priorités relatives au saumon du Pacifique peuvent être améliorées au sein du Ministère.

Il est nécessaire d'accroître la mobilisation pour améliorer la communication de la vision stratégique du MPO à l'égard du saumon du Pacifique.

- Diverses méthodes de communication sont utilisées pour tenir les groupes informés de la vision stratégique du MPO, y compris les communiqués de presse, la présentation de documents officiels, les médias, les médias sociaux et les avis de pêche. Les formes de communication les plus souvent utilisées sont les courriels au personnel du MPO et les réunions avec les intervenants externes.



À l'avenir, le MPO mettra en œuvre une nouvelle Initiative de la Stratégie relative au saumon du Pacifique (ISRSP).¹⁶

- Annoncée le 8 juin 2021, l'ISRSP vise à orienter une intervention stratégique, coordonnée et à long terme ancrée dans une action collaborative. Elle vise à enrayer le déclin marqué qui touche de nombreuses populations de saumon du Pacifique ainsi qu'à protéger et à rétablir les stocks lorsque possible grâce à une série de solutions immédiates et à long terme.
- L'ISRSP reconnaît que de solides partenariats sont essentiels à l'obtention des résultats souhaités, et mettra en œuvre de nouveaux mécanismes de mobilisation et de consultation en vue d'obtenir, grâce à la collaboration, les meilleurs résultats possibles pour le saumon du Pacifique, son habitat et ses écosystèmes.

16. <https://www.dfo-mpo.gc.ca/campaign-campagne/pss-ssp/conservation-fra.html>

Les rôles et responsabilités qui se rattachent aux activités liées au saumon du Pacifique pourraient être améliorées au niveau du ministère

Constatation : Bien que les rôles et les responsabilités à l'égard du saumon du Pacifique soient clairement définis au sein des directions générales et des programmes, ce n'est pas le cas dans d'autres secteurs du Ministère, notamment en raison d'un besoin d'une plus grande clarté des responsabilités découlant de l'absence d'une orientation et d'une vision plus claires.

1 GUIDE

UTILE
Mène vers les résultats souhaités, définit l'efficacité, soutient la prise de décisions

3 INSPIRANT

4 DÉVELOPPEMENT

5 ÉVALUABLE

L'évaluation a porté sur les questions liées à la gouvernance, aux rôles et aux responsabilités. Ces éléments relèvent de la catégorie « Utile » de l'approche d'évaluation axée sur les principes, c'est-à-dire que l'évaluation visait à déterminer si le principe met l'accent sur les résultats, définit ce qui est efficace et appuie la prise de décisions.

Dans l'ensemble, les rôles et responsabilités liés au saumon du Pacifique sont claires au niveau de la division ainsi qu'au niveau du programme, mais pourraient être améliorés à l'échelle ministérielle.

- Dans l'ensemble, l'évaluation a permis de constater que les rôles et les responsabilités à l'égard du saumon du Pacifique sont clairement définis, mais de façon cloisonnée à l'intérieur des divers programmes chargés des activités liées saumon du Pacifique. La plupart des **employés du MPO interrogés** comprennent bien leurs rôles et leurs responsabilités à l'égard du saumon du Pacifique.
- Cependant, certaines limites demeurent attribuables au fait que les rôles et les responsabilités sont généralement bien définis au sein des directions générales et des programmes individuels, mais ne font pas partie d'un seul plan unifié à l'échelle le Ministère, comme ce que prévoit le Plan de mise en œuvre de la Politique sur le saumon sauvage.
- Les rôles et les responsabilités ne sont toutefois pas clairs dans d'autres secteurs du Ministère, notamment en raison d'un manque de clarté des responsabilités découlant de l'absence d'une orientation et d'une vision claires relativement à la gestion du saumon du Pacifique. Par conséquent, les composantes des programmes régionaux qui mènent des activités à l'appui de la gestion du saumon du Pacifique ne communiquent pas adéquatement avec leurs homologues des programmes nationaux ou au sein des mêmes programmes à l'échelle nationale.

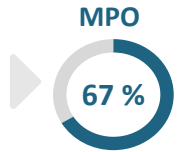
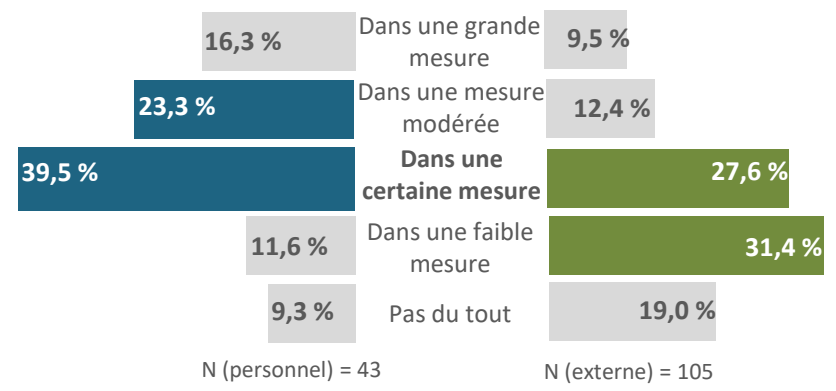


Figure 15. Lorsqu'on leur a demandé dans quelle mesure les rôles et les responsabilités en matière de gestion du saumon du Pacifique sont clairement définis, **les employés du MPO** ont signifié qu'ils l'étaient dans une mesure supérieure à ce qu'ont indiqué les **répondants externes au sondage**.



Les rôles et responsabilités qui se rattachent aux activités liées au saumon du Pacifique pourraient être améliorées au niveau du ministère

- 1 GUIDE
- UTILE**
 Mène vers les résultats souhaités, définit l'efficacité, soutient la prise de décisions
- 3 INSPIRANT
- 4 DÉVELOPPEMENT
- 5 ÉVALUABLE

Les cadres de gouvernance manquent de clarté à l'échelle de la Région et du Ministère

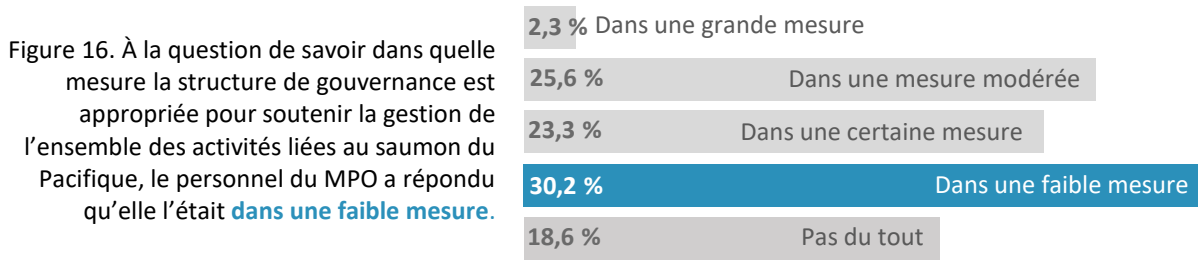
- À l'échelle régionale et ministérielle, les responsabilités imprécises au sein des programmes de gestion du saumon du Pacifique ont fait en sorte que les activités sont davantage motivées par la crise ou l'intérêt plutôt que d'être reflétées à travers les secteurs, les programmes et les plans sectoriels (comme les plans stratégiques, les plans de travail et d'autres documents internes). Par conséquent, les activités des volets que sont l'habitat, les écloséries et la pêche à l'appui de la gestion du saumon du Pacifique sont souvent menées par différents secteurs du Ministère et découlent de multiples processus décisionnels.
- L'évaluation a révélé que les responsabilités en matière de gestion du saumon du Pacifique ne sont pas nécessairement harmonisées aux responsabilités existantes au sein du Ministère. Cela s'explique en partie par le contexte opérationnel plus vaste dans lequel le MPO exerce ses activités, où les cadres de gouvernance ne sont pas axés sur des espèces en particulier. Dans le cas des enjeux liés au saumon du Pacifique, c'est plutôt le contexte ministériel plus général qui oriente la gouvernance. Par conséquent, bien que les responsabilités liées au saumon du Pacifique incombent au DGR de la Région du Pacifique, d'autres secteurs du Ministère jouent aussi un rôle essentiel dans la gestion du saumon du Pacifique, comme l'indique le Plan de mise en œuvre de la PSS (encadré 3).
- Le personnel du MPO a évalué que la structure de gouvernance appuyant les activités relatives au saumon du Pacifique était appropriée dans une faible à une certaine mesure (figure 16). Un certain nombre d'améliorations qui ont été soulevées pourraient aider à définir clairement les rôles et les responsabilités à l'égard de la gestion du saumon du Pacifique :
 - examiner la structure de gouvernance et la structure organisationnelle;
 - examiner les plans de gestion;
 - définir clairement les responsabilités;
 - examiner les structures des comités existants.



Encadré 3. Politique du Canada pour la conservation du saumon sauvage du Pacifique

Le **Plan de mise en œuvre de la Politique sur le saumon sauvage 2018-2022** (PMO – PSS) a été adopté pour regrouper les mesures à l'appui de la gestion du saumon du Pacifique qui sont énoncées dans la PSS; c'est pourquoi le Plan de mise en œuvre saisit et regroupe de nombreuses activités au sein du Ministère, comme la mise en œuvre de la *Loi sur les espèces en péril* (LEP), du *Traité sur le saumon du Pacifique* (TSP), de la *Stratégie relative aux pêches autochtones* (SRPA), du *Programme d'aquaculture* et du *Programme de mise en valeur des salmonidés* (PMVS).

Bien que ce Plan de mise en œuvre de la PSS soit en place depuis 2017, les personnes interrogées ont souligné un manque de responsabilisation à l'égard de ce plan. De nouvelles lois, comme les modifications apportées en 2019 à la *Loi sur les pêches*, ont également modifié le contexte de la gestion du saumon du Pacifique et créé de la confusion quant aux responsabilités liées au saumon du Pacifique au sein du Ministère.



Les volets de gestion du saumon du Pacifique bénéficieraient d'une collaboration accrue

Constatation : L'harmonisation, l'intégration, la collaboration et la communication entre les volets de gestion du MPO que sont la pêche, les écloséries et l'habitat peuvent être améliorées pour soutenir des stocks de saumon sains et abondants.

- 1 GUIDE
- UTILE
Mène vers les résultats souhaités, définit l'efficacité, soutient la prise de décisions
- 3 INSPIRANT
- 4 DÉVELOPPEMENT
- 5 ÉVALUABLE

Il est nécessaire d'améliorer l'harmonisation, l'intégration, la collaboration et la communication entre les personnes qui participent à la mise en œuvre des différents volets de gestion du saumon du Pacifique.

- Les volets de gestion que sont la **pêche**, les **écloséries** et l'**habitat** servent d'instruments au moyen desquels le MPO obtient des résultats pour le saumon du Pacifique en fonction de leur incidence sur les facteurs qui touchent l'espèce.
- Les trois volets de gestion ne sont pas mutuellement exclusifs. Afin de faire progresser les priorités générales et les résultats du Ministère en ce qui concerne le saumon du Pacifique, les volets de gestion que sont la pêche, l'habitat et les écloséries doivent travailler en collaboration en fonction de priorités harmonisées. Toutefois, la gestion du saumon du Pacifique au sein du MPO est très complexe et englobe de nombreuses directions générales et de nombreux programmes régionaux.
- Dans l'ensemble, l'évaluation a permis de constater que les activités de la Région du Pacifique sous les trois volets de gestion sont cloisonnées, ne correspondent pas aux priorités stratégiques et manquent de coordination et d'intégration, par exemple, à l'échelle des secteurs de gestion de la Région du Pacifique.
- L'évaluation a également révélé que les activités de gestion de la pêche étaient davantage prises en compte que les autres volets de gestion. En revanche, les activités de gestion liées à l'habitat du saumon du Pacifique tendent à être les plus déconnectées des autres volets de gestion.

Collaboration

Le personnel du MPO et les partenaires externes ont indiqué un manque général de collaboration entre les trois volets.

Lorsqu'on a demandé aux répondants au sondage dans quelle mesure il existe une collaboration entre les volets de gestion, c'est la collaboration entre **les écloséries et la pêche qui a reçu la cote la plus élevée**, peut-être parce que les objectifs de production des écloséries appuient les activités de pêche, tandis que la collaboration entre **l'habitat et la pêche a obtenu la cote la plus faible**.

Écloséries

55 % ont répondu « dans une faible mesure » à « dans une mesure modérée ».

Pêche

Habitat

62 % ont répondu « pas du tout » à « dans une faible mesure ».



Certains membres du personnel ont suggéré qu'une **approche de gestion écosystémique** permettrait d'accroître la collaboration entre les trois volets.

Une gestion écosystémique permet de s'assurer que les liens entre les principales composantes de l'écosystème sont pris en compte dans la détermination, l'établissement, la planification et la gestion des diverses responsabilités du MPO.¹⁷

Harmonisation

Les volets de gestion du MPO ne sont pas clairement harmonisés. Encore ici, les répondants percevaient que l'harmonisation était **plus forte entre les volets « pêche » et « écloséries »**, et **plus faible entre les volets « pêche » et « habitat »**.

- Les personnes interrogées conviennent que l'harmonisation des objectifs et des priorités est influencée par des variables qui peuvent différer d'un volet de gestion à l'autre, comme les cadres décisionnels indépendants, les limites des compétences et les échéanciers de gestion.

17. <https://www.dfo-mpo.gc.ca/oceans/networks-reseaux/principles-principes-fra.html>

Les volets de gestion du saumon du Pacifique bénéficieraient d'une collaboration accrue

1 GUIDE

UTILE
Mène vers les résultats souhaités, définit l'efficacité, soutient la prise de décisions

3 INSPIRANT

4 DÉVELOPPEMENT

5 ÉVALUABLE

La communication entre les trois volets de gestion peut être améliorée.

- Les trois volets de gestion que sont la pêche, l'habitat et les écloséries emploient les modes de communication suivants pour partager leurs travaux en cours : comités régionaux axés sur le saumon du Pacifique; notes d'information internes; et comités parlementaires permanents (encadré 4).
- Par exemple, des communications s'effectuent au sein des comités sur le saumon du Pacifique, dont les membres représentent diverses directions régionales et régions du MPO. Toutefois, les discussions tendent à porter sur les décisions liées à la pêche. Il serait nécessaire de renforcer la mobilisation à l'égard des programmes axés sur les activités liées à l'habitat et aux écloséries.
- De plus, les notes d'information internes appuient la prise de décisions en assurant une communication de l'information entre les trois volets. Toutefois, cette information est principalement échangée par rapport aux priorités du GC. Par exemple, l'Initiative de protection de l'épaulard résident du Sud aborde des enjeux liés au saumon du Pacifique, ce qui peut inclure des considérations liées à la mise en valeur du saumon et à la protection et la restauration de l'habitat.
- Quelques employés du MPO ont indiqué que la planification fondée sur des données probantes, un leadership clair et consolidé et la détermination des priorités pour établir un cadre contribueraient à accroître la communication entre les trois volets.

Communication

Le personnel du MPO a indiqué la nécessité d'une meilleure communication entre les trois volets (figure 17).

Les personnes interrogées ont aussi indiqué que la mesure dans laquelle l'orientation et la vision stratégiques du MPO sont communiquées au sein du Ministère diffère selon les volets et l'échelon organisationnel.

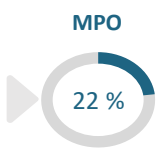
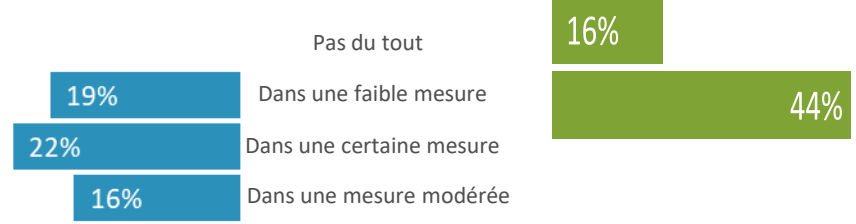


Figure 17. Lorsqu'on a demandé aux répondants dans quelle mesure la communication entre les volets de gestion était claire, ils ont répondu qu'elle était **la plus claire entre les volets « écloséries » et « pêche »** et **la moins claire entre les volets « habitat » et « pêche »**.



Encadré 4. Rétroaction des comités parlementaires permanents



Le besoin pour le MPO d'améliorer la communication et l'intégration dans le cadre de la gestion du saumon du Pacifique a été soulevé par les Premières Nations ainsi que par les intervenants et les partenaires, y compris les gouvernements provinciaux et territoriaux et les ONG/E. De récentes déclarations de témoins sur l'état du saumon du Pacifique, formulées lors de la réunion de juillet 2020 du Comité parlementaire permanent des pêches et des océans, ont souligné la nécessité d'une meilleure intégration pour **soutenir la capacité de travailler à l'échelle des directions générales et des ministères afin d'harmoniser les priorités relatives au saumon du Pacifique.**

Des témoins avaient aussi souligné qu'aucune des parties n'avait, à elle seule, les connaissances ou les ressources nécessaires pour résoudre les enjeux liés à la gestion du saumon du Pacifique, et qu'une intégration était donc nécessaire à l'échelle fédérale.

Les volets de gestion du saumon du Pacifique bénéficieraient d'une collaboration accrue

1 GUIDE

UTILE

Mène vers les résultats souhaités, définit l'efficacité, soutient la prise de décisions

3 INSPIRANT

4 DÉVELOPPEMENT

5 ÉVALUABLE

Intégration

Le MPO a eu de la difficulté à intégrer les plans de travail des multiples programmes à l'échelle des trois volets de gestion du saumon.

- Les programmes axés sur le saumon comportent plusieurs fronts et sont menés par plusieurs directions générales dont les activités ne sont pas harmonisées et qui ne disposent pas d'un cadre général permettant de relier les objectifs relatifs au saumon.
- L'évaluation a révélé que les activités liées à l'habitat sont perçues comme étant les moins intégrées, suivies des écloséries et de la pêche.
- **Le personnel du niveau opérationnel** a indiqué que l'intégration interne constitue une lacune qui devrait être comblée afin d'orienter les nombreux aspects de la gestion du saumon du Pacifique.

MPO

53 %

À l'avenir, l'ISRSP du MPO se concentrera sur quatre domaines clés, dont un qui est propre à la gestion intégrée et à la collaboration¹⁸ :

- conservation et intendance;
- amélioration de la production en éclosérie;
- transformation de la pêche;
- **gestion intégrée et collaboration.**



Montaison du saumon rouge dans la rivière Adams, C.-B.

18. <https://www.dfo-mpo.gc.ca/campaign-campagne/pss-ssp/conservation-fra.html>

Information financière par volet

Constatation : Le MPO a tendance, en raison de son mandat élargi, à se concentrer davantage sur le volet de gestion de la pêche. Toutefois, dans le cas du saumon du Pacifique, les trois volets de gestion se doivent d’être pleinement appliqués.

1 GUIDE

UTILE
Mène vers les résultats souhaités, définit l’efficacité, soutient la prise de décisions

3 INSPIRANT

4 DÉVELOPPEMENT

5 ÉVALUABLE

L’écologie unique du saumon du Pacifique en tant qu’espèce ajoute à la complexité de la gestion qui exige la prise de mesures liées à l’habitat, à la pêche et aux écloséries.

