



Parcs
Canada

Parks
Canada

Canada

Évaluation du Programme de contributions de catégorie générale

Principales constatations
Octobre 2022

Image de la couverture : Activité de science citoyenne
Parc national Fundy

This document is available in English.

Bureau de l'audit interne et de l'évaluation
Parcs Canada
30, rue Victoria
Gatineau (Québec) J8X 0B3

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le directeur
général de Parcs Canada, 2022
CAT. NO R62-585/2022F-PDF
ISBN 978-0-660-45038-4

Table des matières

Table des matières	Page
Liste des tableaux	4
Liste des figures	5
Liste des sigles et des abréviations	6
À propos de l'évaluation	7
Profil du programme	10
Principales constatations	
Pertinence	17
Efficience	26
Efficacité	32
Cohérence	42
Étude de cas : AMNC Tallurutiup Imanga	46
Recommandations	55
Annexe 1 : Examen du Sentier Transcanadien	62

Liste des tableaux

Numéro	Titres	Page
Tableau 1	Acronymes et abréviations	6
Tableau 2	Accords de contribution du PCCG signés par groupe de bénéficiaires et par exercice financier	15
Tableau 3	Évaluation des services fournis au personnel de Parcs Canada par le Centre d'expertise	22
Tableau 4	Pourcentage des accords du PCCG et des prolongations par type de bénéficiaire	30
Tableau 5	Fonds du PCCG engagés et décaissés par exercice financier	31
Tableau 6	Mécanismes de surveillance signalés par les utilisateurs du PCCG	36
Tableau 7	Priorités du PCCG de l'Agence, selon le registre du PCCG (2017-2018 à 2020-2021)	41
Tableau 8	Questions d'évaluation de l'ACS+	44
Tableau 9	Aperçu des projets du PCCG liés à la réconciliation autochtone de 2018 à 2021	47
Tableau 10	Profil de recherche pour la mise en œuvre de l'ERAI de Tallurutiup Imanga	49
Tableau 11	Résumé des constatations portant sur la pertinence, contribution du sentier Transcanadien	65
Tableau 12	Résumé des constatations portant sur le rendement, contribution du sentier Transcanadien	66

Liste des figures

Numéro	Titres	Page
Figure 1	Modèle logique du PCCG	9
Figure 2	Chronologie des modifications apportées au PCCG	12
Figure 3	Processus d’approbation du PCCG	13
Figure 4	Processus suivant l’approbation du PCCG	14
Figure 6	Évaluation de la satisfaction des besoins des utilisateurs du PCCG par type de groupes de bénéficiaires	21
Figure 7	Évaluation de l’adaptabilité des modalités du PCCG par type de groupes de bénéficiaires	21
Figure 8	Évaluation de la sensibilité à la capacité du personnel	23
Figure 9	Évaluation de la sensibilité à la capacité des bénéficiaires	24
Figure 10	Évaluation de la sensibilité à la capacité du personnel par type de groupes de bénéficiaires	25
Figure 11	Évaluation des processus du PCCG par les utilisateurs du programme au moyen des mentions « clair » ou « très clair »	27
Figure 12	Évaluation des processus du PCCG par les utilisateurs du programme au moyen des mentions « efficient » ou « très efficient »	28
Figure 13	Niveau de clarté des responsabilités définies par les modalités	33
Figure 14	Taux d’atteinte déclaré des résultats de projet du PCCG	37

Sigles et abréviations

Tableau 1 : Sigles et abréviations

Sigles	Noms complets
ACS+	Analyse comparative entre les sexes plus
AIQ	Association inuite du Qikiqtani
AMNC	Aires marines nationales de conservation
AMNCTI	Aire marine nationale de conservation Tallurutiup Imanga
CE	Centre d'expertise sur les subventions et les contributions
MPO	Pêches et Océans Canada
PCCG	Programme de contributions de catégorie générale

À propos de l'évaluation



Évaluation du PCCG

Questions d'évaluation

1. Le PCCG répond-il aux besoins de l'Agence?
2. Dans quelle mesure le PCCG s'inscrit-il dans les activités, les priorités et les objectifs de Parcs Canada?
3. Dans quelle mesure l'utilisation du PCCG s'inscrit-elle dans le cadre de normes d'inclusion et d'égalité plus vastes?
4. Des mesures de gestion efficaces sont-elles en place à l'échelle du programme et des accords?
5. Les accords de contribution atteignent-ils les résultats escomptés?
6. Le PCCG atteint-il les résultats escomptés?
7. Dans quelle mesure le PCCG fournit-il des résultats de manière efficiente et opportun?

Selon la *Loi sur la gestion des finances publiques*, le Programme de contributions de catégorie générale (PCCG) de Parcs Canada doit faire l'objet d'une évaluation tous les cinq ans.

Conformément aux exigences de la *Politique sur les résultats du Conseil du Trésor* (2016) ainsi que de la Directive sur les résultats et des Normes pour l'évaluation connexes, la présente évaluation examine la pertinence, l'efficacité, la cohérence et l'efficience du PCCG pour la période comprise entre 2015-2016 et 2019-2020.

La portée se limite aux accords de contribution dans le cadre du PCCG et exclut donc les subventions de même que les contributions évaluées. Le personnel chargé de l'évaluation de Parcs Canada a effectué des travaux sur le terrain entre juin et octobre 2021.

Des données tirées de multiples sources ont été recueillies dans le cadre de l'évaluation. Ces sources comprennent :

- l'examen des documents;
- l'examen des dossiers des accords de contribution;
- l'analyse des bases de données;
- des entretiens réalisés avec le personnel de l'Agence Parcs Canada, les partenaires et les parties prenantes;
- une étude de cas sur le soutien de la mobilisation autochtone : AMNC Tallurutiup Imanga;
- une enquête réalisée auprès des utilisateurs internes du programme.

Modèle logique du PCCG

Figure 1 : Modèle logique

	Centre d'expertise	Utilisateurs du programme	Bénéficiaires
Activités	<ul style="list-style-type: none"> Élaboration et mise à jour des modalités Conseiller les utilisateurs Élaboration d'outils/modèles Surveillance et production de rapports sur les progrès et les résultats du programme Gestion des données du PCCG Recommandations en matière de décaissements selon les accords de financement 	<ul style="list-style-type: none"> Identification, évaluation et recommandation des projets Approbation des demandes de financement Préparation des accords Surveillance des projets Évaluation des projets Gestion des données des accords Versements des décaissements selon les accords 	<ul style="list-style-type: none"> Démonstration de la façon dont leur organisation et leur projet répondent aux critères établis (c.-à-d. la capacité de gestion, les objectifs, les résultats, le budget, la conception du projet) Satisfaction des exigences administratives
Extrants	<ul style="list-style-type: none"> Modalités du PCCG Outils, modèles et processus Divulgations proactives Base de données du PCCG Rapport annuel du PCCG 	<ul style="list-style-type: none"> Analyses des risques Projets approuvés Accords et modifications Surveillance du projet et rapports sur les résultats Rapports suivant le projet 	<ul style="list-style-type: none"> Activités appuyant le mandat de l'Agence Rapports provisoires et définitifs, le cas échéant

Éléments	Résultats du programme
Résultats prévus	<p>Les bénéficiaires réalisent des activités qui appuient le mandat de l'Agence Parcs Canada.</p> <p>Les parties prenantes sont mobilisées et contribuent à la réalisation des objectifs communs d'intégrité écologique et culturelle.</p> <p>Les gestionnaires et les intervenants de l'APC ont accès à une meilleure base de connaissances pour prendre des décisions éclairées et dialoguer sur des questions commerciales, écologiques ou autochtones d'intérêt commun.</p> <p>Les biens patrimoniaux sont protégés, préservés et font l'objet de recherches.</p> <p>Les visiteurs profitent d'expériences et de possibilités intéressantes.</p>
Conséquences	<p>Les Canadiens reconnaissent, estiment et respectent les valeurs de la conservation naturelle et culturelle.</p> <p>Les publics cibles sont sensibilisés à des sujets comme l'écologie et la sécurité.</p>
Résultats finaux	<p>Le patrimoine naturel du Canada est protégé pour les générations présentes et futures.</p> <p>Les gens créent des liens avec le patrimoine naturel et culturel du Canada et en font l'expérience d'une manière qui leur est significative.</p> <p>Les peuples Autochtones participent et contribuent activement à la protection et à la mise en valeur des lieux patrimoniaux.</p>

Profil du programme



Profil du programme

Le Programme de contributions de catégorie générale (PCCG) de Parcs Canada est un instrument de financement établi afin de fournir des fonds au moyen de paiements de transfert aux bénéficiaires admissibles qui, en raison de leur expertise ou de leur compétence, sont les mieux positionnés pour réaliser certaines activités ou certains résultats en particulier.

Le PCCG n'est pas un programme de financement traditionnel, mais plutôt une autorisation de financement générale et commune sans budget.

Une source de financement doit être définie pour chaque contribution. Généralement, pour accéder à ce mécanisme, les

utilisateurs du programme convertissent des parties de leur budget en fonds de contribution, ou ils demandent un financement temporaire en déposant une présentation au Conseil du Trésor, au moyen des modalités du PCCG.

Grâce à la conclusion d'accords avec des tiers, comme des organismes à but non lucratif, des partenaires autochtones ou des chercheurs, Parcs Canada est en mesure de réaliser un éventail de projets à l'appui de son rôle, de son mandat et de son cadre ministériel des résultats.

Tous les accords de contribution sont examinés par le Centre d'expertise sur les subventions et les contributions, lequel fait partie de la Direction de

l'approvisionnement, des marchés et des contributions de la Direction générale du dirigeant principal des finances. Le Centre d'expertise veille à ce que les projets respectent les modalités du PCCG ainsi que la *Politique sur les paiements de transfert du Conseil du Trésor*.

Depuis 2017, le recours au PCCG est en constante augmentation, le nombre de nouveaux accords signés ayant augmenté de plus de 30 % d'une année à l'autre.

Bien qu'une augmentation du nombre d'accords ait été observée auprès de presque tous les types de projet, les gouvernements et les organisations autochtones ont été les plus grands bénéficiaires du financement du PCCG entre 2017-2018 et 2019-2020.

Park des Ateliers, Canal Chambly, Quebec



Le PCCG appuie un éventail d'activités, notamment des engagements et des consultations auprès des peuples autochtones, des études, des événements, le développement du tourisme, la sensibilisation, des programmes éducatifs, la conservation des ressources, la surveillance et les expériences des visiteurs.