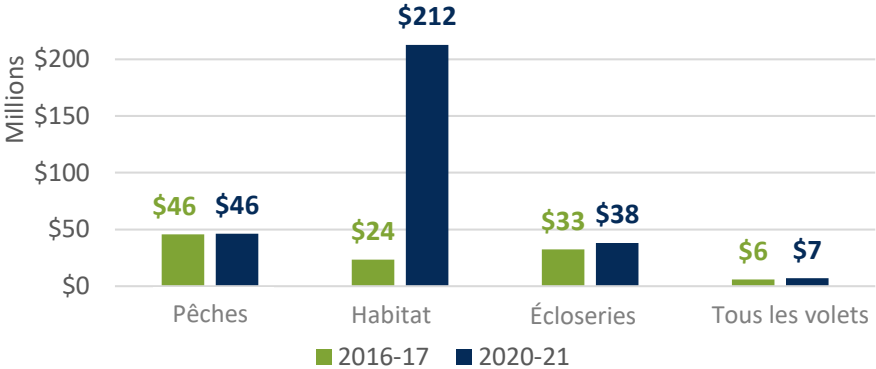
- Historiquement, le MPO a assuré la gestion des pêches au moyen de mesures de gestion découlant du mandat élargi et des cadres réglementaires du Ministère (encadré 5). Ainsi, par le passé, le MPO s’est davantage concentré sur le volet de gestion axée sur la pêche que sur les volets axés sur l’habitat et les écloséries. En fait, dans le cas de nombreuses espèces aquatiques, comme la morue de l’Atlantique, le Ministère assure une gestion uniquement en fonction de mesures axées sur la pêche. Toutefois, le saumon du Pacifique est unique en ce sens que les divers volets de gestion influent sur les différentes étapes du cycle de vie complexe et sur les périodes de migration du saumon du Pacifique. Par conséquent, les activités à l’appui de la gestion du saumon du Pacifique doivent se concentrer sur les trois volets. Cette approche ne correspond pas nécessairement à l’approche traditionnelle du MPO en matière de gestion des pêches.
- L’évaluation a révélé, notamment en examinant le soutien financier accru des activités liées à la pêche d’après les dépenses réelles de 2016-2017, que les activités de gestion des pêches étaient davantage prises en compte que les activités des autres volets. En revanche, les dépenses pour 2020-2021 reflètent davantage la nécessité de se concentrer sur les autres volets de gestion, en particulier le volet axé sur l’habitat (figure 18).



Encadré 5. L’influence des cadres réglementaires du MPO

- Il convient de souligner que la plupart des politiques touchant la gestion du saumon du Pacifique ne sont pas propres à une espèce précise. Par exemple, l’approche de gestion écosystémique du MPO assure des liens entre plusieurs composantes clés de l’écosystème.
- C’est le cadre législatif élargi du MPO qui prescrit les mesures de gestion que prend le Ministère. Par conséquent, les mesures de gestion du MPO ont dû évoluer parallèlement aux modifications apportées aux lois habilitantes qui régissent ses activités. Par exemple, la compétence du MPO à l’égard des facteurs influant sur l’habitat du saumon du Pacifique a évolué en réponse aux modifications apportées en 2012 à la *Loi sur les pêches*, qui avaient limité la capacité du Ministère de protéger le poisson et son habitat. En 2019, les modifications apportées en vertu du projet de loi C-68 ont toutefois rétabli les dispositions en question.¹⁹

Figure 18. Dépenses dans la Région du Pacifique par volet en 2016-2017 et 2020-2021



19. <https://www.dfo-mpo.gc.ca/campaign-campagne/fisheries-act-loi-sur-les-peches/proposed-propose-fra.html>

Considérations liées à l'ACS+ aux fins de la gestion du saumon du Pacifique

Constatation : Le MPO tient compte de la rétroaction des peuples autochtones et des collectivités éloignées pour appuyer la planification et la gestion des programmes de saumon du Pacifique. Toutefois, les peuples autochtones soulignent que malgré le fait qu'ils soient consultés, ils ne voient pas toujours leurs points de vue être reflétés de façon significative dans le processus décisionnel du Ministère.

1
GUIDE

La section suivante porte sur la question d'évaluation « Dans quelle mesure les considérations liées à l'ACS Plus ont-elles été intégrées à la planification et à la gestion des programmes liés au saumon du Pacifique? » Cet élément s'inscrit dans la catégorie « Inspirant » de l'approche d'évaluation axée sur les principes, c'est-à-dire que l'évaluation a examiné si le principe de « stocks sains et abondants » est fondé sur des valeurs et est significatif.

2
UTILE

Les opinions concernant le saumon du Pacifique varient selon les différents groupes et partenaires que le MPO consulte

INSPIRANT
Fondé sur des valeurs, significatif

- Les groupes et les partenaires que le MPO consulte ont des opinions différentes sur le chemin approprié à suivre et sur la façon de mesurer le succès ou l'atteinte des résultats. Afin de mieux comprendre comment et pourquoi les opinions divergent sur le saumon du Pacifique, l'évaluation a adopté une approche axée sur l'ACS+.²⁰ Bien que divers groupes visés par l'ACS+ aient été considérés, deux d'entre eux se sont démarqués comme étant davantage pris en compte dans la gestion du saumon du Pacifique : **les peuples autochtones** et **les collectivités éloignées**.

4
DÉVELOPPEMENT

- Dans sa gestion du saumon du Pacifique, le MPO tient à tel point compte des peuples autochtones que ces derniers se sont sentis trop sollicités par les demandes du MPO et d'autres ministères de fournir leurs points de vue. Toutefois, les peuples autochtones ont l'impression que ces points de vue sont seulement pris en compte à un niveau superficiel (voire pas du tout) dans le processus décisionnel. D'autres mesures peuvent et devraient être prises, en plus de la simple consultation, pour inclure les perspectives autochtones. Voici certains des changements suggérés :

- Accroître la transparence, l'échange de l'information et la responsabilisation de la part du MPO, y compris en obtenant la participation des Autochtones à la prise de décisions et à l'évaluation du rendement grâce à la conception, à l'élaboration et à la mise en œuvre de façon conjointes;
 - Assurer le respect et l'inclusion du savoir traditionnel autochtone dans le processus décisionnel du MPO, dans les limites des pouvoirs législatifs;
 - Accorder la primauté aux droits de pêcher à des fins alimentaires, sociales et rituelles.
- Du point de vue du MPO, il y a eu un plus grand nombre de consultations, d'ententes et de collaboration avec les peuples autochtones qu'avec tous les autres groupes partenaires; toutefois, cela n'indique pas la qualité de cette mobilisation ou s'il en a résulté des changements aux décisions liées à gestion du saumon.

PEUPLES AUTOCHTONES

COLLECTIVITÉS ÉLOIGNÉES

- Après les peuples autochtones, les collectivités éloignées ont été largement prises en compte en ce qui concerne le saumon du Pacifique en raison du chevauchement des intérêts et des besoins. Par exemple, les écloseries sont souvent situées dans des collectivités éloignées qui comptent sur ces écloseries comme moyen de subsistance, tandis que le MPO compte sur ces dernières pour assurer la gestion du saumon du Pacifique.
- Dans certains cas, ces collectivités éloignées sont aussi des collectivités autochtones.

20. L'analyse ACS+ est un outil d'analyse qui sert à évaluer les répercussions possibles des mesures gouvernementales (politiques, programmes, services et initiatives) sur les divers groupes de femmes et d'hommes, en tenant compte des facteurs identitaires qui se recoupent (comme le sexe, l'âge, la scolarité, la langue, la géographie, la culture et le revenu).

Considérations liées à l'ACS+ aux fins de la gestion du saumon du Pacifique

- 1 GUIDE
- 2 UTILE
- INSPIRANT
Fondé sur des valeurs, significatif
- 4 DÉVELOPPEMENT
- 5 ÉVALUABLE

Le MPO a l'opportunité de continuer à collaborer avec ses partenaires autochtones en travaillant à l'utilisation des approches collaboratives de conception, d'élaboration et de prestation conjointes dans le contexte du saumon du Pacifique

- Le MPO réalise actuellement certains progrès pour mieux tenir compte des points de vue des intervenants et pour les intégrer à la prise de décisions; par exemple, dans le cadre d'une récente modification de la *Loi sur les pêches*, le savoir autochtone traditionnel doit maintenant faire partie des recommandations au ministre concernant certaines décisions relatives à l'habitat et à la gestion des pêches. Des progrès sont également réalisés quant aux possibilités cernées par le Ministère, par exemple en renforçant les réseaux et en améliorant les mécanismes permettant de communiquer les pratiques efficaces et novatrices avec les peuples autochtones.
- Malgré cela et d'autres efforts, les personnes interrogées ont déclaré que le MPO pourrait continuer de mobiliser les partenaires autochtones de façon significative en s'efforçant de recourir davantage à des approches de conception, d'élaboration et de prestation conjointes (figure 19).

- Environ la moitié du personnel interne (49%) ont indiqué que le ministère collaborait avec des partenaires utilisant les approches de conception, d'élaboration et de prestation conjointes (CCC) dans une faible à une certaine mesure. La plupart des répondants externes (67%) ont indiqué que le MPO avait collaboré avec des partenaires en n'utilisant pas du tout ou dans une faible mesure cette méthode (figure 20). La mise en œuvre de telles approches est souvent sporadique. Le MPO applique des approches de conception, d'élaboration et de prestation conjointes dans certains secteurs et pour certains programmes, mais bien souvent, ce sont seulement certains groupes précis dans certains secteurs qui y participent. Les répondants externes ont mentionné des lacunes dans la communication, particulièrement en ce qui concerne la façon dont la rétroaction des partenaires était intégrée à la prise de décisions.

Figure 19. Bien qu'il n'existe aucune définition uniforme des approches de conception, d'élaboration et de prestation conjointes, elles peuvent être décrites comme suit :²¹

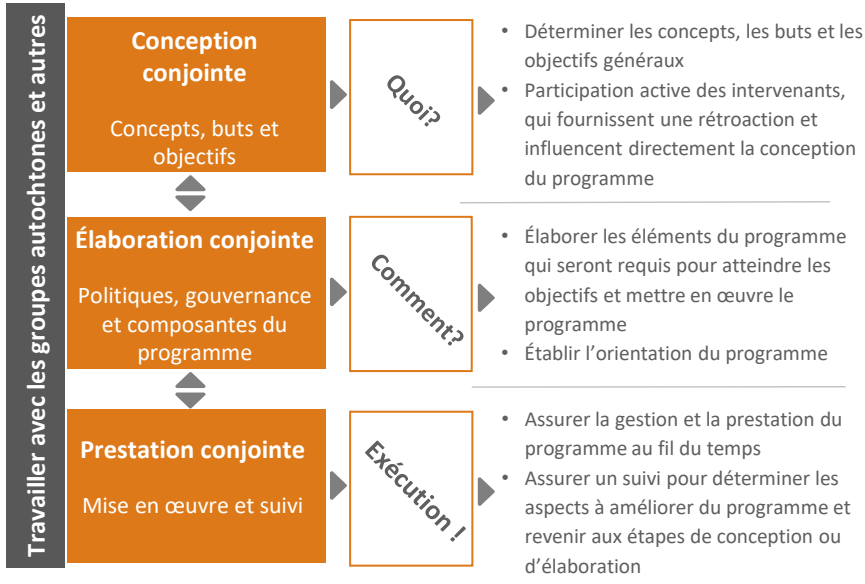
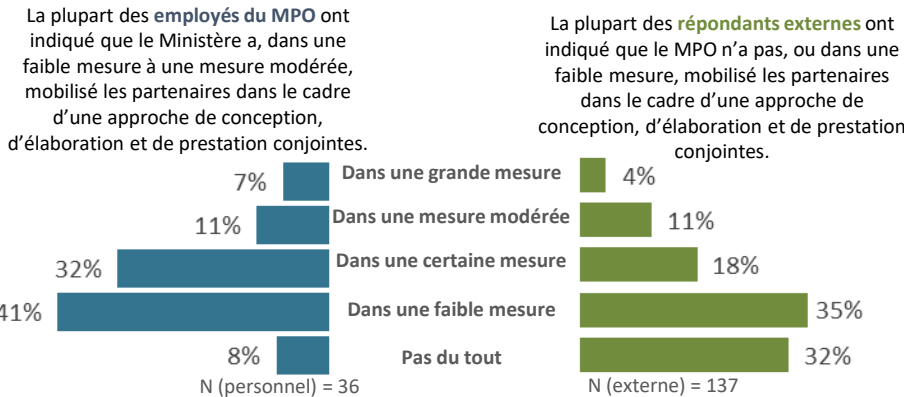


Figure 20. Il n'y a qu'une faible mobilisation du personnel et des partenaires externes relativement aux approches de conception, d'élaboration et de prestation conjointes.



21. MPO, 2021. Évaluation des programmes des pêches commerciales autochtones : <https://www.dfo-mpo.gc.ca/ae-ve/evaluations/20-21/pdf/icfp-ppca-fra.pdf>

Considérations liées à l'ACS+ aux fins de la gestion du saumon du Pacifique

1 GUIDE

Le saumon du Pacifique revêt une importance socioculturelle pour les peuples autochtones

2 UTILE

INSPIRANT
Fondé sur des valeurs, significatif

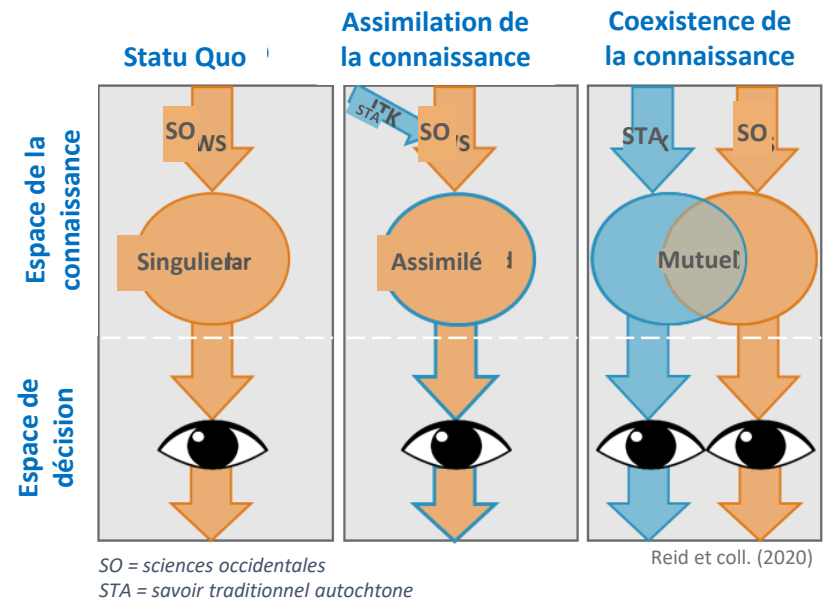
4 DÉVELOPPEMENT

5 ÉVALUABLE

- Dire que le saumon du Pacifique revêt une valeur sociale et culturelle signifie que « l'identité personnelle, la satisfaction émotionnelle et le bien-être psychologique »²² découlent de la capacité d'accéder à cette espèce de poisson. Cela est vrai pour les peuples autochtones en raison de leur relation avec le saumon du Pacifique et, par conséquent, on se doit de respecter la valeur socioculturelle que représente cette espèce pour les peuples autochtones.
- Une façon de le faire est d'apprendre à voir le saumon du Pacifique à travers les yeux des peuples autochtones. L'approche à « double perspective » permet aux personnes, aux organisations, aux gouvernements et aux chercheurs non autochtones d'apprendre à utiliser à la fois les connaissances issues des sciences occidentales (SO) et celles issues du savoir traditionnel autochtone (STA) en ce qui concerne le saumon (figure 21).²³
- Il s'agirait de combiner ces deux systèmes de connaissances prévalents afin qu'ils contribuent, en parallèle, à l'acquisition d'une compréhension mutuelle plutôt que d'une compréhension intégrée (ou assimilée).
- La double perspective va au-delà de l'intégration ou de l'incorporation du savoir traditionnel autochtone aux sciences occidentales et au processus décisionnel occidental. Le MPO pourrait envisager l'adoption d'une approche à double perspective dans la recherche et la gestion des pêches. Conformément à la lettre de mandat du ministre, une telle approche tiendrait compte des paramètres législatifs pour l'intégration de la science, d'une approche de précaution et du STA au moment de prendre des décisions touchant les stocks de poissons et la gestion des écosystèmes.

La reconnaissance de l'importance et la valeur du saumon du Pacifique pour les peuples autochtones devrait amener davantage d'efforts pour assurer la transparence, la mobilisation efficace et la prise en compte des points de vue autochtones dans la prise de décisions.

Figure 21. Approche à double perspective



22. Anderson, J.H., Warheit, K.I., Craig, B.E., Seamons, T.R. et Haukenes, A.H. (2020). [A review of hatchery reform science in Washington State](#), page 15. Washington Fish and Wildlife Commission.
23. Reid AJ, Eckert LE, Lane J-F et coll. ["Two-Eyed Seeing": An Indigenous framework to transform fisheries research and management](#). *Fish and Fisheries*. 2020;00:1-19.

La gestion du saumon du Pacifique est devenue de plus en plus complexe

Constatation : Il existe un certain nombre de facteurs nuisibles, qui ne relèvent pas tous du contrôle du MPO, qui influent sur la capacité du Ministère de produire des « stocks de saumon sains et abondants ». La gestion du saumon du Pacifique est donc devenue de plus en plus complexe, et toute stratégie qui oriente les activités à l'appui de la gestion du saumon du Pacifique doit tenir compte du contexte.

1 GUIDE

2 UTILE

3 INSPIRANT

DÉVELOPPEMENT
Sensible au contexte, adaptable à la complexité, non limité dans le temps

5 ÉVALUABLE

Les facteurs qui influent sur la capacité du Ministère à gérer le saumon du Pacifique sont abordés ci-après. Cette section du rapport s'inscrit dans la catégorie « Développement » de l'approche d'évaluation axée sur les principes, ce qui signifie que l'évaluation visait à déterminer si le principe est sensible au contexte, adaptable à la complexité et non limité dans le temps.

La gestion des stocks de saumon du Pacifique devient de plus en plus difficile en raison de divers facteurs externes qui échappent au contrôle du MPO. Parmi eux figurent des facteurs législatifs, écosystémiques, économiques et politiques, dont certains sont abordés dans les pages suivantes.

Les **facteurs législatifs** comprennent l'évolution des accords internationaux, les décisions de la Cour suprême et les lois canadiennes régissant les espèces en péril; Les **facteurs économiques** comprennent l'évolution des marchés mondiaux; Les **facteurs écosystémiques** comprennent les changements climatiques, les changements connexes dans la productivité des océans, la disponibilité des proies et la déforestation; et Les **facteurs politiques** comprennent les fortes attentes du public quant à la façon dont le saumon du Pacifique devrait être géré et le manque de collaboration intergouvernementale.

Changements climatiques

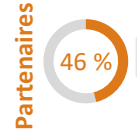
Les effets des changements climatiques ont des répercussions cumulatives sur le saumon du Pacifique et ses habitats. Néanmoins, certains employés du MPO ont souligné que le principe **ne tient pas compte des changements climatiques**, même si cela influera sur les définitions futures de « sain » et « abondant ». Le réchauffement des écosystèmes marins et d'eau douce affecte les réseaux trophiques, contribue à la diminution des stocks et limite l'évaluation des stocks.

Disponibilité d'avis scientifiques

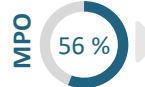
La disponibilité d'avis scientifiques oriente les approches de gestion puisque l'état des stocks détermine quels cadres de gestion éclaireront la pêche, les écloséries et, de plus en plus, les stratégies de reconstruction de l'habitat. Le MPO recueille des renseignements au moyen de programmes de surveillance des populations, des prises et des écosystèmes. Le personnel scientifique est réparti entre plusieurs programmes, directions générales et secteurs liés au saumon du Pacifique. Par conséquent, une planification coordonnée du travail est nécessaire pour relier les activités et les extraits afin de comprendre la nature évolutive du saumon du Pacifique, y compris les répercussions des changements climatiques.