Le point sur le PCCG : 2017 à 2020

L'évaluation du PCCG précédente, réalisée en 2017, était axée sur l'administration du programme par le Centre d'expertise sur les subventions et les contributions (CE). Les recommandations portaient sur la nécessité de disposer d'outils de travail plus efficaces et plus pertinents, d'effectuer une collecte de données plus rigoureuse et d'adopter une approche de la gestion des contributions fondée sur les risques, notamment en harmonisant les exigences en matière de surveillance et de production de rapports avec le niveau des risques évalués pour les projets.

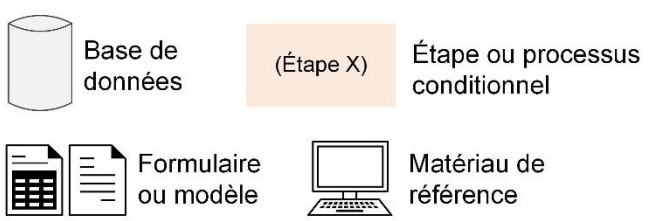
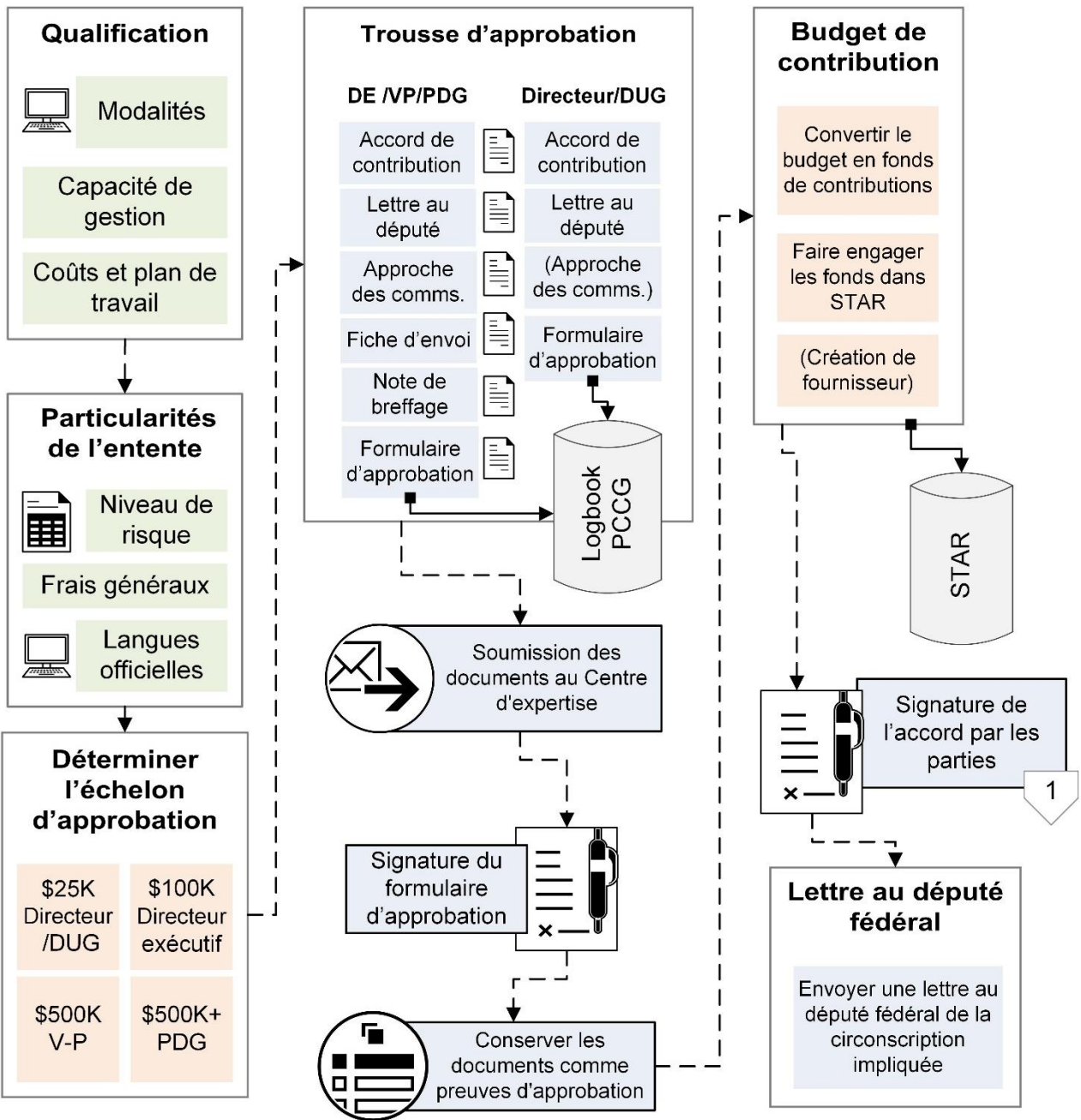
Depuis 2017-2018, des modifications successives ont été apportées aux processus et aux modèles afin de simplifier le PCCG. Les nouveaux pouvoirs subdélégués des directeurs, des directeurs d'unité de gestion et des vice-présidents ont contribué à simplifier le processus d'approbation pour les projets de faible valeur, dont le seuil est fixé à 25 000 dollars.