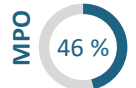
Le **personnel du MPO** a déclaré à l'unanimité que les changements climatiques nuisent à la capacité du MPO de produire des stocks de saumon sains et abondants plus que tout autre facteur interne ou externe.



Près de la moitié des **partenaires externes** sondés ont également indiqué que les changements climatiques nuisent à la capacité du MPO d'atteindre cet objectif.



La plupart des **employés du MPO** affirment que les avis scientifiques (offerts par l'entremise du Secrétariat canadien des avis scientifiques) renforcent la capacité du MPO de produire des stocks de saumon sains et abondants. Les avis scientifiques évoluent pour répondre aux besoins continus en matière de recherche et de fonctionnement.



En même temps, certains **employés du MPO** et quelques **partenaires externes** conviennent que le manque d'avis scientifiques nuit également à la capacité du MPO d'atteindre cet objectif. Des avis scientifiques plus intégrés sont nécessaires, tout particulièrement à l'appui des activités liées à l'habitat.



La gestion du saumon du Pacifique est devenue de plus en plus complexe

1 GUIDE

2 UTILE

3 INSPIRANT

DÉVELOPPEMENT
Sensible au contexte, adaptable à la complexité, non limité dans le temps

5 ÉVALUABLE

Coordination intergouvernementale

Le MPO a favorisé des partenariats fructueux avec des partenaires et des intervenants externes comme les collectivités, les organisations non gouvernementales de l'environnement (ONGE) et les Premières Nations. Par exemple, un réseau de groupes communautaires a participé à l'exploitation et à l'exécution de projets locaux d'amélioration, comme la réponse du MPO au glissement de terrain de Big Bar (encadré 6). Néanmoins, compte tenu de la responsabilité réglementaire et fiduciaire du MPO à l'égard de la gestion du saumon du Pacifique, une coordination plus étroite est nécessaire lorsque les partenaires ont également compétence quant à des facteurs touchant le saumon du Pacifique (p. ex. foresterie, urbanisation, etc.). La capacité du MPO d'atteindre les objectifs liés au saumon du Pacifique est grandement entravée lorsque la collaboration intergouvernementale est insuffisante.

Dégradation de l'habitat

La perte et la dégradation de l'habitat essentiel ont des répercussions négatives sur le saumon du Pacifique. La dégradation de l'habitat peut être causée par la pollution, les changements climatiques, la déforestation, le développement des terres, etc. Par exemple, la déforestation en Colombie-Britannique a été importante et continue en raison du partage des responsabilités entre les gouvernements fédéral et provincial.

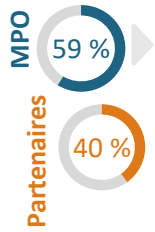


Déforestation due à la propagation du dendroctone du pin et aux pratiques forestières subséquentes au sud de Kamloops, en Colombie-Britannique.

Le personnel du MPO et les partenaires externes ont évalué l'étendue de la coordination du MPO avec les groupes intergouvernementaux de **la plus grande à la plus faible** comme suit :



La plupart des **employés du MPO** et certains **partenaires externes** ont convenu que la pollution nuit à la capacité du MPO d'atteindre les objectifs liés au saumon du Pacifique.



Encadré 6. Réponse au glissement de terrain à Big Bar

Le 23 juin 2019, un important glissement de terrain a été signalé dans un canyon éloigné le long du fleuve Fraser, près de Big Bar en Colombie-Britannique. Les débris du glissement de terrain ont empêché le saumon du Fraser d'atteindre ses frayères, ce qui a eu une incidence sur le cycle de reproduction de plusieurs populations clés de saumon du haut Fraser. Cinq jours après le signalement, un **poste de commandement d'intervention (PCI)** composé d'experts et de spécialistes des Premières Nations, du gouvernement de la Colombie-Britannique et du gouvernement du Canada a été mis sur pied à Big Bar pour gérer la situation d'urgence. Les efforts d'intervention d'urgence menés par le PCI entre juin et septembre 2019 comprenaient :

- le décapage des parois rocheuses pour stabiliser la falaise et sécuriser les lieux;
- le déplacement de rochers dans le fleuve pour améliorer le passage naturel;
- le transport des poissons au-delà du site du glissement de terrain;
- une surveillance halieutique, hydrologique et géotechnique intense.

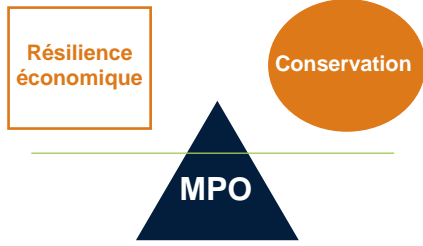
Grâce aux efforts déployés, environ 276 000 saumons ont été détectés au passage de Churn Creek, à 40 km au nord du lieu du glissement.

La gestion du saumon du Pacifique est devenue de plus en plus complexe

- 1 GUIDE
- 2 UTILE
- 3 INSPIRANT
- DÉVELOPPEMENT
Sensible au contexte, adaptable à la complexité, non limité dans le temps
- 5 ÉVALUABLE

Pressions externes

Les opinions concernant le saumon du Pacifique sont très marquées en raison de la contribution de l'espèce à l'économie de la région du Pacifique et d'un attachement social et culturel prononcé à l'espèce. Les pratiques de gestion du MPO concilient la résilience économique et la conservation avec différents intérêts des intervenants et des partenaires, comme l'industrie et les partenaires autochtones. Les pressions externes exercées par les intervenants peuvent nuire à la capacité du MPO de parvenir à un consensus quant aux décisions relatives au saumon du Pacifique, comme la fermeture des pêches.



Pêche INN

Les pratiques de pêche illicites, non déclarées et non réglementées (INN) en haute mer et dans les eaux nationales menacent la viabilité des pêches de capture en contribuant à la destruction de l'habitat marin et à la réduction des stocks mondiaux de poissons. À l'échelle mondiale, on estime que la pêche INN représente jusqu'à 26 millions de tonnes de poissons pêchés chaque année et est évaluée entre 10 et 23 milliards de dollars américains.²⁴



- Dans le cas de la morue de l'Atlantique, un stock de poisson ayant une importance économique similaire dans la région de l'Atlantique, le MPO s'est attaqué à la baisse des stocks au moyen de moratoires sur les pêches dans les années 90, dont la plupart sont encore en place aujourd'hui. Les éléments probants de l'évaluation ont permis de constater que les intérêts des intervenants et des partenaires fondés sur un attachement social et culturel marqué à la morue constituaient le facteur externe le plus important de la gestion des pêches de morue. Aujourd'hui, les pêches de morue sont guidées par une **approche de gestion fondée sur l'écosystème** comprenant des **plans de rétablissement** et des **plans de pêche axés sur la conservation**.

- Au Canada atlantique, la Direction de la conservation et de la protection – Unité internationale du MPO surveille la pêche illicite, non déclarée et non réglementée (INN) pour **soutenir le rétablissement des stocks** et les **possibilités de pêche régionales**. Par contre, il n'existe pas d'unité extracôtière dédiée dans la région du Pacifique, où les inspections reposent souvent sur des navires partagés avec d'autres partenaires.²⁵ Pour dissuader la pêche INN, le MPO doit corriger :

- ❓ les **lacunes dans les connaissances**, étant donné que l'incidence directe de la pêche INN sur des stocks de poissons particuliers est inconnue;
- 💰 le **manque de ressources**, étant donné que la capacité d'inspection dans le Pacifique Nord est limitée en raison de difficultés importantes en matière de ressources et de logistique.

24. Pêches et Océans Canada. 2019. Pêche illicite, non déclarée et non réglementée Adresse URL : <https://www.dfo-mpo.gc.ca/international/isu-iuu-fra.htm>
 25. Les partenaires comprennent le ministère de la Défense nationale (MDN), la Garde côtière canadienne (GCC) et la United States Coast Guard (USCG).

La gestion du saumon du Pacifique est devenue de plus en plus complexe

1
GUIDE

2
UTILE

3
INSPIRANT

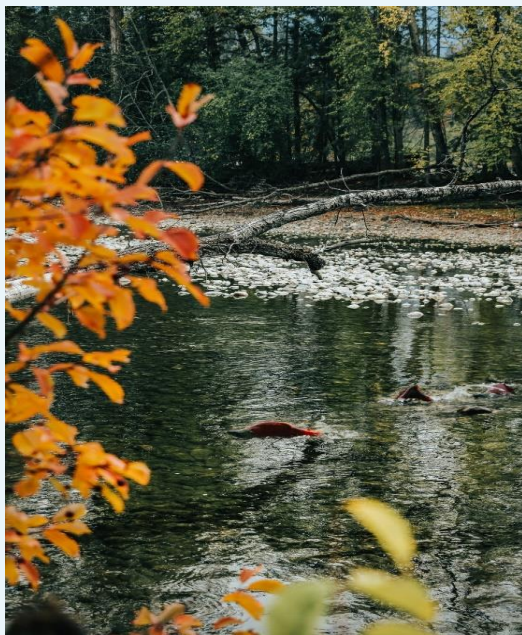
DÉVELOPPEMENT

Sensible au contexte, adaptable à la complexité, non limité dans le temps

5
ÉVALUABLE

L'influence globale du MPO sur les facteurs externes qui touchent le saumon du Pacifique est limitée.

- La gestion du saumon du Pacifique est complexe en raison des multiples facteurs externes qui agissent sur l'espèce à différentes étapes de son cycle de vie. Par exemple, des facteurs externes liés à l'habitat du saumon du Pacifique, comme la coordination intergouvernementale et la dégradation de l'habitat, peuvent influencer sur les stades de vie de l'espèce en eau douce. Pendant ce temps, les pressions exercées par la pêche INN en haute mer dans le Pacifique Nord affectent le saumon du Pacifique pendant ses migrations océaniques. Les pressions sur le saumon du Pacifique liées aux changements climatiques constituent une exception, car elles sont ressenties dans l'ensemble de l'aire de répartition de l'espèce.
- L'incidence cumulative inconnue de ces facteurs externes influe sur le résultat des activités du MPO à l'appui de la gestion du saumon du Pacifique. Par conséquent, l'influence du MPO sur les résultats liés au saumon du Pacifique est si faible que le Ministère pourrait mettre en œuvre avec succès plusieurs mesures de gestion sans pourtant être en mesure d'obtenir des stocks sains et abondants.
- L'évaluation a révélé un certain nombre de pratiques exemplaires et de leçons retenues que le MPO peut appliquer à la gestion d'un stock en déclin, comme le saumon du Pacifique (encadré 7).



Encadré 7. Pratiques exemplaires et leçons retenues

Le MPO s'est adapté à ce contexte opérationnel dynamique, mais les politiques et programmes liés au saumon du Pacifique doivent continuer d'évoluer pour tenir compte des défis contemporains et fournir des objectifs clairs, mesurables et réalistes. Les leçons retenues et les pratiques exemplaires suivantes sont décrites en détail à l'**annexe C**.

1. Modifier les engins de pêche dans la mesure du possible pour éviter les captures accessoires involontaires.
2. Appliquer des approches particulières lorsque les données sont limitées pour atténuer l'incertitude entourant les lacunes dans les connaissances.
3. Une mobilisation significative est essentielle pour équilibrer la pêche et la durabilité.
4. Les pêches sélectives peuvent jouer un rôle dans la viabilité future des stocks lorsque des mesures d'amélioration et des contrôles appropriés sont en place.
5. La conservation et la protection des stocks de poissons très migrateurs exigent une mobilisation, une collaboration et une mise en œuvre conjointe avec les partenaires nationaux et internationaux.

Une description claire du rendement est affectée par la multitude et la variété des méthodes et des données recueillies sur le saumon du Pacifique

Constatation : Les données sur le rendement du saumon du Pacifique font l'objet d'un suivi par de nombreux programmes et directions générales au sein du Ministère, souvent indirectement et sans cadre global des résultats spécifiques au saumon. Par conséquent, il est difficile d'évaluer les progrès vers des stocks de saumon « sains et abondants » en l'absence d'un résultat ultime pour la gestion du saumon du Pacifique.

1
GUIDE

2
UTILE

3
INSPIRANT

4
DÉVELOPPEMENT

ÉVALUABLE

Capacité de documenter et de juger les résultats

Les constatations liées aux données et aux ressources sur le rendement s'inscrivent dans la catégorie « Évaluable » de l'approche d'évaluation axée sur les principes, ce qui signifie que l'évaluation visait à déterminer si le principe permet de documenter et de juger les résultats.

L'absence d'un résultat ultime lié au saumon du Pacifique pose des défis pour l'évaluation

- La décentralisation des activités à l'appui de la gestion du saumon du Pacifique a mené à la collecte d'une multitude de données sur le rendement dans de nombreux programmes et secteurs du Ministère. Toutefois, les données sur le rendement du saumon du Pacifique ne peuvent être évaluées en l'absence d'un résultat final.
- En général, le MPO ne fait pas le suivi des résultats par espèce. Le Ministère fait plutôt le suivi de plusieurs espèces au moyen d'une approche de gestion écosystémique. Malgré les défis associés à la gestion écosystémique, l'approche permet de s'assurer que des liens clés sont établis entre les écosystèmes dans divers processus décisionnels.
- Le répertoire des programmes du Ministère n'a pas été élaboré en tenant compte de résultats propres à chaque espèce, comme le saumon du Pacifique. Il y a néanmoins des exceptions, notamment pour les résultats liés aux priorités ministérielles, comme dans le cas de l'Initiative de protection de l'épaulard résident du Sud.
- Même si la PSS décrit l'approche et les activités du MPO pour la conservation du saumon du Pacifique, y compris la production de rapports et le suivi, la responsabilité limitée envers la PSS à l'échelle régionale et nationale fait en sorte qu'il n'y a pas de processus établi d'examen du rendement pour les résultats liés au saumon du Pacifique. Néanmoins, il existe un certain nombre d'options qui peuvent éclairer les rapports sur le rendement du saumon du Pacifique (encadré 8).

Le suivi des jalons liés à l'Initiative de la Stratégie relative au saumon du Pacifique (ISRSP) a été désigné comme une priorité ministérielle en juin 2021. Des mises à jour trimestrielles seront présentées dans le cadre du processus de suivi ministériel aux fins d'information et de discussion.



Encadré 8. Différentes options sont disponibles pour faire le suivi des résultats liés au saumon du Pacifique et aider à éclairer les rapports sur le rendement :

- A. Instauration d'un suivi au niveau de l'espèce dans le répertoire des programmes du MPO.** Le Ministère dispose d'outils dans son CMR pour cerner et suivre les enjeux transversaux, comme ceux liés au saumon du Pacifique, dans l'ensemble des programmes afin de démontrer les résultats.
- B. Suivi au moyen du processus ministériel de suivi des priorités.**
- C. Crée un programme du saumon unique dans le répertoire des programmes du MPO, incluant un profil d'information sur le rendement (PIR).** Il convient de souligner que cela entraînerait une perte d'horizontalité et de ressources alors que plusieurs programmes obtiennent des résultats pour le saumon du Pacifique.

Une description claire du rendement est affectée par la multitude et la variété des méthodes et des données recueillies sur le saumon du Pacifique

1
GUIDE

2
UTILITÉ

3
INSPIRANT

4
DÉVELOPPEMENT

ÉVALUABLE
Capacité de documenter et de juger les résultats

Les données sur le rendement du saumon du Pacifique proviennent de diverses sources au sein du Ministère

- Il est difficile d'évaluer les progrès réalisés vers des stocks de saumon sains et abondants parce que les données sur le rendement sont largement liées aux divers **activités régionales** (figure 22), **programmes du MPO** (figure 23) et **volets de gestion** (figure 24) qui réalisent des activités à l'appui de la gestion du saumon du Pacifique. Par conséquent, il est difficile d'intégrer les données sur le rendement et d'en rendre compte dans des canaux multiples, particulièrement au niveau de l'espèce.

Figure 22. De multiples activités sont appuyées par 19 résultats et indicateurs qui sont directement liés au saumon du Pacifique.²⁶



- La PSS assure également le suivi des données de rendement liées à l'abondance des stocks de saumon gérés par le MPO, en surveillant la proportion d'unités de conservation du saumon qui se trouvent dans **la zone de prudence et la zone saine** (figure 25).²⁸

Figure 23. Des programmes comme la Gestion des pêches et le Programme de mise en valeur des salmonidés font le suivi de **la plupart** des indicateurs liés au saumon du Pacifique.

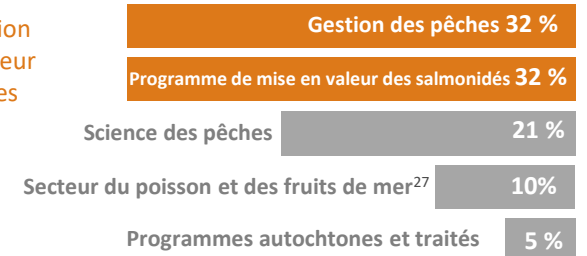


Figure 24. Les données sur le rendement qui sont **directement liées** au saumon du Pacifique appuient principalement le volet « **récolte** » du MPO, suivi du volet « **écloseries** ». Les activités sous le volet « **habitat** », comme la protection et la restauration, sont suivies indirectement (c.-à-d. non par espèce).

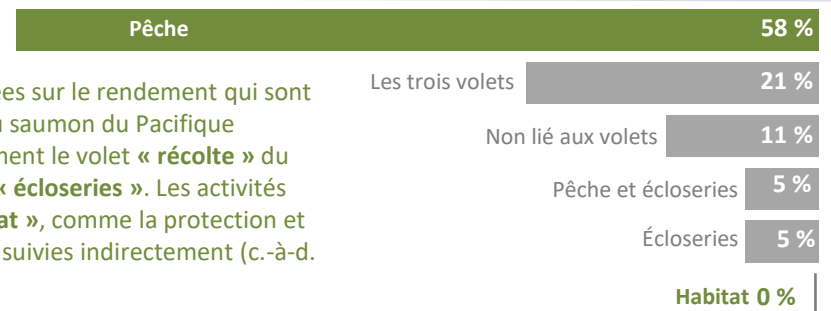
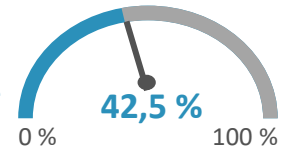


Figure 25. La proportion des stocks de saumon dans la zone de prudence et la zone saine est demeurée inchangée entre 2018 et 2019



26. De plus : Cinq appuient le développement socioéconomique, 4 appuient la réconciliation, 3 appuient l'intendance, 2 appuient les cadres d'application et de réglementation et 1 appuie la coordination intergouvernementale

27. Le Secteur du poisson et des fruits de mer a été ajouté au CMR du MPO sous la responsabilité fondamentale des Pêches en 2020-2021. Le Secteur permet au ministère de présenter des résultats qui reflètent mieux ses priorités et ses activités liées à un secteur du poisson et des fruits de mer durable et concurrentiel.

28. Les zones d'état des stocks sont prescrites par le [Cadre décisionnel pour les pêches en conformité avec l'approche de précaution](#) du MPO. Dans la zone saine, l'état des stocks de poissons est bon et les décisions de gestion ainsi que les stratégies de pêche sont conçues pour maintenir les stocks de poissons dans cette zone. Dans la zone de prudence, les décisions et les stratégies favorisent le rétablissement du stock jusqu'au niveau de la zone saine.

Le suivi des ressources par espèce n'est pas une pratique courante, il est donc difficile d'obtenir de l'information propre au saumon du Pacifique

Constatation : Au sein du Ministère, le suivi des ressources par espèce particulière n'est pas une pratique courante. Par conséquent, les ressources financières, humaines et matérielles à l'appui du saumon du Pacifique ont été difficiles à rassembler. Les responsabilités connexes en matière de suivi financier au sein du Ministère ont également été difficiles à cerner. Le MPO pourrait tirer parti d'outils ou de méthodes internes pour améliorer le suivi des ressources.

1
GUIDE

2
UTILE

3
INSPIRANT

4
DÉVELOPPEMENT

ÉVALUABLE
Capacité de documenter et de juger les résultats

Les responsabilités liées aux ressources en saumon du Pacifique sont difficiles à cerner

- L'information financière spécifiquement liée au saumon du Pacifique ou aux trois volets de gestion n'est pas facilement accessible au sein du Ministère. On notera à titre d'exception l'exercice d'établissement des coûts de haut niveau mené en 2016, comme il est indiqué à la page 7.
- Un certain nombre de raisons expliquent cette situation :

La gestion du saumon du Pacifique comporte de multiples volets et fait intervenir de nombreux secteurs et programmes couvrant des enjeux nationaux et régionaux

Comme les activités touchent l'ensemble du Ministère, différentes directions générales et différents programmes sont chargés de les exécuter directement (par l'entremise du PMVS et de la Fondation du saumon du Pacifique) ou indirectement (par l'entremise des directions générales de la conservation et de la protection et des sciences).

Les activités ministérielles ciblent généralement plusieurs espèces

Le MPO, de concert avec d'autres ministères comme Parcs Canada (PC) et Environnement et Changement climatique Canada (ECCC), maximise les ressources dans la mesure du possible en ciblant plusieurs espèces. Il est donc difficile de séparer les ressources financières, humaines et matérielles propres au saumon du Pacifique.

Les structures de gouvernance du saumon du Pacifique manquent de clarté et de responsabilisation

Étant donné que le MPO ne fait généralement pas de suivi par espèce et n'a pas de structures de gouvernance claires propres à la gestion du saumon du Pacifique, les responsabilités financières liées à cette espèce sont difficiles à déterminer à un niveau granulaire.



Le suivi des ressources par espèce n'est pas une pratique courante, il est donc difficile d'obtenir de l'information propre au saumon du Pacifique

1 GUIDE

2 UTILE

3 INSPIRANT

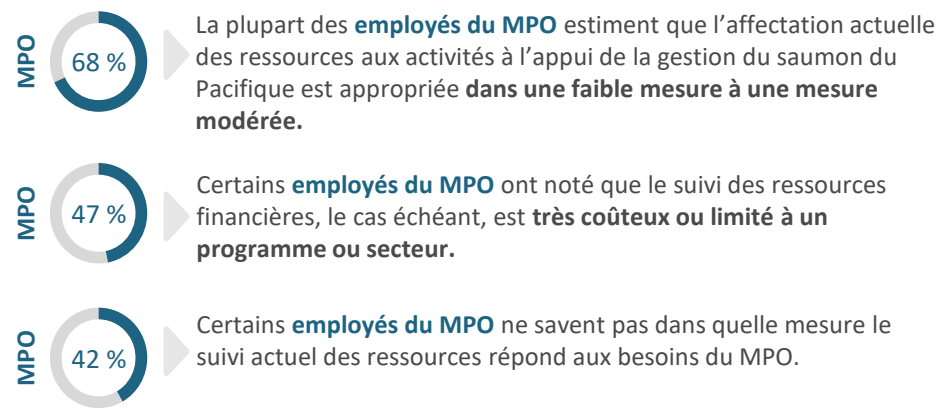
4 DÉVELOPPEMENT

ÉVALUABLE
Capacité de documenter et de juger les résultats

Les ressources allouées au saumon du Pacifique sont difficiles à estimer

- Le MPO n'a pas de mécanisme interne pour suivre systématiquement toutes les ressources associées au saumon du Pacifique. Des approximations de suivi, comme le nombre d'ETP consacrés aux activités liées au saumon du Pacifique, ont été utilisées par le passé pour déterminer les ressources. Toutefois, des exercices semblables n'ont pas été jugés réalisables en raison des contraintes de temps et d'effort qui y sont associées au niveau opérationnel.
- Comme le suivi financier par espèce pose plusieurs défis, il est difficile de calculer les ressources affectées au saumon du Pacifique par rapport aux autres espèces de la région du Pacifique. Néanmoins, quelques personnes interrogées ont indiqué que la proportion des ressources affectées au saumon du Pacifique l'emporte largement sur celle affectée à la gestion de toutes les autres espèces gérées par la région du Pacifique.
- Il existe plusieurs options de suivi financier que le MPO peut utiliser, car on demande souvent au Ministère de fournir des renseignements sur les ressources qui sont affectées au saumon du Pacifique (encadré 9).

L'affectation et le suivi des ressources à l'appui de la gestion du saumon du Pacifique peuvent être améliorés



Encadré 9. Autres options de suivi financier

Pour assurer le suivi des ressources à l'appui des activités liées au saumon du Pacifique, le MPO peut envisager d'autres pratiques de suivi financier. Ces questions sont abordées plus en détail à l'annexe D.

- A) Maintien du statu quo pour les exercices d'établissement des coûts de haut niveau;
- B) Application de méthodes de suivi ministérielles uniformes;
- C) Utilisation d'une structure hiérarchique unique;
- D) Utilisation des codes de projet pour répartir les coûts par espèce directement dans le système financier SAP du MPO.

Une meilleure coordination des programmes de S et C pourrait mener à de meilleurs résultats pour le saumon du Pacifique

Constatation : Les paiements de transfert, comme les subventions et contributions (S et C), visant les activités à l'appui de la gestion du saumon du Pacifique ne sont pas coordonnés. Par conséquent, il y a des possibilités pour le ministère de prendre une approche proactive et stratégique pour atteindre les objectifs du saumon du Pacifique.

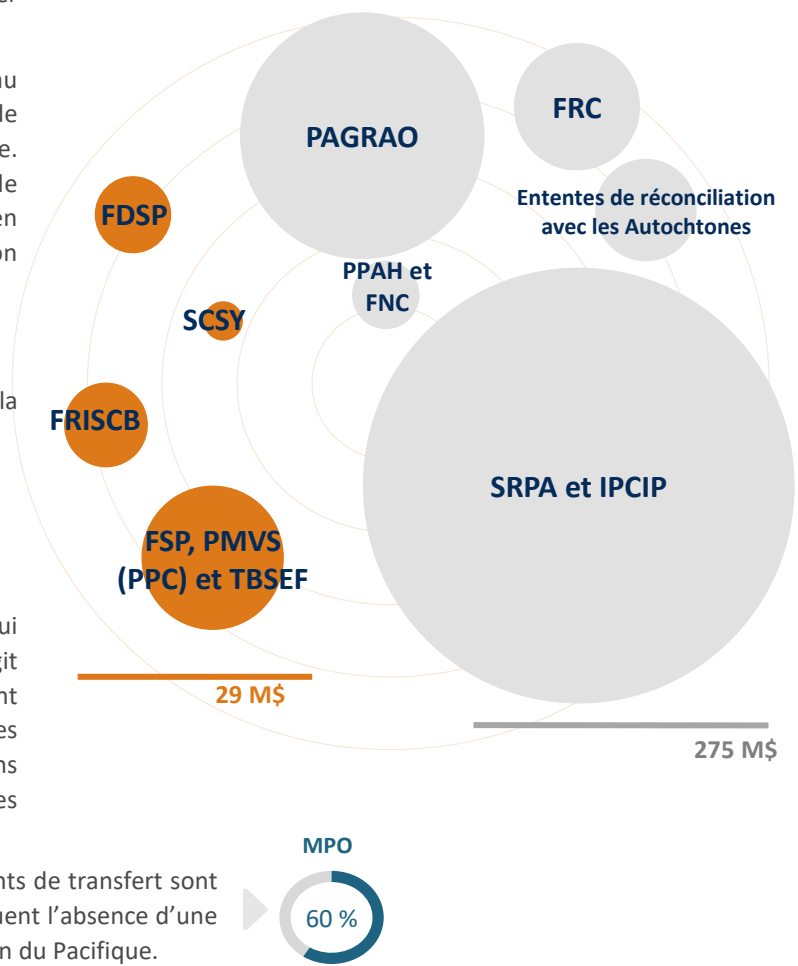
- 1 GUIDE
- 2 UTILE
- 3 INSPIRANT
- 4 DÉVELOPPEMENT

ÉVALUABLE
Les résultats peuvent être consignés et évalués

Les programmes de subventions et de contributions pour le saumon du Pacifique ne sont pas coordonnés

- Il existe de nombreux programmes de S et C au MPO pour appuyer directement et indirectement les activités liées au saumon du Pacifique.
- Lorsque les programmes de S et C peuvent contribuer indirectement au saumon du Pacifique et ne font pas l'objet d'un suivi, il est difficile de déterminer les ressources totales affectées au saumon du Pacifique. D'après les comptes publics, 29 M\$ ont été accordés aux bénéficiaires de programmes de S et C de la région du Pacifique entre 2016 et 2020 en vertu de programmes liés par des objectifs communs propres au saumon du Pacifique (figure 26). Mentionnons notamment :
 - le Fonds de dotation pour le saumon du Pacifique (**FDSP**);
 - le Sous-comité du saumon du Yukon (**SCSY**);
 - le Fonds de restauration et d'innovation pour le saumon de la Colombie-Britannique (**FRISCB**);
 - la Fondation du saumon du Pacifique (**FSP**);
 - le Programme de mise en valeur des salmonidés (**PMVS**);
 - le Programme de participation communautaire (**PPC**); et
 - la T. Buck Suzuki Environmental Foundation (**TBSEF**)
- Un autre 275 M\$ a été accordé à des programmes de S et C qui pourraient soutenir indirectement le saumon du Pacifique. Il s'agit notamment de programmes de paiements de transfert qui soutiennent indirectement le saumon grâce à des objectifs comme l'amélioration des relations avec les peuples autochtones, la réduction des répercussions négatives sur les écosystèmes, etc. Une liste complète des programmes de S et C se trouve à l'**annexe E**.
- Bien que la plupart des **employés du MPO** conviennent que les paiements de transfert sont appropriés pour appuyer les trois volets, les données d'évaluation indiquent l'absence d'une approche coordonnée pour les programmes de S et C à l'appui du saumon du Pacifique.

Figure 26. Programmes de S et C directs et indirects à l'appui du saumon du Pacifique de 2016 à 2020



Une meilleure coordination des programmes de S et C pourrait mener à de meilleurs résultats pour le saumon du Pacifique

1 GUIDE

2 UTILE

3 INSPIRANT

4 DÉVELOPPEMENT

ÉVALUABLE

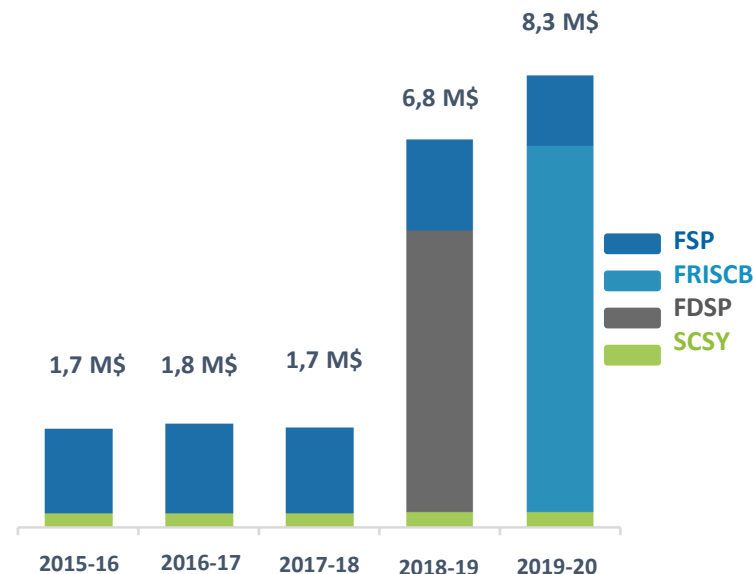
Les résultats peuvent être consignés et évalués

Le financement du Ministère pour appuyer les activités liées au saumon du Pacifique augmente

- Les dépenses régionales pour le saumon du Pacifique ont augmenté considérablement au cours de la période d'évaluation (figure 27).
 - En vertu du FDSP, un financement supplémentaire de 5 M\$ a été reçu en 2018-2019.
 - Des fonds supplémentaires ont également été reçus dans le cadre du FRISCB en 2019-2020 et ils sont continus.
- Le MPO n'a pas de système d'établissement des priorités pour la prestation des S et C qui est lié à une orientation et à une vision plus générales. Les programmes de S et C sont plutôt axés sur les propositions, en particulier les programmes liés aux activités qui concernent l'habitat.
- Les personnes interrogées ont indiqué que le MPO travaille de manière réactive plutôt que d'utiliser une approche proactive pour relier les programmes de S et C aux priorités générales.
- Compte tenu de l'augmentation des budgets en 2020-2021, comme il est indiqué à la page 7, la nécessité d'une approche coordonnée est encore plus importante pour que le MPO obtienne le plus grand impact possible des investissements ministériels à l'appui du saumon du Pacifique.



Figure 27. Les dépenses du MPO (en millions de dollars) dans le cadre des programmes de S et C directement liés au saumon du Pacifique ont augmenté de 2016 à 2020.



- Le MPO est déjà en train de déterminer les secteurs où les programmes de paiements de transfert seront mis en œuvre de façon uniforme. Par exemple, l'harmonisation des programmes de subventions et contributions autochtones est déjà en cours.
- À l'avenir, il convient de noter que les efforts d'harmonisation ne se veulent pas mutuellement exclusifs.

Conclusions et recommandations



Conclusions

Le saumon revêt une importance fondamentale pour les collectivités de la région du Pacifique du Canada. Avec le déclin des stocks de saumon, il existe un besoin permanent de continuer de gérer le saumon du Pacifique, en vertu de l'autorité légale et du mandat du MPO, tout en respectant les droits ancestraux et issus de traités existants. Il existe un certain nombre de facteurs nuisibles, qui ne relèvent pas tous du contrôle du MPO, qui influent sur la capacité du Ministère de produire des « stocks de saumon sains et abondants ». Toutefois, il existe également de nombreux défis qui relèvent du contrôle du MPO.

- À l'heure actuelle, le MPO opère avec une orientation stratégique et une vision limitées pour orienter les activités à l'appui du saumon du Pacifique. Bien que les rôles et les responsabilités soient clairs au sein des programmes et des secteurs, les responsabilités à l'égard du saumon du Pacifique ne sont pas claires au sein du Ministère, et l'intégration de la pêche, des écloseries et de la gestion de l'habitat du MPO devraient être améliorées.
- Les paiements de transfert, comme les programmes de subventions et de contributions (S et C), pour les activités à l'appui du saumon du Pacifique ne font pas partie d'un cadre général et sont plutôt essentiellement axés sur les propositions.
- Bien que la rétroaction des peuples autochtones et des collectivités éloignées ait été prise en compte pour appuyer la planification et la gestion des programmes de saumon du Pacifique au cours des cinq dernières années, les peuples autochtones soulignent que le savoir traditionnel autochtone n'est pas reflété de façon significative dans le processus décisionnel du Ministère.
- La structure actuelle des ressources financières, humaines et matérielles liées au saumon du Pacifique est difficile à suivre étant donné que de nombreux programmes et directions générales au sein du Ministère ont des responsabilités et que les données sur le rendement sont donc également réparties sans cadre global de résultats permettant de mesurer le succès.

Selon les données tirées de l'évaluation, la gestion du **saumon du Pacifique** pourrait être renforcée en :



Créant une vision stratégique pour le saumon du Pacifique qui peut être mise en œuvre à l'échelle du MPO, y compris un résultat ultime pour orienter la mesure du rendement et l'exécution des programmes de S et C;



Mettant en œuvre une approche intégrée pour regrouper tous les secteurs du Ministère qui ont des responsabilités en matière de saumon du Pacifique et qui sera axée sur les résultats;



Élaborant un cadre de programme de S et C pour être en mesure de mesurer et de coordonner les paiements de transfert à l'appui des activités liées au saumon du Pacifique;



Travaillant à **améliorer la collaboration interne et les partenariats externes**; et en



Tirant parti des outils et méthodes internes pour améliorer le suivi financier des activités liées au saumon du Pacifique.

Compte tenu du fait que le saumon est l'une des nombreuses espèces dont le Ministère est responsable, cette évaluation (en particulier la nature transversale des constatations de l'évaluation et des recommandations qui en découlent) pourrait avoir de vastes répercussions sur la gestion d'autres espèces au sein du Ministère.

Conclusions (suite)

En donnant suite aux recommandations formulées dans le présent rapport, l'évaluation reconnaît qu'au cours de la période où cette évaluation a été menée, le gouvernement fédéral a annoncé un investissement de 647,1 millions de dollars pour l'Initiative de la Stratégie relative au saumon du Pacifique (ISRSP), dans le cadre du budget de 2021. Cette nouvelle stratégie robuste et fondée sur des données probantes vise à remédier aux tendances à la baisse dans de nombreuses populations de saumon du Pacifique grâce à une approche intégrée de gestion du saumon.

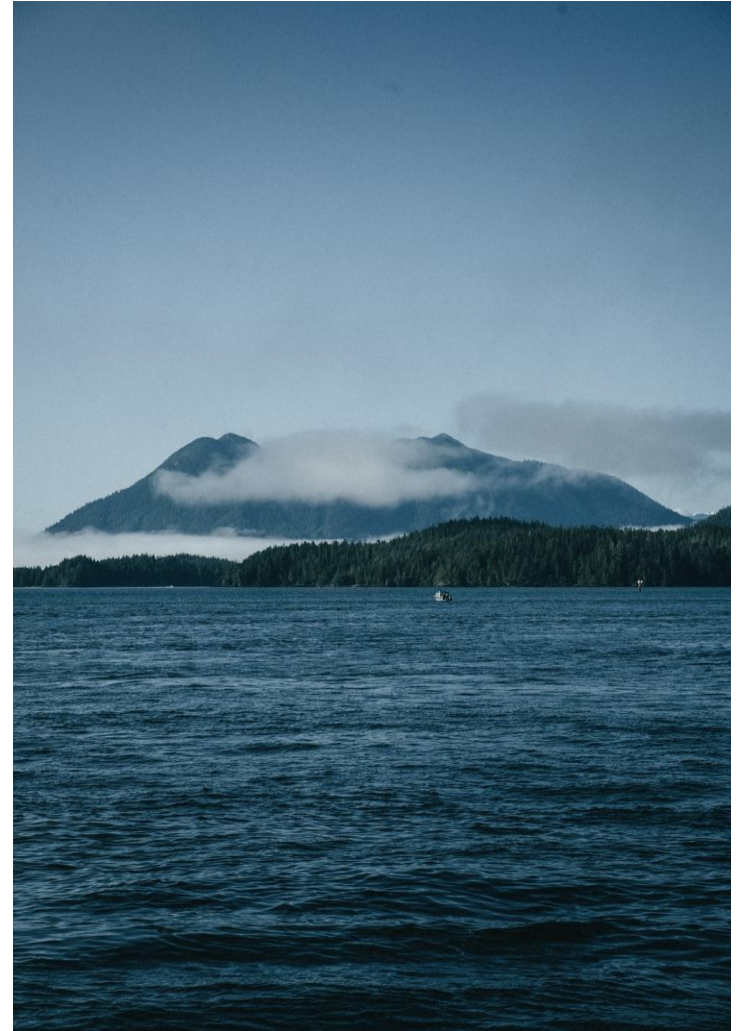
L'Initiative orientera les investissements en mettant l'accent sur quatre piliers conçus pour appuyer une intervention stratégique et coordonnée à long terme fondée sur la collaboration :

- des fondements scientifiques plus solides et la restauration de l'habitat;
- la stabilisation et la croissance des populations de saumon;
- des pêches durables et fiables;
- des communications et une coordination plus profondes entre les partenaires.