De nouveaux actifs de gestion des risques ainsi que de nouveaux formulaires d'approbation et de fin de projet ont été mis en place en 2018-2019 et ont été conçus pour améliorer la collecte de données et guider l'application des exigences en matière de surveillance et de production de rapports. De nouvelles offres de formation ont également été déployées, et des conseils supplémentaires ont été ajoutés sur ParcsNet.

Figure 2 : Chronologie des modifications apportées au PCCG depuis 2016-2017



Figure 3 : Processus d'approbation du PCCG



Gestion des accords de contribution

Exigences en matière de rapports

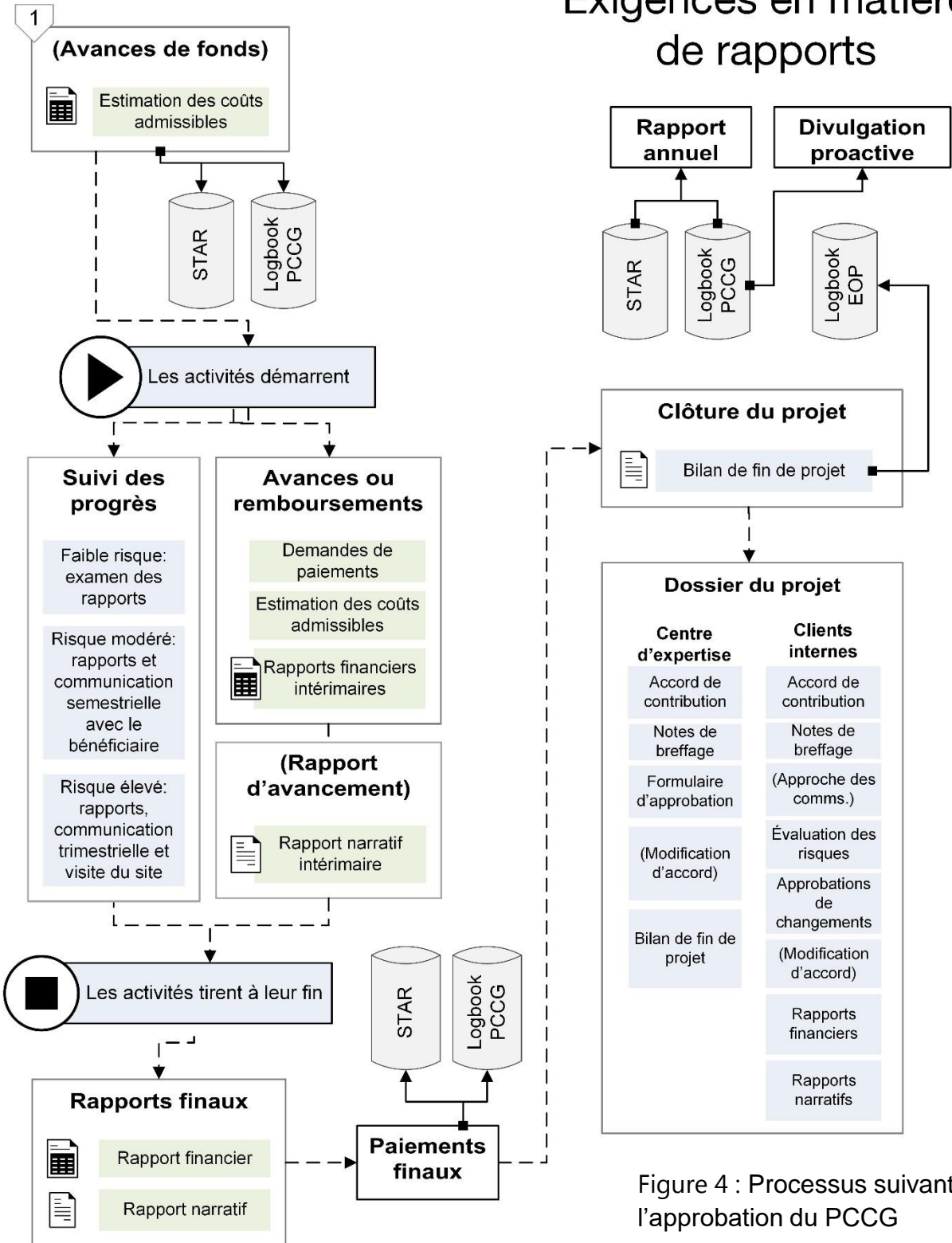


Figure 4 : Processus suivant l'approbation du PCCG

Regard vers l'avenir: Refonte du PCCG

En 2020, Parcs Canada a déterminé qu'il était nécessaire de mettre à jour les modalités du PCCG ainsi que le cadre de gestion du programme.

Cette nécessité résulte d'une injection de fonds pour les programmes de l'Agence Parcs Canada comme les initiatives liées à l'Héritage de la nature, qui s'appuient sur l'outil de paiements de transfert du PCCG pour permettre les collaborations avec les partenaires autochtones, les chercheurs, les organismes à but non lucratif ainsi que les gouvernements provinciaux et territoriaux et les administrations municipales.

Le tableau 2 met en relief les augmentations du recours au PCCG de 2015-2016 à 2019-2020, y compris la hausse marquée des nouveaux accords conclus avec les organisations autochtones, d'une année à l'autre.