Les fonds annoncés dans le budget de 2021 aideront à protéger le saumon sauvage du Pacifique en :

- En stabilisant et en conservant les populations de saumon sauvage du Pacifique, notamment à l'aide d'investissements dans la recherche, dans de nouvelles installations d'écloserie et dans la restauration de l'habitat
- Créant un Secrétariat du saumon du Pacifique et un centre d'expertise pour la restauration.
- Améliorant la gestion des pêches commerciales et récréatives.
- Doublant le financement du Fonds de restauration et d'innovation pour le saumon de la Colombie-Britannique avec 100 millions de dollars supplémentaires.
- Mobilisant davantage les Premières Nations et les pêcheurs.

Ces investissements aideront à relever certains des défis mentionnés dans le présent rapport et les recommandations proposées dans les pages qui suivent visent à offrir une orientation fondamentale à mesure que de nouvelles politiques, de nouveaux programmes et de nouvelles mesures pour chaque pilier de la stratégie progresseront.



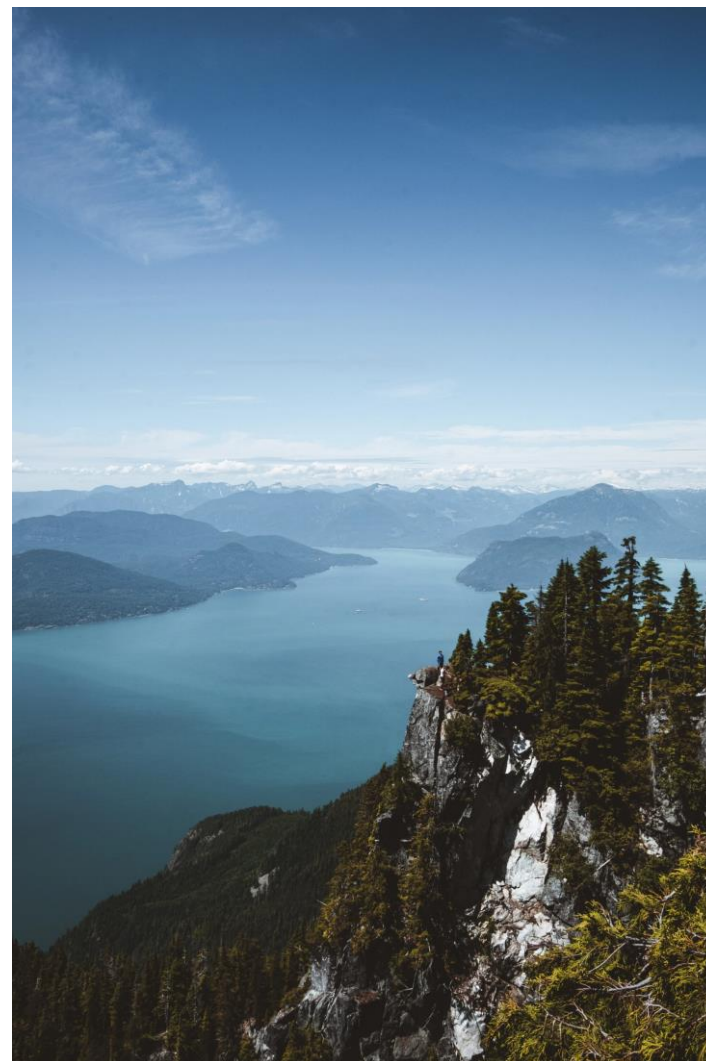
Recommandations

Une orientation et une vision stratégiques de base à l'égard du saumon du Pacifique

Recommandation n° 1 : Élaborer une orientation et une vision stratégiques pour le saumon du Pacifique

Il est recommandé que le directeur général régional, région du Pacifique, et le cadre dirigeant, Transformation de la Stratégie de gestion du saumon du Pacifique, en collaboration avec le sous-ministre adjoint principal, Gestion des pêches et des ports, le sous-ministre adjoint, Écosystèmes aquatiques, le sous-ministre adjoint principal, Politique stratégique et le sous-ministre adjoint, Sciences des écosystèmes et des océans créent une **orientation et une vision stratégiques clairement définies et unifiées pour la gestion du saumon du Pacifique** qui peuvent être mises en œuvre à l'échelle du Ministère et communiquées aux intervenants internes et externes.

Justification : La nécessité d'une orientation et d'une vision intégrées pour le saumon du Pacifique a été soulevée tout au long de cette évaluation comme étant essentielle pour réunir tous les secteurs du Ministère qui ont des responsabilités en matière d'activités à l'appui du saumon du Pacifique et constitue une étape fondamentale pour assurer une approche unifiée de la prestation de ces activités. L'établissement d'une orientation et d'une vision stratégiques contribuera à fournir des conseils unifiés à l'échelle du Ministère sur les principes qui sous-tendent la gestion du saumon du Pacifique.



Recommandations

Outils à l'appui de l'orientation et de la vision stratégiques du saumon du Pacifique

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

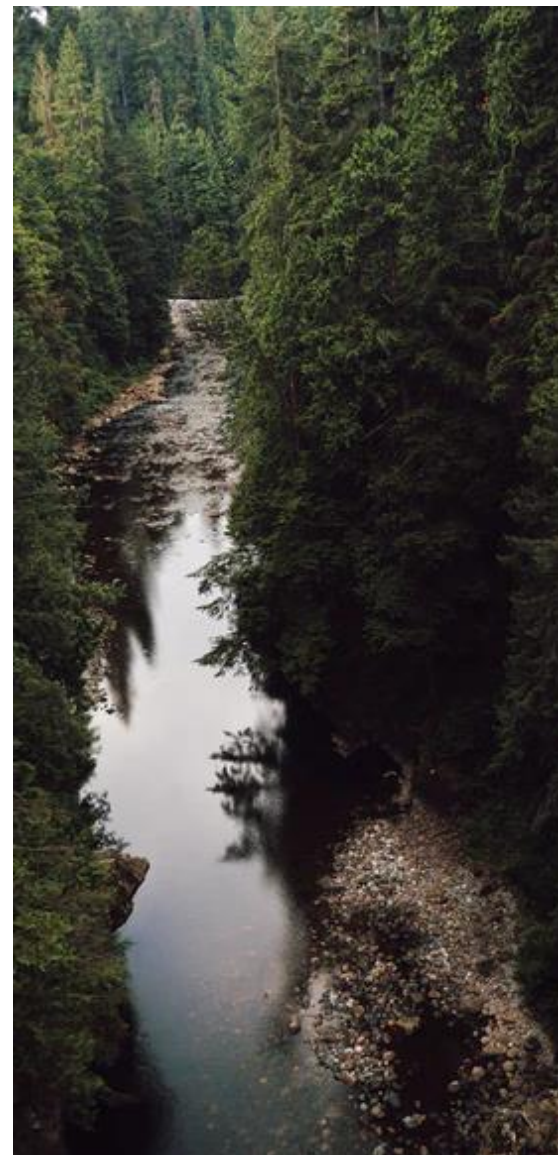
Il est recommandé que le directeur général régional, Région du Pacifique, en collaboration avec le cadre dirigeant, Transformation de la Stratégie de gestion du saumon du Pacifique, le sous-ministre adjoint principal, Gestion des pêches et des ports, le sous-ministre adjoint, Écosystèmes aquatiques, le sous-ministre adjoint principal, Politique stratégique, le sous-ministre adjoint, Sciences des écosystèmes et des océans et le dirigeant principal des finances, mettent en œuvre une **approche coordonnée pour les programmes de paiements de transfert à l'appui du saumon du Pacifique qui s'harmonise avec l'orientation et la vision stratégiques du Ministère.**

Justification : Une approche intégrée est nécessaire pour regrouper tous les secteurs du Ministère impliqués dans la prestation de paiements de transfert dans le cadre des programmes de subventions et de contributions pour le saumon du Pacifique. L'évaluation a révélé la nécessité d'être plus stratégique dans l'établissement de l'ordre de priorité des subventions et des contributions, qui sont actuellement axées sur les propositions. Une approche coordonnée pour les paiements de transfert à l'appui du saumon du Pacifique permettrait d'assurer que les projets sont clairement liés à l'orientation et à la vision stratégiques du Ministère. Elle permettrait également d'assurer que les résultats de ces paiements de transfert puissent être liés aux résultats pour le saumon du Pacifique.

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

Il est recommandé que le directeur général régional, région du Pacifique, en collaboration avec le cadre dirigeant, Transformation de la Stratégie de gestion du saumon du Pacifique, le sous-ministre adjoint principal, Gestion des pêches et des ports, le sous-ministre adjoint, Écosystèmes aquatiques, le sous-ministre adjoint principal, Politique stratégique, le sous-ministre adjoint, Sciences des écosystèmes et des océans et le dirigeant principal des finances, tirent parti des outils et des méthodes internes pour **améliorer le suivi financier des activités liées à la gestion du saumon du Pacifique.**

Justification : L'évaluation a indiqué que l'information financière liée aux espèces de saumon du Pacifique et aux volets de gestion du MPO n'est pas facilement accessible au sein du Ministère. Il est difficile de déterminer les responsabilités liées aux ressources financières. L'amélioration du suivi des ressources financières, humaines et matérielles liées au saumon du Pacifique peut aider à déterminer les responsabilités relatives à l'affectation des ressources au sein du Ministère. Il en résultera une amélioration des données sur le rendement qui sont disponibles pour éclairer la prise de décisions.



Recommandations

Outils à l'appui de l'orientation et de la vision stratégiques du saumon du Pacifique

Recommandation n° 4 : Mettre en œuvre une stratégie de mesure du rendement pour les activités à l'appui du saumon du Pacifique

Il est recommandé que le directeur général régional, région du Pacifique, et le dirigeant, Mesure du rendement, en collaboration avec le cadre dirigeant, Transformation de la Stratégie sur le saumon du Pacifique, le sous-ministre adjoint principal, Gestion des pêches et des ports, le sous-ministre adjoint, Écosystèmes aquatiques, le sous-ministre adjoint principal, Politique stratégique et le sous-ministre adjoint, Écosystèmes et sciences océaniques, élaborent et mettent en œuvre un **une stratégie de mesure du rendement pour les activités à l'appui du saumon du Pacifique** qui est conforme à l'orientation et à la vision stratégiques du Ministère pour le saumon du Pacifique et qui définit clairement les résultats attendus du Ministère.

Justification : Il est reconnu qu'un certain nombre de facteurs externes entravent la capacité du Ministère d'obtenir des résultats pour le saumon du Pacifique, dont certains sont hors du contrôle du MPO. La nécessité d'une solide stratégie de mesure du rendement a été définie tout au long de cette évaluation comme étant nécessaire pour fournir au Ministère des cibles et des données permettant d'énoncer clairement les résultats pour le saumon du Pacifique malgré l'existence de facteurs externes connus.

Recommandation n° 5 : Définir clairement le cadre de gouvernance pour les activités ministérielles à l'appui du saumon du Pacifique

Il est recommandé que le cadre dirigeant, Transformation de la Stratégie sur le saumon du Pacifique, en collaboration avec le directeur général régional, région du Pacifique, le sous-ministre adjoint principal, Gestion des pêches et des ports, le sous-ministre adjoint, Écosystèmes aquatiques, le sous-ministre adjoint principal, Politique stratégique et le sous-ministre adjoint, Écosystèmes et sciences océaniques, **mettent en œuvre un cadre de gouvernance clairement défini pour les activités à l'appui du saumon du Pacifique** qui est conforme à l'orientation et à la vision stratégiques du Ministère pour le saumon du Pacifique et qui définit clairement les rôles et les responsabilités des programmes du MPO à l'échelle régionale et nationale.

Justification : Il est reconnu que les cadres de gouvernance manquent de clarté dans la région et à l'échelle nationale dans l'ensemble du Ministère. Les rôles et les responsabilités concernant le saumon du Pacifique sont bien définis au sein des cloisonnements du programme du MPO, mais ne sont toutefois pas clairs dans d'autres secteurs du Ministère, notamment en raison d'un manque de clarté des responsabilités découlant de l'absence d'une orientation et d'une vision claires relativement à la gestion du saumon du Pacifique. La nécessité d'un cadre de gouvernance clairement défini a été relevée tout au long de l'évaluation afin d'établir une approche nationale et régionale holistique et intégrée pour la gestion du saumon du Pacifique.



Annexes



Annexe A. Méthodologie, contraintes et stratégies d'atténuation

Bien que l'évaluation ait connu quelques difficultés méthodologiques, **les limites de la méthode** ont été atténuées, dans la mesure du possible, par l'utilisation de diverses sources de données et la triangulation des données. Cette méthode a été appliquée afin d'établir la fiabilité et la validité des constatations, ainsi que pour veiller à ce que les conclusions et les recommandations soient fondées sur des données probantes objectives et documentées.



Données administratives et financières

L'équipe d'évaluation a examiné toutes les données administratives relatives au saumon du Pacifique, y compris les données sur le rendement et les données financières. Cet examen comprenait les profils de l'information sur le rendement de plusieurs programmes, dont la gestion des pêches, la mise en valeur des salmonidés, la conservation et la protection, et les sciences halieutiques. L'analyse des données financières comprenait l'étude des coûts commandée par le Ministère en 2018, l'information extraite des systèmes de rapports de gestion du MPO par le personnel de la région du Pacifique et l'information sur les S et C disponible dans les plans ministériels et les comptes publics du MPO. En raison de la nature étendue des activités à l'appui du saumon du Pacifique dans la région, le suivi financier a été limité à la période de la portée de l'évaluation.

Limites et mesures d'atténuation :

- Les activités du MPO et, par conséquent, le financement concernant le saumon dans le Pacifique sont considérables et intégrés. Cela signifie que certains ETP ne consacrent qu'une partie de leur temps aux activités liées au saumon du Pacifique. Pour cette raison, il n'était **pas possible de saisir précisément ou complètement cette complexité** pour la période visée par l'évaluation sans hypothèses importantes.

- **La collecte et la surveillance des données sur le rendement au MPO ont débuté en 2016 et sont relativement nouvelles au Ministère.** Compte tenu du fait que les cibles et les indicateurs liés au saumon du Pacifique ont été ajoutés, rajustés ou abandonnés pendant la portée de l'évaluation en fonction des priorités ministérielles, **l'ensemble de données est incomplet pour une bonne partie de la période d'évaluation.** Puisqu'une analyse quantitative n'a pu être effectuée, l'évaluation a plutôt porté sur l'examen de la qualité des indicateurs de données sur le rendement.
- Les renseignements recueillis à partir de multiples sources de données ont été triangulés pour répondre aux questions qui ont découlé de l'analyse des données administratives.



Entrevues

L'équipe d'évaluation a mené 79 entrevues (22 entrevues de délimitation de la portée, 34 entrevues durant la période de la production et 23 entrevues dans le cadre des études de cas) auprès de personnes de la région du Pacifique et de l'administration centrale afin de recueillir les points de vue des employés du MPO et des intervenants au sujet de la nécessité pour le MPO de continuer de participer à la gestion du saumon du Pacifique. Ces entrevues ont été menées au moyen du cadre d'évaluation fondé sur des principes.

Limites et mesures d'atténuation :

- En raison de la COVID-19, **des visites sur place et des entrevues en personne subséquentes n'ont pas été possibles** pour cette évaluation. Afin de recueillir des commentaires et d'offrir des possibilités adéquates, l'équipe d'évaluation a mené un sondage auprès de tous les intervenants et partenaires identifiés.

Annexe A. Méthodologie, contraintes et stratégies d'atténuation



Sondages

L'équipe d'évaluation a mené deux sondages : un pour les employés de la région du Pacifique du MPO et un pour les partenaires et intervenants externes de la région du Pacifique.

Sondage auprès des employés du MPO

Le sondage auprès des employés de la région du Pacifique du MPO a permis de recueillir des renseignements sur leur perception de leur rôle et du rôle du MPO dans la gestion du saumon du Pacifique. Les employés interrogés étaient des gestionnaires qui ont été identifiés comme étant impliqués dans les activités liées au saumon du Pacifique dans le cadre de leur rôle. Le sondage a été envoyé à 73 employés, et 40 réponses ont été reçues, ce qui représente un taux de réponse de 55 %. Le sondage a été réalisé en ligne entre février et mars 2020.

Sondage auprès des intervenants externes

Le sondage auprès des intervenants externes impliqués dans la gestion du saumon du Pacifique a permis de recueillir des renseignements sur leur perception de leur rôle et du rôle du MPO dans la gestion du saumon du Pacifique. Ces intervenants ont été déterminés par le personnel régional du MPO. Le sondage a été envoyé à environ 386 personnes, et 108 réponses ont été reçues, ce qui représente un taux de réponse de 27 %. Le sondage a été réalisé en ligne entre mars et avril 2020.

Limites et mesures d'atténuation :

- En raison de la nature anonyme du sondage, il est **impossible pour l'équipe d'évaluation de déterminer si le lien du sondage a été transmis à d'autres participants**, augmentant ainsi la valeur « n ». On a demandé aux répondants du sondage qui souhaitent transmettre le sondage à d'autres intervenants de fournir à l'équipe d'évaluation les coordonnées de ces personnes afin de faire le suivi de la valeur « n ».
- Il pourrait s'agir de la **voie de communication la moins efficace pour certaines personnes** (les rencontres en personne ou les entrevues pourraient être plus efficaces, mais elles n'ont pas été possibles en raison de la COVID-19). L'accès au sondage a été laissé ouvert pendant une semaine supplémentaire, ce qui a permis de recueillir plus de réponses.
- Compte tenu de la **forte proportion de pêcheurs récréatifs qui ont répondu au sondage**, l'équipe d'évaluation a effectué différentes analyses pour évaluer l'incidence de la nature disproportionnée des réponses, c.-à-d. en effectuant une analyse qui incluait, puis excluait ce groupe.



Examen des documents

L'équipe d'évaluation a procédé à un examen des documents du MPO et des documents externes pour comprendre le contexte du saumon du Pacifique et évaluer le besoin général de gestion du saumon du Pacifique et les pratiques exemplaires.

Annexe A. Méthodologie, contraintes et stratégies d'atténuation



Études de cas et exemple documenté

L'équipe d'évaluation a mené trois études de cas recensées dans le cadre d'entrevues de délimitation de la portée avec la région du Pacifique et la haute direction du MPO ainsi qu'un exemple documenté de gestion de la morue dans le Canada atlantique.

Étude de cas n° 1 : Pêches sélectives

L'étude de cas vise à donner un aperçu de haut niveau des options du MPO relatives aux possibilités de pêche récréative du saumon quinnat au moyen de la pêche sélective de stocks marqués. La présente étude de cas présente cinq options pour accroître l'avantage par rapport au coût de la gestion par le MPO des stocks de saumon quinnat au moyen de la pêche sélective. La méthodologie comprenait un examen des documents, une analyse documentaire et dix entrevues avec des informateurs clés.