Refonte du PCCG

Les plans à l'égard du programme étaient axés sur trois éléments clés : répondre aux besoins émergents grâce à la mise à jour des modalités, ajuster le cadre de gestion afin de soutenir les nouveaux outils et les nouveaux pouvoirs, et élaborer des stratégies à long terme pour les paiements de transfert et d'autres instruments de financement.

Mise à jour des objectifs

Les objectifs cités dans le cadre de cette refonte comprennent le renforcement des relations de l'Agence avec les peuples autochtones, la création de programmes de financement agiles, réactifs, efficaces et efficaces ainsi que la garantie du respect continu des politiques pertinentes de l'Agence et du gouvernement.

Nouveaux outils du PCCG

- Contributions fixes, flexibles et globales* pour les bénéficiaires autochtones
- Des limites de financement plus élevées (20 M\$ avec des biens fonciers et immobiliers et 10 M\$ sans de tels biens)
- Des canaux non sollicités, ouverts et ciblés pour les bénéficiaires éventuels
- Une liste étendue des bénéficiaires, des projets et des dépenses admissibles
- Des subventions allant jusqu'à 300 000 \$ par bénéficiaire unique, par année
- Des subventions allant jusqu'à 5 000 \$ sans aucun accord ni rapport des résultats
- Des contributions initiales et pluriannuelles allant jusqu'à 10 M\$ pour le cycle de vie d'un projet
- Des protections pour les données et les connaissances autochtones

Tableau 2 : Accords de contribution du PCCG signés par groupe de bénéficiaires et par exercice financier

Groupes de bénéficiaire	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020
Organisations autochtones	16	17	41	61	82
Organismes à but non lucratif	31	28	32	48	59
Établissements universitaires et institutions publiques	6	4	3	12	25
Provinces, territoires ou municipalités	4	5	2	9	8
Organisations internationales	0	0	1	2	1
Organismes à but lucratif	0	0	0	0	1
Autre/non précisé	3	2	1	0	0
Total des accords signés	60	56	80	132	176

*Voir l'annexe K de la *Directive sur les paiements de transfert*: <https://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=14208>

Principales constatations





Pertinence

Attentes

Les modalités du PCCG sont harmonisées avec le mandat de l'APC et à son cadre ministériel des résultats.

Les modalités du PCCG sont mises à jour pour refléter l'évolution des priorités ou des circonstances.

Le PCCG répond à un besoin continu de l'Agence.

Le PCCG répond aux besoins des utilisateurs du programme.

Les accords de contribution sont sensibles aux conditions de capacité dans lesquelles ils sont élaborés et mis en œuvre.

Constatations

De nombreuses sources de données indiquent que les modalités du PCCG sont, de façon générale, harmonisées avec le mandat de l'APC et à son cadre de résultats.

Bien que les modalités n'aient pas été modifiées au cours de la période d'évaluation, une importante mise à jour entrera en vigueur en 2022-2023.

La demande croissante pour les accords de contribution au cours des cinq dernières années indique que le PCCG répond à un besoin continu de l'Agence

Des données probantes montrent que le PCCG peut améliorer la formation et mieux répondre aux besoins des utilisateurs du programme qui travaillent avec des partenaires autochtones.

Les utilisateurs du programme qui travaillent avec des partenaires autochtones ont accordé une évaluation moins élevée à la sensibilité du PCCG aux niveaux de capacité des bénéficiaires; la plupart des commentaires formulés à ce sujet portaient sur les exigences en matière de rapports.

Harmonisation avec le mandat et le cadre de résultats de Parcs Canada

Les modalités du PCCG sont, de façon générale, harmonisées avec le mandat de Parcs Canada.

Une importante mise à jour entrera en vigueur en 2022-2023.

Harmoniser les modalités

Une harmonisation plus claire des modalités avec le cadre ministériel des résultats a été recommandée dans l'évaluation précédente. Un examen des modalités en 2017 n'a donné lieu à aucune modification du document. Toutefois, l'harmonisation avec le CMR a été abordée à l'échelle du processus : il a été demandé aux utilisateurs du programme de lier leur projet aux résultats ministériels dans le formulaire d'approbation.

Un examen des documents et des dossiers a permis de constater que les modalités sont largement harmonisées avec le mandat de Parcs Canada. La plupart des participants à l'enquête auprès des utilisateurs du PCCG sont d'accord, 66 % d'entre eux ayant estimé que les modalités sont bien harmonisées.

Cela dit, les résultats de l'enquête, les analyses des entretiens et les constatations tirées de l'examen des dossiers ont permis de cerner des difficultés continues en ce qui concerne les exigences du programme qui découlent des modalités du PCCG. Par exemple, plusieurs personnes interrogées lors des entretiens ont souligné que, bien que la *Politique sur les paiements de transfert* du gouvernement fédéral contienne des mécanismes de financement souples pour les partenaires autochtones (connus sous le nom d'annexe K), Parcs Canada n'avait pas encore demandé l'autorisation d'utiliser ces mécanismes et ne pouvait donc pas en tirer parti pour les contributions liées aux priorités de l'Agence en matière de réconciliation.

Répondre à l'évolution des priorités

Alors que les modalités du PCCG sont demeurées les mêmes tout au long de cette évaluation, des outils, des processus et des modèles du PCCG ont été examinés, créés et mis à jour par le Centre d'expertise sur les subventions et les contributions de Parcs Canada. Ces éléments sont résumés à la page 12.

De plus, en 2021, Parcs Canada a obtenu l'autorisation d'élargir ses pouvoirs en matière de subventions et de contributions (voir p. 15), y compris pour ce qui est des microsubventions et des options plus souples pour les partenaires autochtones mentionnées ci-dessus. Ces pouvoirs élargis doivent entrer en vigueur en 2022-2023.

Répondre aux besoins de l'Agence

Alors que de nombreuses sources de données confirment que le PCCG répond aux besoins de l'Agence, les données montrent également que le programme pourrait mieux répondre aux besoins de segments d'utilisateurs et de bénéficiaires précis.

Ces constatations sont abordées dans la recommandation 4

Répondre aux besoins de l'Agence Parcs Canada

Le recours au PCCG a connu une hausse considérable au cours des cinq dernières années : le nombre d'accords signés a augmenté de 30 % annuellement depuis 2018. Les données recueillies dans le cadre de l'évaluation associent cette augmentation à la hausse des demandes au sein de l'Agence pour des mécanismes de financement visant à soutenir la mobilisation des Autochtones (voir la description du programme p. 15) ainsi qu'à un processus d'approbation simplifié mis en place en 2017-2018. Ces tendances prouvent manifestement que le PCCG a répondu à des besoins continus au sein de Parcs Canada.

Répondre aux besoins des utilisateurs du PCCG

Une enquête en ligne réalisée auprès des utilisateurs du PCCG afin de comprendre le programme du point de vue de ceux qui élaborent et gèrent les accords de contribution a invité les participants à évaluer le PCCG en fonction de sa capacité à répondre aux besoins de leur équipe et de la mesure dans laquelle ses modalités générales sont adaptables à leur travail.

Dans l'ensemble, 57 % des répondants ont estimé que le PCCG répond pleinement aux besoins de leur unité de travail, alors que 42 % des répondants ont estimé qu'il répond « à certains des besoins, mais pas à tous ». L'adaptabilité, définie comme le fait de « disposer d'une flexibilité suffisante intégrée aux modalités pour pouvoir répondre à un large éventail de circonstances », a obtenu des résultats similaires : 50 % des répondants ont estimé que les modalités sont adaptables ou très adaptables, tandis que 27 % ont accordé une mention « neutre » à cette caractéristique.

Invités à décrire les besoins auxquels le programme n'avait pas répondu, les participants se sont concentrés presque exclusivement sur les défis liés aux processus et sur les niveaux de capacité attendus à la fois des utilisateurs de l'Agence et des bénéficiaires du financement.

Besoins des utilisateurs du PCCG (1/2)

Une analyse plus poussée des questions d'évaluation suggère que les points de vue sur l'utilité et l'adaptabilité du PCCG sont liés aux groupes de bénéficiaires avec lesquels les répondants au sondage ont travaillé au cours des cinq dernières années (p. ex. organismes à but non lucratif, gouvernements autochtones ou chercheurs), ce qui laisse entendre que le programme ne convient pas également à tous les types de bénéficiaires éventuels.

Basées sur les résultats de l'enquête réalisée auprès des utilisateurs du programme, les figures suivantes illustrent les liens probables entre le travail avec des groupes de bénéficiaires précis et les différences de perception du PCCG lorsqu'il s'agit de répondre et de s'adapter aux besoins des utilisateurs. Les deux figures qui se trouvent sur la page suivante montrent de façon évidente que les évaluations les plus basses sont liées au sous-ensemble des répondants à l'enquête qui ont travaillé avec des organisations autochtones. Cela contraste avec les évaluations plus élevées, et plus variables, liées aux autres groupes.

L'évaluation la plus élevée concernant la satisfaction des besoins des utilisateurs (figure 6 sur la page suivante) est liée aux utilisateurs qui ont travaillé avec les administrations régionales (c.-à-d. les gouvernements locaux, provinciaux et territoriaux), alors que l'évaluation la plus élevée concernant l'adaptabilité (figure 7 sur la page suivante) est liée aux utilisateurs qui ont travaillé avec des entités de recherches, comme les universités. Ces deux résultats dépassent de plus de 25 % les évaluations faites par les utilisateurs qui ont travaillé avec les organisations autochtones.

Une analyse des données recueillies lors des entretiens et de l'enquête réalisée auprès des utilisateurs, appuyée par les constatations tirées de l'examen des dossiers, indique que les différences entre la capacité administrative des bénéficiaires expliquent en grande partie ces résultats, car les organisations aux ressources humaines et aux ressources de gestion financière plus limitées ont du mal à satisfaire aux exigences en matière de production de rapports du PCCG. Une analyse plus approfondie se trouve à la section suivante.