Étude de cas n° 2 : L'importance socioculturelle du saumon du Pacifique

L'étude de cas porte sur les collectivités autochtones et côtières afin de mettre en évidence la valeur socioculturelle historique que ces collectivités tirent du saumon du Pacifique. La méthodologie comprenait un examen de la documentation, sept entrevues avec des informateurs clés, un sondage externe et un examen de la mobilisation antérieure des intervenants autochtones dans le cadre de l'examen des programmes autochtones.

Étude de cas n° 3 : Pêche illicite, non déclarée et non réglementée (INN)

L'étude de cas examine l'incidence de la pêche illégale, non déclarée et non réglementée (INN) dans le Pacifique Nord en ce qui concerne les répercussions de la pêche sur les stocks canadiens de saumon du Pacifique. Les méthodes de prévention de la pêche INN du saumon dans le Pacifique Nord sont abordées. La méthodologie comprenait un examen de la documentation interne, un examen des documents, un examen des données administratives et six entrevues avec des informateurs clés. Les renseignements recueillis à partir de multiples sources de données ont été triangulés pour répondre aux questions de l'étude de cas.

Exemple documenté : Morue

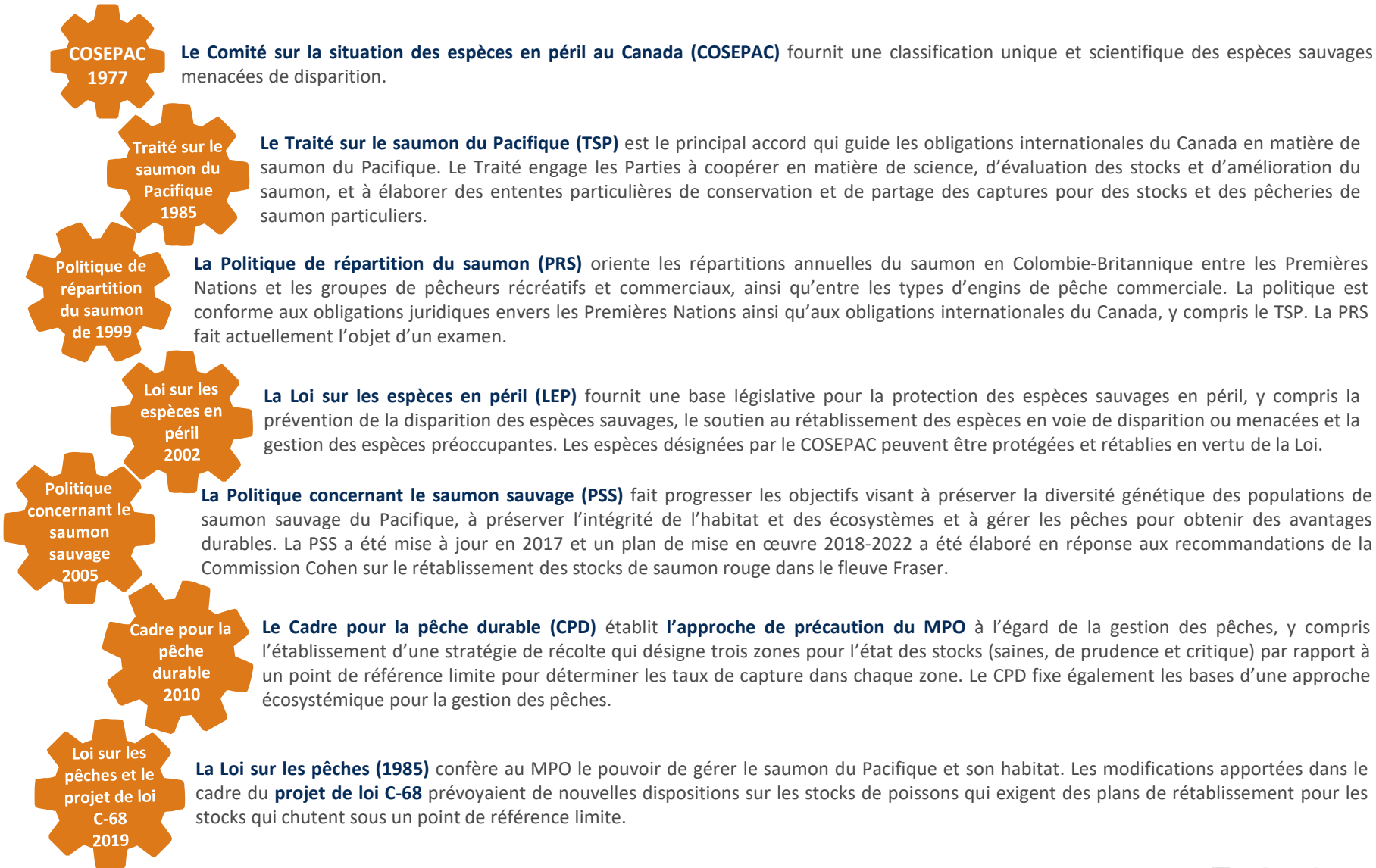
L'exemple documenté visait à discuter des réponses de la direction appliquées à la morue de l'Atlantique pour documenter les leçons apprises qui peuvent s'appliquer de façon générale à d'autres stocks de poissons en déclin. Les sources pour cet exemple comprenaient l'examen de documents et des entrevues. Cela a donné un aperçu d'un autre rétablissement complexe des pêches dirigé par le MPO.

Limites et mesures d'atténuation :

- En raison du sujet précis des études de cas et de l'exemple documenté, **un nombre limité d'entrevues ont été menées avec des experts en la matière.**
- Pour l'étude de cas sur l'importance socioculturelle, la **documentation examinée portait sur des enjeux plus vastes que le saumon du Pacifique.** À des fins d'atténuation, de multiples sources de données ont été utilisées, et tous les renseignements recueillis ont été triangulés pour répondre aux questions de l'étude de cas. De plus, le sondage externe a été envoyé à un grand nombre de personnes et d'organisations qui s'identifient comme Autochtones, mais le **nombre de répondants autochtones a été limité.**
- Pour la pêche INN, le **nombre de documents internes à ce sujet était limité.** Ce manque d'accès à la mémoire institutionnelle a été compensé par une recherche exhaustive de documents externes dans la bibliothèque.
- Pour l'exemple documenté, l'équipe d'évaluation s'est fondée sur la **mémoire institutionnelle (minime)** qui était toujours disponible au sein du Ministère.

Annexe B. Contexte stratégique orientant la gestion du saumon du Pacifique

Les politiques et le cadre législatif qui gouvernent la gestion du saumon du Pacifique comprennent :



Annexe C. Pratiques exemplaires et leçons retenues

Trois études de cas et un exemple documenté ont été réalisés dans le cadre de cette évaluation, notamment : la gestion de la morue de l'Atlantique; les pêches sélectives du saumon quinnat; les pêches illicites, non déclarées et non réglementées (INN); et la valeur socioculturelle du saumon du Pacifique. Les pratiques exemplaires et les leçons apprises suivantes ont été documentées à l'appui de la gestion des stocks de poissons grands migrateurs; elles sont décrites plus en détail à la page 30 :

Leçons retenues	1. Modifier les engins de pêche dans la mesure du possible pour éviter les captures accessoires involontaires.	2. Appliquer des approches particulières lorsque les données sont limitées pour atténuer l'incertitude entourant les lacunes dans les connaissances.	3. Une mobilisation significative est essentielle pour équilibrer la pêche et la durabilité.	4. Les pêches sélectives peuvent jouer un rôle dans la viabilité future des stocks lorsque des mesures d'amélioration et des contrôles appropriés sont en place.	5. La conservation et la protection des stocks de poissons très migrateurs exigent une mobilisation, une collaboration et une mise en œuvre conjointe avec les partenaires nationaux et internationaux.
Contexte	Même si des mesures de conservation étaient en vigueur, les stocks préoccupants étaient encore pris comme prises accessoires dans d'autres pêches.	Malgré les conseils scientifiques qui ont suivi, les répercussions positives prévues sur les stocks préoccupants ne se sont pas matérialisées pour des raisons qui ne sont toujours pas bien comprises.	L'interaction entre les pressions externes pour augmenter les récoltes et la valeur socioculturelle associée à certaines espèces nuisent à la gestion durable.	Comme les pêches récréatives sont plus limitées en raison des stocks préoccupants, le grand public a peu de possibilités de récolter le saumon du Pacifique.	Les tendances de la pêche INN indiquent que l'activité des flottes étrangères dans le Pacifique Nord se déplace vers l'est et se rapproche des eaux canadiennes.
Stratégie	Examiner et modifier les engins de pêche dans la mesure du possible pour diminuer les captures accessoires involontaires.	Appliquer une approche de précaution à la gestion des stocks pour atténuer les lacunes dans les connaissances.	Mettre l'accent sur les résultats à atteindre plutôt que sur le processus, permettre des modèles de mobilisation souples et être inclusif.	La décision de soutenir les pêches sélectives au moyen de la mise en valeur et de l'affectation des ressources est nécessaire pour mettre en œuvre, gérer et atténuer les risques découlant des pêches sélectives de stocks marqués.	Pour protéger les stocks migratoires des pêches INN, il faut : des lois sur les pêches; des cadres réglementaires; une collaboration avec des partenaires nationaux et internationaux; la surveillance et l'application de la loi sur l'eau.
Résultat	L'utilisation d'autres engins de pêche a été particulièrement efficace pour réduire l'incidence des prises accessoires préoccupantes dans d'autres pêches dans la région des Maritimes.	L'application de méthodes limitées dans les données, comme les cadres d'évaluation des risques, peut aider à mieux comprendre les principales lacunes statistiques, comme les répercussions des changements climatiques.	Une mobilisation significative est nécessaire pour s'assurer que toutes les pêches respectent des objectifs de pêche communs et durables.	Bien qu'il existe de plus grandes possibilités de pêche sélective au sud de la frontière, elles demeurent assujetties à des décisions de gestion des pêches fondées sur l'évaluation des stocks et d'autres facteurs externes.	Les réponses internationales vigoureuses aux pêches INN sont polyvalentes et comprennent la collaboration avec tous les niveaux d'organismes nationaux et internationaux pour améliorer la capacité de gouvernance et d'application de la loi.

Annexe D. Autres pratiques en matière de suivi financier

Des entrevues avec le personnel du MPO au sein des différents programmes et des différentes régions du MPO (c.-à-d. le Pacifique, les Maritimes, Terre-Neuve-et-Labrador, l'équipe de mise en œuvre de SAP) et d'autres ministères (c.-à-d. Parcs Canada, Environnement et Changement climatique Canada) ont fait état de plusieurs pratiques de suivi financier qui pourraient éclairer les défis du MPO en matière de reddition de comptes en raison de l'absence de suivi financier clair par espèce. Voir la page 34 pour de plus amples renseignements sur le suivi financier du saumon du Pacifique par le MPO.

Pratique	Description	Avantages	Inconvénients
A) Maintien du statu quo pour les exercices d'établissement des coûts de haut niveau	Exercice effectué par un tiers de temps à autre en fonction des données extraites du Système de rapports de gestion du MPO et de l'utilisation d'hypothèses et d'estimations en consultation avec les gestionnaires de centres de coûts.	Plus efficace qu'un suivi manuel du temps et des coûts sur une base continue; mécanisme qui est également utilisé dans d'autres ministères fédéraux comme étant le plus efficace pour eux; l'information sera plus détaillée et plus facile à extraire dans SAP pour les prochains exercices.	Forte utilisation d'estimations et d'hypothèses, ce qui limite la fiabilité et l'exhaustivité de l'information; pas opportun; comparabilité limitée.
B) Application de méthodes de suivi ministérielles uniformes	Déterminer clairement les secteurs de gestion du saumon du Pacifique au sein du Ministère qui doivent faire l'objet d'un suivi et établir une méthodologie ministérielle cohérente pour en assurer le suivi.	L'établissement de méthodes claires pour le suivi du saumon du Pacifique permettra de s'assurer que les ressources font l'objet d'un suivi cohérent et fondé sur des lignes directrices claires sur ce dont le Ministère doit faire rapport.	Les décisions concernant la portée de la méthodologie devront être prises par le Ministère. Le Ministère devra également assurer une application uniforme de la méthodologie.
C) Utilisation d'une structure hiérarchique unique	Plan intégré où toutes les activités à entreprendre à l'appui de la gestion du saumon du Pacifique sont regroupées sous une même structure de gestion de programme et de production de rapports.	Suivi financier clair de toutes les activités à l'appui de la gestion du saumon du Pacifique, responsabilisation accrue et harmonisation des objectifs; amélioration de l'exactitude, de l'intégralité et de la rapidité de l'information grâce à l'automatisation.	Changement important, risque accru de gestion cloisonnée, y compris la création de priorités concurrentes, le dédoublement des efforts et la compromission d'autres espèces.
D) Utilisation des codes de projet pour répartir les coûts par espèce directement dans le système financier SAP du MPO	Une fois qu'une espèce est inscrite en vertu de la <i>Loi sur les espèces en péril</i> , un code de projet (ordre interne ou structure de répartition du travail) est créé dans le système financier pour faire le suivi des dépenses connexes. Ce même principe pourrait s'appliquer au saumon du Pacifique.	Pourrait améliorer l'exhaustivité, l'exactitude et l'actualité de l'information par rapport à l'exercice d'établissement des coûts de haut niveau effectué dans le passé; pourrait améliorer la responsabilisation.	Exercice fastidieux s'il est effectué dans tous les secteurs et projets liés au saumon du Pacifique; l'utilisation d'un code de projet pour les espèces n'est pas possible pour les transactions où un autre code de projet est déjà utilisé; des estimations sont encore nécessaires pour combler les lacunes et pour les frais de salaire.

Annexe E. Subventions et contributions à l'appui du saumon du Pacifique

La liste suivante a été dressée par l'équipe d'évaluation du MPO à partir d'une analyse de la description des paiements de transfert dans les comptes publics de 2016 à 2020 accordés aux bénéficiaires de la région du Pacifique, y compris la Colombie-Britannique et le Yukon, pour les activités de soutien au saumon du Pacifique. Le tableau ne comprend pas nécessairement une liste exhaustive de tous les programmes de subventions et de contributions. Les programmes de subventions et de contributions liés au saumon du Pacifique ne sont pas présentés par volet, car ils n'ont pas été conçus pour répondre directement à un volet de gestion particulier.

Programmes de subventions et de contributions	Résultat ultime dans le cadre du CMR du MPO	Description du PPT
Stratégie relative aux pêches autochtones (SRPA) et Initiative des pêches commerciales intégrées du Pacifique (IPCIP)	Amélioration des relations avec les peuples autochtones et meilleurs résultats pour ceux-ci.	<ul style="list-style-type: none"> La SRPA facilite le retrait volontaire de permis de pêche commerciale et la délivrance de permis aux groupes autochtones admissibles. Elle assure également la gestion des pêches communautaires à des fins alimentaires, sociales et rituelles (ASR) dans le cadre de systèmes de gestion intégrés qui favorisent la durabilité et la conservation des ressources halieutiques. L'IPCIP aide les communautés autochtones à participer avec succès aux activités de pêche commerciale et d'aquaculture dans la région du Pacifique.
Programme autochtone de gestion des ressources aquatiques et océaniques (PAGRAO)	Amélioration des relations avec les peuples autochtones et meilleurs résultats pour ceux-ci.	<ul style="list-style-type: none"> Le PAGRAO aide les groupes autochtones à mettre en place, à développer et à maintenir des structures de gestion des ressources aquatiques et océaniques qui assureront des services relatifs aux pêches, à l'habitat, à la science et aux océans dans un bassin versant.
Fonds de restauration des côtes (FRC)	Les répercussions négatives sur les océans et les autres écosystèmes aquatiques du Canada sont réduites ou évitées	<ul style="list-style-type: none"> Le FRC s'attaque aux menaces qui pèsent sur les habitats et les espèces marines situés sur les côtes canadiennes et soutient les efforts qui contribuent à la planification stratégique ainsi qu'à l'identification et à la réponse aux priorités de restauration. Le FRC mobilise également les groupes autochtones et communautaires ainsi que le milieu universitaire et les organisations à but non lucratif en entreprenant la planification, le rétablissement, le renforcement des capacités, la surveillance et la production de rapports pour atténuer les facteurs de stress qui touchent les milieux aquatiques et la vie marine.
Programme pour la participation autochtone sur les habitats (PPAH) et Fonds de la nature du Canada pour les espèces aquatiques en péril et l'habitat aquatique (FNC)	Les effets négatifs sur les océans et les autres écosystèmes aquatiques du Canada sont réduits au minimum ou évités	<ul style="list-style-type: none"> Le PPAH fournit des fonds pour aider les collectivités autochtones à participer à la conservation et à la protection du poisson et de son habitat. Le financement sous forme de contribution peut également appuyer la mobilisation dans le cadre des initiatives du Programme de protection du poisson et de son habitat, le renforcement des capacités des écosystèmes aquatiques au sein des collectivités dans les régions de l'intérieur du pays et des initiatives de collaboration (comme la collecte de données et la surveillance) pour soutenir la conservation et la protection du poisson et de son habitat.
Fonds de restauration et d'innovation pour le saumon de la Colombie-Britannique (FRISCB)	Gestion durable des pêches canadiennes	<ul style="list-style-type: none"> Les investissements fédéraux-provinciaux conjoints du FRISCB appuient la viabilité environnementale et économique à long terme du secteur du poisson et des fruits de mer de la Colombie-Britannique, en mettant l'accent sur le soutien à la protection et au rétablissement du saumon sauvage du Pacifique.
Sous-comité du saumon du Yukon (SCSY) de la Commission de gestion des ressources halieutiques et fauniques du Yukon	Gestion collaborative du saumon et de ses milieux dans la région du Yukon.	<ul style="list-style-type: none"> Le Sous-comité du saumon du Yukon est un organisme consultatif public issu de l'accord définitif des Premières Nations du Yukon qui fait des recommandations officielles au ministre des Pêches et des Océans sur les questions liées au saumon au Yukon.

Annexe E. Subventions et contributions à l'appui du saumon du Pacifique

Programmes de subventions et de contributions	Résultat ultime dans le cadre du CMR du MPO	Description du PPT
<p>Programme de mise en valeur des salmonidés et Fondation du saumon du Pacifique (PMVS et FSP) y compris la T. Buck Suzuki Environmental Foundation (TBSEF) et le programme de participation communautaire (PPC)</p>	<p>Gestion durable des pêches canadiennes; et</p> <p>Amélioration des relations avec les peuples autochtones et meilleurs résultats pour ceux-ci.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Le Programme de participation communautaire du PMVS a pour but de mettre en valeur le saumon et son habitat, de soutenir l'évaluation des stocks, d'appuyer la reconstitution et/ou le maintien des stocks vulnérables et de leur habitat par l'éducation du public, de fortifier l'intendance, ainsi que de consolider la conservation et l'engagement communautaire auprès des bénéficiaires autochtones à l'aide d'une intendance sans-but lucrative à long terme en Colombie-Britannique. La FSP est une organisation caritative indépendante qui coordonne un programme communautaire pour le saumon et qui appuie des programmes ou des projets visant à sensibiliser et à participer à la conservation, à la restauration et à l'amélioration des stocks de salmonidés du Pacifique et de leur habitat. Les programmes de contribution de la TBSEF appuient a) l'éducation et la sensibilisation du public et le soutien à la pêche durable en Colombie-Britannique; b) le parrainage et la participation à des forums et à des conférences sur la pêche durable dans toute la Colombie-Britannique; c) la participation aux dialogues sur les politiques gouvernementales, ainsi qu'aux processus de consultation et de planification liés à la pêche durable; d) l'établissement et le maintien de communications et de collaborations efficaces avec le secteur de la pêche commerciale en Colombie-Britannique; e) l'établissement d'alliances de collaboration avec les autorités portuaires, les municipalités et d'autres organisations mobilisées pour protéger l'habitat du poisson et les écosystèmes marins en Colombie-Britannique; et f) le développement d'outils et de techniques pour promouvoir des pratiques de pêche durable.
<p>Subvention au Fonds de dotation pour le saumon du Pacifique (FDSP)</p>	<p>S.O.</p>	<p>S.O.</p>
<p>Contribution à l'appui du Secteur des sciences des écosystèmes et des océans</p>	<p>Des renseignements scientifiques sur les pêches, les océans et les autres écosystèmes aquatiques sont disponibles pour orienter les décisions de la direction</p>	<ul style="list-style-type: none"> Encourager la recherche scientifique et les activités scientifiques connexes (p. ex. la collecte, l'intégration, la surveillance et la communication des données, y compris la communication lors de conférences et de congrès) et la diffusion des connaissances scientifiques.
<p>Subventions et contributions à l'appui des ententes de réconciliation avec les Autochtones</p>	<p>Amélioration des relations avec les peuples autochtones, de leur participation et des résultats qu'ils obtiennent</p>	<ul style="list-style-type: none"> Fournir une base pour l'élaboration et la mise en œuvre d'accords de réconciliation autochtones signés par un groupe ou un agrégat autochtone. Soutenir l'autodétermination des groupes autochtones, notamment en renforçant les capacités internes, en permettant aux groupes autochtones de contrôler leur développement économique et en permettant une planification à long terme en matière de gestion des pêches et de la mer.

Annexe F. Plan d'action de gestion (PAG)

Évaluation des activités du MPO à l'appui de la gestion du saumon du Pacifique, Projet # 96524

Date du CMRE: Janvier 2022

Date prévue pour l'achèvement du PAG : Décembre 2024

SMA principal: Directrice Générale Régionale, Région du Pacifique, Chef exécutif, Transformation du Saumon du Pacifique

Recommandation 1: Automne 2022

Recommandation : Élaborer une orientation et une vision stratégiques pour le saumon du Pacifique

Il est recommandé que le directeur général régional, région du Pacifique, et le cadre dirigeant, Transformation de la Stratégie de gestion du saumon du Pacifique, en collaboration avec le sous-ministre adjoint principal, Gestion des pêches et des ports, le sous-ministre adjoint, Écosystèmes aquatiques, le sous-ministre adjoint principal, Politique stratégique et le sous-ministre adjoint, Sciences des écosystèmes et des océans créent une orientation et une vision stratégiques clairement définies et unifiées pour la gestion du saumon du Pacifique qui peuvent être mises en œuvre à l'échelle du Ministère et communiquées aux intervenants internes et externes.

Justification : La nécessité d'une orientation et d'une vision intégrées pour le saumon du Pacifique a été soulevée tout au long de cette évaluation comme étant essentielle pour réunir tous les secteurs du Ministère qui ont des responsabilités en matière d'activités à l'appui du saumon du Pacifique et constitue une étape fondamentale pour assurer une approche unifiée de la prestation de ces activités. L'établissement d'une orientation et d'une vision stratégiques contribuera à fournir des conseils unifiés à l'échelle du Ministère sur les principes qui sous-tendent la gestion du saumon du Pacifique.

Réponse de la gestion

Le programme est d'accord avec cette recommandation et reconnaît que l'élaboration d'une orientation et d'une vision cohérentes et intégrées pour la gestion du saumon du Pacifique est un élément essentiel à l'atteinte de l'objectif de contrôler les déclinés historiques des principaux stocks de saumon du Pacifique et de rétablir l'espèce à un niveau durable à long terme.

Conformément à la recommandation, la persistance à long terme des déclinés des stocks de saumon du Pacifique exige des solutions et des mesures plus intégrées allant au-delà de la capacité actuelle de Pêches et Océans Canada (MPO) de contrôler les déclinés du saumon du Pacifique et d'atténuer les répercussions sur les pêcheurs. La nouvelle Initiative de la Stratégie relative au saumon du Pacifique (ISRSP) est bien placée pour montrer la voie sur ce front, car elle vise à transformer la gestion du saumon du Pacifique. Il sera essentiel de définir clairement une orientation stratégique et une vision unifiées pour permettre de faire de cette transformation une réponse coordonnée à long terme qui s'attaquera aux multiples facteurs de déclin des stocks. En s'appuyant sur le Secrétariat de l'ISRSP, dont le lancement est prévu en décembre 2021, le MPO fera progresser l'intégration interne et continuera de bâtir et de s'appuyer sur de solides partenariats avec les Premières Nations et les intervenants externes, en mettant en œuvre de nouveaux mécanismes de mobilisation et de consultation pour élaborer une vision et une orientation stratégiques cohérentes pour le saumon du Pacifique, l'habitat du saumon et les écosystèmes.

Annexe F. Plan d'action de gestion (PAG)

Sous la direction du chef exécutif de la transformation de la Stratégie sur le saumon du Pacifique, le Secrétariat de l'ISRSP collaborera à l'échelle du Ministère et avec des partenaires externes pour élaborer des objectifs et des priorités ministériels uniformes pour le saumon du Pacifique. En collaboration avec le sous-ministre adjoint principal de la Gestion des pêches et des ports, le sous-ministre adjoint des écosystèmes aquatiques, le sous-ministre adjoint principal de la Politique stratégique et le sous-ministre adjoint des Sciences des écosystèmes et des océans, le Secrétariat de l'ISRSP tirera parti des forums et des ateliers sur la gouvernance pour élaborer une orientation et une vision claires et intégrées pour la gestion du saumon du Pacifique. L'orientation stratégique et la vision seront conformes aux politiques et aux engagements nationaux existants concernant la façon dont les ressources aquatiques sont gérées.

L'ISRSP prévoit que les éléments suivants seront inclus dans l'orientation et la vision stratégiques:

1. Des directives claires et uniformes pour la gestion du saumon du Pacifique pour les trois volets de gestion (c.-à-d. la pêche, l'habitat et les écloséries)
2. Des principes clairs et uniformes, harmonisés avec des résultats quantifiables et des indicateurs de rendement de la Stratégie de mesure du rendement (recommandation 4) pour l'ISRSP et le saumon du Pacifique en général.
 - Cela comprend les résultats finaux après cinq ans et après 15 ans (ci-dessous) qui seront évalués à l'aide d'une unité d'évaluation spécifique, les unités de gestion des stocks (UEM), pour toutes les espèces de saumon du Pacifique
 - Cinq ans – pourcentage des stocks de saumon en zone critique avec un plan de rétablissement et de conservation approuvé et mis en œuvre.
 - 15 ans – pourcentage des stocks en zone de prudence ou de santé

La communication de cette vision est un autre facteur essentiel pour permettre une transformation cohérente et réussie de la gestion du saumon du Pacifique. L'ébauche de la vision devrait être élaborée d'ici janvier 2022, afin qu'elle puisse être partagée pour une mobilisation externe au cours du mois de mars 2022. L'orientation stratégique et la vision finales pour le saumon du Pacifique seront achevées, en tenant compte des commentaires externes reçus, d'ici la fin de l'été 2022. La stratégie de mesure du rendement (recommandation 4) sera par la suite élaborée conformément à cette orientation stratégique et à cette vision.

Annexe F. Plan d'action de gestion (PAG)

Lien avec l'ensemble du programme ou avec les résultats ministériels (s'il y a lieu)			
<ul style="list-style-type: none"> • Annonce dans le budget de 2021 sur la « Préservation du saumon sauvage du Pacifique » • Contribue aux responsabilités essentielles du MPO en matière de « pêches » et d'« écosystèmes aquatiques » 			
Énoncé des résultats du PAG <i>Résultats à obtenir en réponse à la recommandation</i>	Étapes du PAG <i>Accomplissements critiques pour assurer l'atteinte du résultat aux fins d'approbation du CMRE</i>	Date d'échéance <i>Mois et année</i>	DGR/DG Responsable
Une orientation stratégique et une vision sont élaborées pour la gestion du saumon du Pacifique	Lancement du Secrétariat de la mise en œuvre de l'ISP	Décembre 2021	<ul style="list-style-type: none"> • Chef exécutif, Transformation de la Stratégie sur le saumon du Pacifique (Responsable) • DGR, région du Pacifique
	Élaboration d'une ébauche d'une orientation et d'une vision stratégiques	Janvier 2022	<ul style="list-style-type: none"> • Chef exécutif, Transformation de la Stratégie sur le saumon du Pacifique (Responsable) • DGR, région du Pacifique • DG, Politiques et priorités stratégiques- PS • DG, Gestion des ressources halieutiques- GPP
	Engagement au sujet de l'ébauche d'une orientation et d'une vision stratégiques	Mars 2022	<ul style="list-style-type: none"> • Chef exécutif, ISRSP (lead) • RDG, Pacific
	Production du document final de l'orientation et de la vision stratégiques	Juin 2022	<ul style="list-style-type: none"> • Chef exécutif, Transformation de la Stratégie sur le saumon du Pacifique (Responsable) • DGR, région du Pacifique • DG, Politiques et priorités stratégiques - PS • DG, Gestion des ressources halieutiques- GPP
L'orientation stratégique et la vision sont communiquées à l'échelle du Ministère et aux partenaires	L'orientation et la vision stratégiques sont communiquées aux partenaires internes et externes dans le cadre d'une série de forums et d'ateliers	Septembre 2022	<ul style="list-style-type: none"> • Executive Head, PSS Transformation (lead) • RDG, Pacific Region

Annexe F. Plan d'action de gestion (PAG)

Recommandation 2: Octobre 2022

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

Il est recommandé que le directeur général régional, Région du Pacifique, en collaboration avec le cadre dirigeant, Transformation de la Stratégie de gestion du saumon du Pacifique, le sous-ministre adjoint principal, Gestion des pêches et des ports, le sous-ministre adjoint, Écosystèmes aquatiques, le sous-ministre adjoint principal, Politique stratégique, le sous-ministre adjoint, Sciences des écosystèmes et des océans et le dirigeant principal des finances, mettent en œuvre une approche coordonnée pour les programmes de paiements de transfert à l'appui du saumon du Pacifique qui s'harmonise avec l'orientation et la vision stratégiques du Ministère.

Justification : Une approche intégrée est nécessaire pour regrouper tous les secteurs du Ministère impliqués dans la prestation de paiements de transfert dans le cadre des programmes de subventions et de contributions pour le saumon du Pacifique. L'évaluation a révélé la nécessité d'être plus stratégique dans l'établissement de l'ordre de priorité des subventions et des contributions, qui sont actuellement axées sur les propositions. Une approche coordonnée pour les paiements de transfert à l'appui du saumon du Pacifique permettrait d'assurer que les projets sont clairement liés à l'orientation et à la vision stratégiques du Ministère. Elle permettrait également d'assurer que les résultats de ces paiements de transfert puissent être liés aux résultats pour le saumon du Pacifique.

Réponse de la gestion

Le Programme est d'accord avec cette recommandation et reconnaît qu'il sera essentiel de mettre en œuvre une approche coordonnée pour les paiements de transfert qui s'harmonise avec l'orientation et la vision stratégiques du saumon du Pacifique. Cela sera essentiel pour suivre l'affectation des ressources et permettre une approche plus stratégique et réactive de la gestion du saumon du Pacifique.

Selon l'Évaluation du saumon du Pacifique, certains programmes de S et C contribuent indirectement au saumon du Pacifique, mais ils ne font pas l'objet d'un suivi d'une manière qui permet la production de rapports ciblés liés au saumon du Pacifique. Au lieu de cela, ils font l'objet d'un suivi au niveau du programme, ce qui rend la tâche plus difficile pour les programmes d'isoler les données relatives à des espèces particulières de poissons, dans ce cas-ci le saumon du Pacifique. Forcément, il est également difficile de déterminer les ressources totales allouées à des groupes externes pour les initiatives liées au saumon du Pacifique. Le MPO, par l'entremise de la mise en œuvre de l'ISRSP, s'appuiera sur les efforts existants dans la région du Pacifique et ainsi qu'au sein du Ministère pour mettre en œuvre une approche coordonnée, uniforme et intégrée pour les programmes de paiements de transfert de l'ISRSP, sous la forme d'une stratégie d'exécution des S et C de l'ISRSP. Cette stratégie visera à compléter les efforts existants et à servir de fondement à la coordination de tous les programmes de paiements de transfert du saumon du Pacifique à long terme.

Annexe F. Plan d'action de gestion (PAG)

Les améliorations à l'échelle régionale ainsi qu'au niveau des entreprises pour la gestion des S et C sont planifiées, exécutées et suivies par rapport aux plans de travail pluriannuels régionaux et nationaux dirigés par l'Unité de coordination des S et C dans la région du Pacifique et par le Centre national d'expertise en S et C dans le secteur du DPF. Le personnel du Pacifique de tous les programmes de S et C et du Centre d'Excellence des S et C appuie les efforts régionaux et nationaux. L'approche de l'ISRSP sera harmonisée avec l'orientation et la vision stratégiques à établir pour le saumon du Pacifique et aidera à atteindre les objectifs du saumon du Pacifique, conformément à la stratégie de mesure du rendement.

Dans le cadre de ces efforts collectifs, le Secrétariat de l'ISRSP élaborera une stratégie complète d'exécution des S et C de l'ISRSP pour permettre une compréhension complète du paysage des paiements de transfert liés à l'ISRSP. À plus court terme, une approche de production de rapports pour les programmes de transfert liés à l'ISRSP sera élaborée et mise en œuvre, tandis que les besoins à plus long terme seront déterminés dans le cadre de l'examen du système national de S et C qui aboutiront ultimement à l'élaboration d'une solution systémique pangouvernementale pour les S et C. Une fois implantée, la stratégie d'exécution des S et C de l'ISRSP appuiera l'intégration de l'information sur toutes les dépenses du programme de paiements de transfert de l'ISRSP, afin de montrer clairement la répartition du financement entre tous les programmes et secteurs.

Comme il est indiqué ci-dessus, le Secrétariat de l'ISRSP travaillera avec tous les programmes impliqués dans l'élaboration d'une stratégie de prestation de S et C de l'ISRSP, qui comprendra l'identification d'un mécanisme ou d'un processus de gouvernance pour la coordination de tous les programmes de paiements de transfert liés à l'ISRSP, afin de s'assurer que les décisions d'affectation des ressources pour les programmes de S et C sont prises de façon éclairé et sont clairement liées aux priorités opérationnelles et stratégiques globales. Ce travail sera effectué conformément aux vastes efforts de coordination des S et C de la région du Pacifique et en appui à ceux-ci. L'élaboration de cette stratégie de S et C de l'ISRSP nécessitera un engagement approfondi avec les équipes concernées dans les régions du Pacifique et à l'AC. Cela comprendra un exercice d'établissement des priorités afin d'orienter les futurs processus de paiements de transfert et les décisions de financement et afin de s'assurer que le MPO sera en mesure de rendre compte des S et C liés à l'ISRSP.

Il est également attendu que les éléments clés de la Stratégie comprennent une approche de gouvernance pour les décisions ministérielles stratégiques sur les paiements de transfert de l'ISRSP, l'harmonisation des priorités ainsi que la documentation claire des rôles et des responsabilités pour l'affectation des ressources de S et C entre les programmes. Cette approche établira une base solide pour les efforts à long terme visant à intégrer et à coordonner les programmes de paiements de transfert pour toutes les S et C liées au saumon du Pacifique dans le contexte d'approches régionales et nationales plus larges.

À long terme, le Secrétariat de l'ISRSP entreprendra également des consultations et des analyses avec les programmes concernés du MPO afin de déterminer et d'adopter une approche efficace pour le suivi financier des coûts et des dépenses liés aux programmes de paiements de transfert du saumon du Pacifique qui ne sont pas inclus dans l'enveloppe de financement de l'ISRSP, étant donné qu'ils sont actuellement intégrés aux coûts du programme existants et doivent être estimés. Cela peut inclure ou entraîner un examen des dépenses tous les cinq ans (tel que ce qui a été fait en 2017).

Annexe F. Plan d'action de gestion (PAG)

Lien avec l'ensemble du programme ou avec les résultats ministériels (s'il y a lieu)			
<ul style="list-style-type: none"> • Annonce dans le budget de 2021 sur la « Préservation du saumon sauvage du Pacifique » • Contribue aux responsabilités essentielles du MPO en matière de « pêches » et d'« écosystèmes aquatiques » 			
Énoncé des résultats du PAG <i>Résultats à obtenir en réponse à la recommandation</i>	Étapes du PAG <i>Accomplissements critiques pour assurer l'atteinte du résultat aux fins d'approbation du CMRE</i>	Date d'échéance <i>Mois et année</i>	DGR/DG Responsable
Mise en œuvre d'une approche coordonnée pour les programmes de paiements de transfert de l'ISRSP qui s'harmonise avec l'orientation et la vision stratégiques du saumon du Pacifique	Cartographie (inventaire) initiale de tous les programmes de S et C de l'ISRSP qui décrit les responsables de programme, les modalités, le programme de paiements de transfert	Décembre 2021	<ul style="list-style-type: none"> • Chef exécutif, Transformation de la Stratégie sur le saumon du Pacifique (Responsable) • DGR, région du Pacifique • DG, Planification budgétaire et Gestion financière - DPF
	Rédaction de l'ébauche de la stratégie de prestation des S et C de l'ISP	Mars 2022	<ul style="list-style-type: none"> • Chef exécutif, Transformation de la Stratégie sur le saumon du Pacifique (Responsable) • DGR, région du Pacifique • DG, Planification budgétaire et Gestion financière - DPF
Une approche coordonnée pour tous les programmes de paiements de transfert du saumon du Pacifique qui s'harmonise avec l'orientation stratégique et la vision pour le saumon du Pacifique est mise en œuvre	Un engagement visant à déterminer une approche à plus long terme pour la coordination des programmes de paiements de transfert du saumon du Pacifique (au-delà de l'ISRSP) est amorcé	Octobre 2022	<ul style="list-style-type: none"> • DGR, région du Pacifique (Responsable) • Chef exécutif, Transformation de la Stratégie sur le saumon du Pacifique • DG, Planification budgétaire et Gestion financière - DPF

Annexe F. Plan d'action de gestion (PAG)

Recommandation 3: Avril 2023

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

Il est recommandé que le directeur général régional, région du Pacifique, en collaboration avec le cadre dirigeant, Transformation de la Stratégie de gestion du saumon du Pacifique, le sous-ministre adjoint principal, Gestion des pêches et des ports, le sous-ministre adjoint, Écosystèmes aquatiques, le sous-ministre adjoint principal, Politique stratégique, le sous-ministre adjoint, Sciences des écosystèmes et des océans et le dirigeant principal des finances, tirent parti des outils et des méthodes internes pour améliorer le suivi financier des activités liées à la gestion du saumon du Pacifique.

Justification : L'évaluation a indiqué que l'information financière liée aux espèces de saumon du Pacifique et aux volets de gestion du MPO n'est pas facilement accessible au sein du Ministère. Il est difficile de déterminer les responsabilités liées aux ressources financières. L'amélioration du suivi des ressources financières, humaines et matérielles liées au saumon du Pacifique peut aider à déterminer les responsabilités relatives à l'affectation des ressources au sein du Ministère. Il en résultera une amélioration des données sur le rendement qui sont disponibles pour éclairer la prise de décisions.

Réponse de la gestion

Le programme est d'accord avec cette recommandation et reconnaît l'importance d'établir une stratégie de suivi solide et simplifiée pour les ressources financières, humaines et matérielles, afin d'appuyer : (1) l'affectation efficace des ressources, (2) des responsabilités claires, (3) la souplesse nécessaire pour transférer ces ressources au sein du MPO, et (4) l'amélioration des données sur le rendement afin d'éclairer la prise de décisions pour la gestion du saumon du Pacifique.