Besoins des utilisateurs du PCCG (2/2)

Figure 6 : Évaluation de la satisfaction des besoins des utilisateurs du PCCG par type de groupes de bénéficiaires

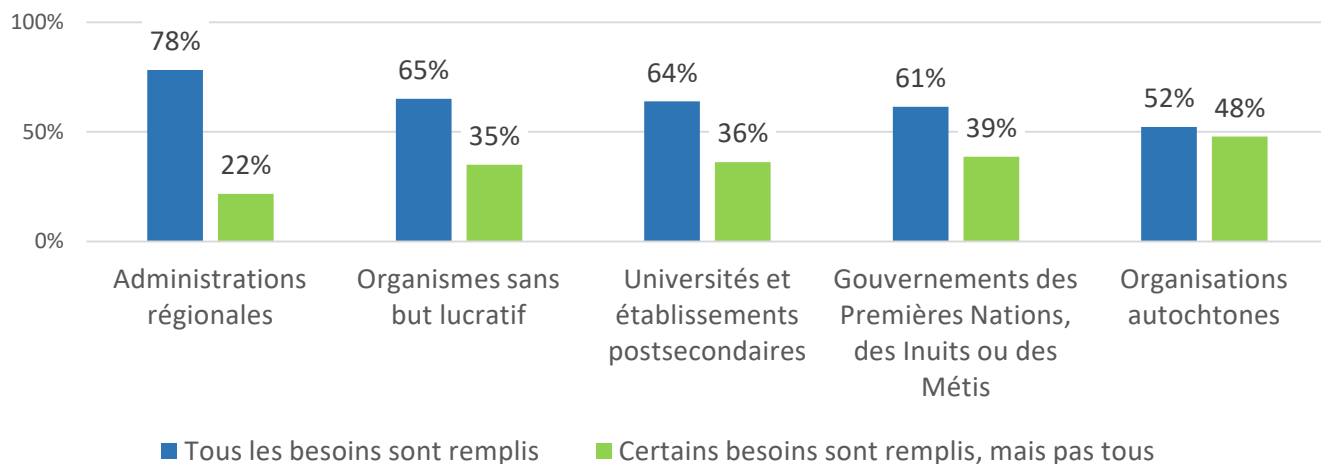
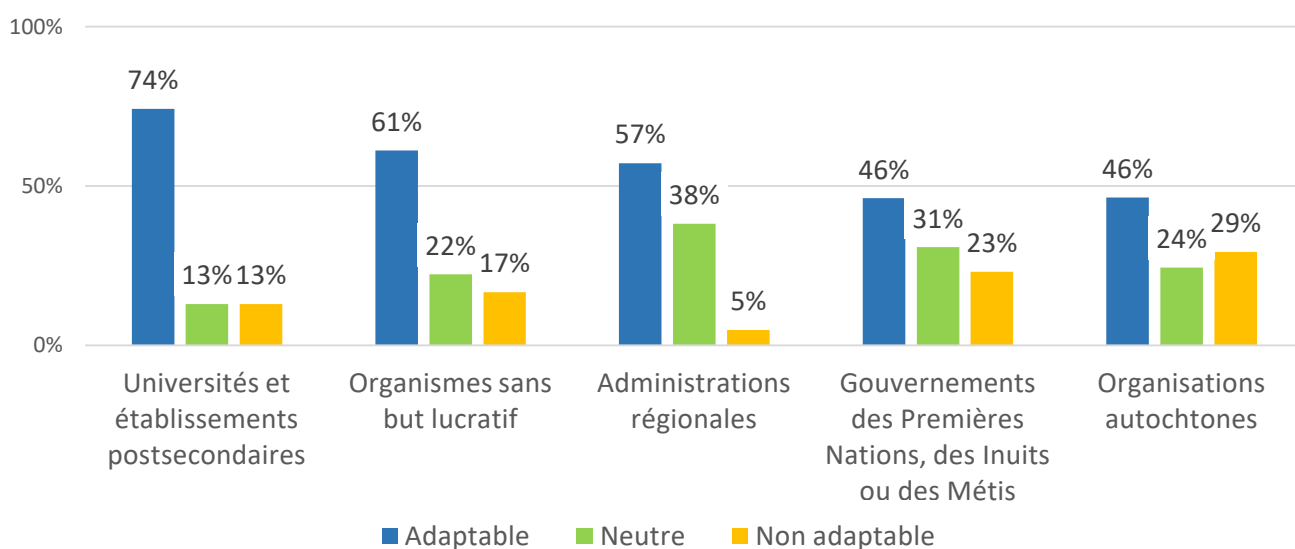


Figure 7 : Évaluation de l'adaptabilité des modalités du PCCG par type de groupes de bénéficiaires



Formation et soutien aux utilisateurs

Ces constatations sont abordées dans les recommandations 2 et 3.

Bien que les utilisateurs du programme aient évalué de façon très favorable le soutien du Centre d'expertise, la formation demeure un domaine qui pourrait être amélioré.

Accès aux outils et au soutien

Parmi les diverses fonctions de soutien du Centre d'expertise, les participants à l'enquête ont attribué les notes les plus positives à la réactivité du CE aux questions, à son aide lorsque les utilisateurs rencontrent des difficultés et à la réceptivité du personnel aux commentaires. Ces résultats ont également été observés dans les commentaires de l'enquête ainsi que dans les entretiens réalisés auprès des utilisateurs du programme et des parties prenantes.

Les évaluations des modèles du PCCG sont moins positives en ce qui concerne leur facilité d'utilisation. Invités à proposer des idées d'amélioration, les répondants à l'enquête ont encouragé le CE à poursuivre la simplification des modèles et des outils, et à fournir des exemples de modèle de rapports qui ont été adaptés avec succès* pour différents groupes de bénéficiaires.