Le MPO établira une stratégie de suivi financier par l'entremise de l'ISRSP afin de fournir un champ de vision plus granulaire sur les affectations de ressources consacrées aux activités et aux initiatives liées au saumon du Pacifique ainsi qu'afin de permettre le transfert en temps réel des affectations financières entre les initiatives en fonction du rendement et des priorités dynamiques.

- La stratégie sera harmonisée avec les processus ministériels existants, y compris la Mise à jour annuelle des niveaux de référence (MJANR) et le Rapport sur la situation financière (RSF).
- La stratégie sera appuyée par la migration du MPO vers le nouveau SAP S/4HANA, s'harmonisant ainsi avec la nouvelle norme du SCT (Secrétariat du Conseil du Trésor) pour les systèmes de gestion financière du GC (gouvernement du Canada). Le MPO a lancé le nouveau système SAP au printemps 2021 et commencera la conception du plan de mise en œuvre détaillé à l'automne 2021. Le nouveau système SAP devrait être entièrement mis en œuvre dans l'ensemble du MPO au cours des trois prochaines années.
- La stratégie appuiera également la présentation de rapports annuels au Cabinet par le MPO sur le saumon du Pacifique.

Annexe F. Plan d'action de gestion (PAG)

Cette stratégie comprendra les éléments clés suivants :

1. Le MPO confirmera une approche théorique pour les allocations préliminaires pour les activités et les initiatives liées au saumon du Pacifique dans le cadre de l'enveloppe de financement de l'ISRSP (647 millions de dollars sur cinq ans).
2. Le MPO veillera au codage financier de tout le financement de l'ISRSP par pilier, initiative, sous-initiative et par fonds/centres de coûts désignés.
3. Cette information sera entièrement accessible au moyen du nouveau système SAP une fois celui-ci mis en œuvre, ce qui permettra aux rapports granulaires et dynamiques d'appuyer des responsabilités plus claires par activité ou initiative et d'améliorer les données sur le rendement et la prise de décisions.
4. Une fois implanté, le nouveau système SAP fournira diverses ventilations des ressources en fonction de la structure de codage financier : objectif (secteur fonctionnel), fonds (source d'argent), compte du grand livre général (type de dépense), fonds/centre de coûts (qui dépense), programme financé (pour les initiatives de surveillance) et structure de répartition du travail/SRT/ordre interne (pour l'argent dépensé pour un projet). Cette structure d'information sur les ressources permettra le suivi continu en temps réel des affectations, des engagements et des dépenses de l'ISRSP.
5. Le Secrétariat de l'ISRSP déterminera et mettra en œuvre les exigences appropriées en matière de surveillance et de production de rapports périodiques en utilisant les capacités et les fonctionnalités intégrées du nouveau système SAP.
6. Dans le contexte de l'établissement des priorités de gestion stratégique et opérationnelle pour l'affectation des ressources, le secrétariat de l'ISRSP implantera des stratégies de gouvernance pour l'examen de la surveillance financière ainsi que pour la communication des résultats et appuiera la mise en œuvre des décisions relatives à l'affectation et à la réaffectation des ressources.

À long terme, le Secrétariat de l'ISRSP entreprendra également des consultations et des analyses avec les programmes concernés du MPO afin de déterminer et d'adopter une approche efficace pour le suivi financier des coûts et des dépenses liés au saumon du Pacifique n'étant pas inclus dans l'enveloppe de financement de l'ISRSP, ceux-ci étant actuellement intégrés aux coûts du programme existants et nécessitant d'être estimés. Cela peut inclure un examen des dépenses tous les cinq ans (semblable à ce qui a été fait en 2017). La solution à ce problème se trouve peut-être dans le système SAP, mais s'il est déterminé qu'elle n'est pas réalisable dans les limites du SAP, le MPO devra trouver des outils ou des méthodologies complémentaires qui peuvent permettre au Ministère de suivre toutes les ressources à l'appui du saumon du Pacifique afin de satisfaire aux exigences de déclaration.

Lien avec l'ensemble du programme ou avec les résultats ministériels (s'il y a lieu)

- Annonce dans le budget de 2021 sur la « Préservation du saumon sauvage du Pacifique »
- Contribue aux responsabilités essentielles du MPO en matière de « pêches » et d'« écosystèmes aquatiques »

Annexe F. Plan d'action de gestion (PAG)

Énoncé des résultats du PAG <i>Résultats à obtenir en réponse à la recommandation</i>	Étapes du PAG <i>Accomplissements critiques pour assurer l'atteinte du résultat aux fins d'approbation du CMRE</i>	Date d'échéance <i>Mois et année</i>	DGR/DG Responsable
Des outils et des méthodologies sont élaborés et mis en œuvre pour faire le suivi des ressources à l'appui de l'ISRSP	Établir un plan global pour faire le suivi des ressources à l'appui des activités de l'ISRSP	Décembre 2021	<ul style="list-style-type: none"> • Chef exécutif, Transformation de la Stratégie sur le saumon du Pacifique (Responsable) • DGR, région du Pacifique • DG, Planification budgétaire et Gestion financière - DPF
	Cadre de suivi financier pour le financement de l'ISRSP, avec des processus clairs harmonisés avec l'implantation du nouveau système SAP.	Septembre 2022	<ul style="list-style-type: none"> • DG, Planification budgétaire et Gestion financière - DPF (Responsable) • Chef exécutif de l'ISRSP • DGR, région du Pacifique
Des outils et des méthodologies sont élaborés et mis en œuvre pour faire le suivi des ressources à l'appui du saumon du Pacifique	Élaboration d'outils supplémentaires et de méthodologies de suivi des ressources pour compléter les capacités du SAP (au besoin)	Avril 2023	<ul style="list-style-type: none"> • DG, Planification budgétaire et Gestion financière - DPF (Responsable) • Chef exécutif de l'ISRSP • DGR, région du Pacifique
	Mise en œuvre d'un cadre de suivi financier pour le financement non lié à l'ISRSP pour le saumon du Pacifique, incluant des processus clairs harmonisés et l'implantation du nouveau système SAP	Avril 2023	<ul style="list-style-type: none"> • DG, Planification budgétaire et Gestion financière - DPF (Responsable) • Chef exécutif de l'ISRSP • DGR, région du Pacifique

Annexe F. Plan d'action de gestion (PAG)

Recommandation 4: Mai 2023

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

Il est recommandé que le directeur général régional, région du Pacifique, et le dirigeant, Mesure du rendement, en collaboration avec le cadre dirigeant, Transformation de la Stratégie sur le saumon du Pacifique, le sous-ministre adjoint principal, Gestion des pêches et des ports, le sous-ministre adjoint, Écosystèmes aquatiques, le sous-ministre adjoint principal, Politique stratégique et le sous-ministre adjoint, Écosystèmes et sciences océaniques, élaborent et mettent en œuvre une stratégie de mesure du rendement pour les activités à l'appui du saumon du Pacifique qui est conforme à l'orientation et à la vision stratégiques du Ministère pour le saumon du Pacifique et qui définit clairement les résultats attendus du Ministère.

Justification : Il est reconnu qu'un certain nombre de facteurs externes entravent la capacité du Ministère d'obtenir des résultats pour le saumon du Pacifique, dont certains sont hors du contrôle du MPO. La nécessité d'une solide stratégie de mesure du rendement a été définie tout au long de cette évaluation comme étant nécessaire pour fournir au Ministère des cibles et des données permettant d'énoncer clairement les résultats pour le saumon du Pacifique malgré l'existence de facteurs externes connus.

Réponse de la gestion

Le programme est d'accord avec la recommandation et reconnaît l'importance d'élaborer une approche globale pour mesurer le rendement des activités à l'appui du saumon du Pacifique qui soit conforme à l'orientation et à la vision stratégiques du Ministère (conformément à la recommandation 1).

Le MPO, par l'entremise de l'ISRSP, est en train d'établir une stratégie de mesure du rendement (MR) qui s'harmonisera avec l'orientation et la vision stratégiques du Ministère. La Stratégie comprendra un modèle logique et un exposé clair des résultats pour l'exécution de l'ISRSP. Il comprendra également un vaste inventaire des résultats, des jalons et des indicateurs de rendement qui couvrent les activités et les initiatives liées au saumon du Pacifique par l'entremise de l'ISRSP. Dans le cadre de la stratégie de MR, l'ISRSP cherchera à établir des mesures de rendement efficaces qui seront conformes à la vision à long terme du saumon du Pacifique (conformément à la recommandation no 1) et qui permettront au MPO de mesurer les progrès vers des stocks de saumon du Pacifique « sains et abondants ».

Annexe F. Plan d'action de gestion (PAG)

Il est important de noter que le saumon du Pacifique a un cycle de vie de quatre à cinq ans et qu'il faudra investir dans plusieurs cycles (jusqu'à entre 10 à 15 ans) pour obtenir des signes de rétablissement. Les initiatives de l'ISRSP qui seront mises en œuvre au cours de la période de cinq ans de cet investissement ont jeté les bases des mesures à long terme requises pour appuyer la reconstruction. Pour mesurer les progrès réalisés dans le cadre de ces efforts fondamentaux, le Ministère a proposé que le résultat ultime à atteindre soit « les populations prioritaires de saumon du Pacifique sont conservées et protégées au moyen de mesures ciblées en collaboration avec d'autres ». Deux indicateurs ont également été proposés pour mesurer notre programme en vue d'atteindre ce résultat ultime. Ceux-ci établissent un lien entre le plan de 5 ans et la vision à long terme (15 ans et plus) du saumon du Pacifique :

- *Cinq ans* – pourcentage des stocks de saumon dans la zone critique avec un plan de rétablissement et de conservation approuvé et mis en œuvre
- *15 ans* – pourcentage des stocks dans des zones de prudence ou de santé

Chaque année, l'ISRSP produira des rapports annuels par l'interim de la production de rapports ministériels sur le rendement ainsi que via le cycle de planification. Les résultats qui feront l'objet de rapports seront liés à chaque pilier de l'ISRSP et seront évalués en fonction de multiples indicateurs de rendement. De plus, le Secrétariat de l'ISRSP fournira des mises à jour annuelles au Cabinet, sur demande.

L'ISRSP s'appuiera sur la stratégie de mesure du rendement (MR) de l'ISRSP à mesure que la mise en œuvre évoluera et travaillera en collaboration avec des partenaires clés à l'interne et à l'externe afin d'élaborer l'étendue de l'historique des résultats et de la MR du saumon du Pacifique. L'objectif sera de viser une stratégie globale de MR du saumon du Pacifique, afin de mieux articuler et capturer l'ensemble des activités du MPO liées au saumon du Pacifique.

Lien avec l'ensemble du programme ou avec les résultats ministériels (s'il y a lieu)

- Annonce dans le budget de 2021 sur la « Préservation du saumon sauvage du Pacifique »
- Contribue aux responsabilités essentielles du MPO en matière de « pêches » et d'« écosystèmes aquatiques »

Annexe F. Plan d'action de gestion (PAG)

Énoncé des résultats du PAG <i>Résultats à obtenir en réponse à la recommandation</i>	Étapes du PAG <i>Accomplissements critiques pour assurer l'atteinte du résultat aux fins d'approbation du CMRE</i>	Date d'échéance <i>Mois et année</i>	DGR/DG Responsable
Une stratégie de mesure du rendement est mise en œuvre pour l'ISRSP	Une stratégie de mesure du rendement est mise en œuvre pour l'ISRSP	Mars 2022	<ul style="list-style-type: none"> • Chef exécutif, Transformation de la Stratégie sur le saumon du Pacifique (Responsable) • DG, Planification, résultats et évaluation - DPF
	Engagement interne terminé	Décembre 2022	<ul style="list-style-type: none"> • Chef exécutif, Transformation de la Stratégie sur le saumon du Pacifique (Responsable) • DGR, région du Pacifique
La stratégie de MR de l'ISRSP est intégrée aux résultats globaux du saumon du Pacifique	L'ébauche de la Stratégie de mesure du rendement du saumon du Pacifique est terminée	Décembre 2022	<ul style="list-style-type: none"> • Chef exécutif, Transformation de la Stratégie sur le saumon du Pacifique (Responsable) • DGR, région du Pacifique • DG, Planification, résultats et évaluation - DPF • DG, Politiques et priorités stratégiques - PS
	La Stratégie de mesure du rendement du saumon du Pacifique est mise en œuvre	Mai 2023	<ul style="list-style-type: none"> • Chef exécutif, Transformation de la Stratégie sur le saumon du Pacifique (Responsable) • DGR, région du Pacifique • DG, Planification, résultats et évaluation - DPF • DG, Politiques et priorités stratégiques - PS

Annexe F. Plan d'action de gestion (PAG)

Recommandation 5: Mars 2022

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

Il est recommandé que le cadre dirigeant, Transformation de la Stratégie sur le saumon du Pacifique, en collaboration avec le directeur général régional, région du Pacifique, le sous-ministre adjoint principal, Gestion des pêches et des ports, le sous-ministre adjoint, Écosystèmes aquatiques, le sous-ministre adjoint principal, Politique stratégique et le sous-ministre adjoint, Écosystèmes et sciences océaniques, mettent en œuvre un cadre de gouvernance clairement défini pour les activités à l'appui du saumon du Pacifique qui est conforme à l'orientation et à la vision stratégiques du Ministère pour le saumon du Pacifique et qui définit clairement les rôles et les responsabilités des programmes du MPO à l'échelle régionale et nationale.

Justification : On reconnaît que les cadres de gouvernance manquent de clarté dans la région et à l'échelle nationale dans l'ensemble du Ministère. Les rôles et les responsabilités concernant le saumon du Pacifique sont bien définis au sein des cloisonnements du programme du MPO, mais ne sont toutefois pas clairs dans d'autres secteurs du Ministère, notamment en raison d'un manque de clarté des responsabilités découlant de l'absence d'une orientation et d'une vision claires relativement à la gestion du saumon du Pacifique. La nécessité d'un cadre de gouvernance clairement défini a été relevée tout au long de l'évaluation afin d'établir une approche nationale et régionale holistique et intégrée pour la gestion du saumon du Pacifique.

Réponse de la gestion

Le programme est d'accord avec la recommandation et reconnaît qu'il est essentiel de définir clairement un cadre de gouvernance pour toutes les activités ministérielles à l'appui du saumon du Pacifique afin de faciliter la collaboration lors de la prise de décisions au sujet des activités de l'ISRSP ainsi que sur le saumon du Pacifique en général. De plus, il est impératif d'avoir une gouvernance solide et claire consacrée au saumon du Pacifique afin de mettre en œuvre avec succès les recommandations énoncées dans l'évaluation du saumon du Pacifique.

L'Initiative de la Stratégie relative au saumon du Pacifique (ISRSP) est une initiative de transformation visant à endiguer le déclin des principaux stocks de saumon du Pacifique et à aider au rétablissement des stocks à des niveaux durables. Bien que la gestion opérationnelle et l'exécution des programmes pour le saumon du Pacifique à ce jour aient été en grande partie dirigées par la région du Pacifique, divers secteurs et directions générales du Ministère ont des responsabilités en matière de politiques et de programmes liées au saumon du Pacifique d'un point de vue national. Par conséquent, un examen sera entrepris pour déterminer si la gouvernance ministérielle existante peut atteindre l'objectif de veiller à ce que la mise en œuvre de l'ISRSP soit entreprise de manière intégrée et coordonnée dans l'ensemble du Ministère. Si des lacunes sont relevées, des ajustements à la gouvernance ministérielle seront proposés au Comité de gestion ministériel (CGM).

Annexe F. Plan d'action de gestion (PAG)

Principes:

- La gestion du saumon du Pacifique est une priorité ministérielle qui exige un effort coordonné de la part de toutes les personnes concernées.
- Les structures de gouvernance existantes doivent être utilisées dans la mesure du possible.
- Si une gouvernance supplémentaire est nécessaire, qu'elle soit régulière ou ponctuelle, elle devra cerner les lacunes précises en matière de gouvernance qu'elle comble et s'harmoniser avec ces rôles et ces responsabilités; les membres devront être des personnes ayant des redditions de compte claires.
- Tout nouveau comité ou groupe de travail officiel devrait avoir des termes de références qui définissent l'écart dans la gouvernance existante qu'il comble et qui décrit le mandat et la portée, la composition, les responsabilités et la façon dont il appuie la mise en œuvre des activités liées au saumon du Pacifique.

L'objectif est que la gouvernance ministérielle appuiera la mise en œuvre intégrée de l'ISRSP et les réponses de la direction aux principales recommandations de la récente évaluation ministérielle sur les activités liées au saumon du Pacifique.

Des conseils stratégiques seront également demandés aux SMA et au DGR ayant des responsabilités directes, de façon ponctuelle et informelle, afin d'éclairer au besoin l'établissement et la mise en œuvre des priorités. La prise de décisions officielles sera toujours demandée aux comités de SMA existants au sein du Ministère (Comité de gestion du Ministère et Comité des politiques ministérielles).

Lien avec l'ensemble du programme ou avec les résultats ministériels (s'il y a lieu)

- Annonce dans le budget de 2021 sur la « Préservation du saumon sauvage du Pacifique »
- Contribue aux responsabilités essentielles du MPO en matière de « pêches » et d'« écosystèmes aquatiques »

Annexe F. Plan d'action de gestion (PAG)

Énoncé des résultats du PAG <i>Résultats à obtenir en réponse à la recommandation</i>	Étapes du PAG <i>Accomplissements critiques pour assurer l'atteinte du résultat aux fins d'approbation du CMRE</i>	Date d'échéance <i>Mois et année</i>	DGR/DG Responsable
Un cadre de gouvernance clairement défini pour les activités à l'appui du saumon du Pacifique est établi	Aux fins de discussion, présenter au CGM une analyse du cadre de gouvernance existant déterminant s'il est possible de tirer davantage parti des structures existantes ou si de nouveaux comités sont nécessaires pour s'assurer qu'il existe un cadre de gouvernance efficace pour la gestion du saumon du Pacifique.	Janvier 2022	<ul style="list-style-type: none"> • Chef exécutif, Transformation de la Stratégie sur le saumon du Pacifique (Responsable) • DGR, région du Pacifique • Directeur, Gouvernance et Unité de correspondance ministérielle
	Compléter les termes de références tout nouveau comité de gouvernance, si un tel comité devait être requis en fonction de l'examen ci-dessus. Ces termes de références devront définir clairement l'écart comblé par le nouveau comité et la façon dont le nouveau comité est complémentaire à la gouvernance actuelle des opérations ministérielles, y compris le Comité des programmes et des opérations (CPO)	Février 2022	<ul style="list-style-type: none"> • Chef exécutif, Transformation de la Stratégie sur le saumon du Pacifique (Responsable) • DGR, région du Pacifique • Directeur, Gouvernance et Unité de correspondance ministérielle • Coprésidents du Comité des opérations du programme
	Compléter un cadre de gouvernance / un tissu d'interdépendances	Février 2022	<ul style="list-style-type: none"> • Chef exécutif, Transformation de la Stratégie sur le saumon du Pacifique (Responsable) • DGR, région du Pacifique
	Au besoin, un nouveau comité de gouvernance est lancé et intégré à la gouvernance existante (s'il y a lieu)	Mars 2022	<ul style="list-style-type: none"> • Chef exécutif, Transformation de la Stratégie sur le saumon du Pacifique (Responsable) • DGR, région du Pacifique • Directeur, Gouvernance et Unité de correspondance ministérielle