Tableau 3 : Évaluation des services fournis au personnel de Parcs Canada par le Centre d'expertise

	Tout à fait d'accord	D'accord	Neutre	En désaccord	n=
La formation a répondu à mes besoins.	17 %	51 %	20 %	12 %	35
Les modèles fournis sont faciles à utiliser.	11 %	66 %	15 %	8 %	65
Le CE répond toujours à mes questions.	52 %	45 %	2 %	2 %	64
Le CE est ouvert à la rétroaction	37 %	46 %	13 %	4 %	52
Le CE est utile lorsque je rencontre des difficultés.	49 %	40 %	11 %	0 %	65

Formation sur les accords de contribution

Bien que la majorité des répondants aient estimé que la formation offerte dans le cadre du PCCG a répondu à leurs besoins, environ 30 % d'entre eux ont tout de même attribué une mention « neutre » ou « en désaccord » à cet élément. Ce constat, associé à un faible taux de formation rapporté par les participants à l'enquête (seuls 22 % d'entre eux avaient reçu une formation sur le PCCG), donne à penser qu'une récente interruption dans les activités de formation du CE a commencé à avoir une incidence sur les unités de travail de l'Agence, en particulier celles dont le personnel connaît une plus grande rotation.

*Les modèles de rapports financiers et narratifs sont fournis par le CE à titre d'exemple et peuvent être modifiés afin de mieux convenir aux projets des bénéficiaires.

Le PCCG et la capacité des utilisateurs du programme

Les préoccupations concernant la capacité du personnel sont axées sur le volume des processus administratifs et sur la nécessité de former à nouveau le personnel.

Ces constatations sont abordées dans la recommandation 2.

L'enquête réalisée auprès des utilisateurs du PCCG comportait deux questions d'évaluation à propos de la sensibilité du programme aux niveaux de capacité. La première question était axée sur le personnel de Parcs Canada et la deuxième, sur les bénéficiaires du financement. L'enquête comportait également une question ouverte complémentaire à propos de la capacité.

Dans le cadre de l'enquête, le terme « capacité » a été défini de cette manière : « La capacité d'une organisation à gérer ses activités avec succès. Les aspects de la capacité comprennent les ressources (temps, personnel, budgets), les systèmes (financiers, de gouvernance), les outils et les différentes formes de connaissances. »

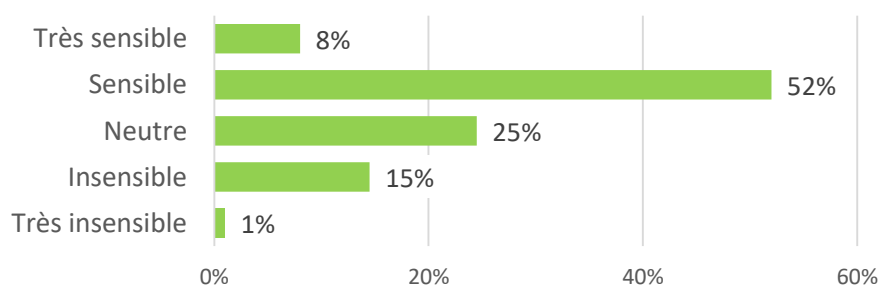
Sensibilité aux niveaux de capacité du personnel

La figure 8 montre que 60 % des répondants à l'enquête ont indiqué que le PCCG a été sensible ou très sensible à la capacité au sein de l'Agence, alors que 25 % ont répondu par la mention « neutre ».

Les difficultés rapportées par le personnel de l'Agence sont principalement liées au volume des processus administratifs. Elles ont trait notamment au fait de remplir des formulaires et des modèles, de répondre aux exigences en matière de présentation, de se tenir au courant des activités de surveillance des projets et de respecter les délais, en particulier lorsqu'il s'agit de gérer plusieurs accords à la fois.

D'autres enjeux soulevés concernent la formation pour les utilisateurs du PCCG, particulièrement dans les secteurs touchés par un taux de roulement élevé du personnel, où un soutien est nécessaire pour aider les employés moins expérimentés à s'orienter dans les processus du PCCG.

Figure 8 : Évaluation de la sensibilité à la capacité du personnel



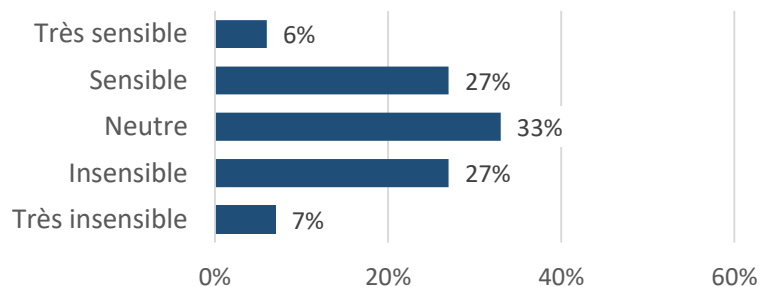
Le PCCG et la capacité des bénéficiaires

Ces constatations sont abordées dans les recommandations 1 et 4

Les évaluations de la sensibilité du PCCG aux niveaux de capacité des bénéficiaires sont également divisées entre les catégories de réponses.

Les exigences en matière de production de rapports sont le problème le plus fréquemment signalé par les bénéficiaires.

Figure 9 : Évaluation de la sensibilité à la capacité des bénéficiaires



Les évaluations de la sensibilité du PCCG aux niveaux de capacité des bénéficiaires sont réparties dans toutes les catégories. Avec 33 %, le groupe le plus important se situe dans la catégorie « neutre », suivi de 34 % dans les catégories « très sensible » et « sensible », et de 33 % dans les catégories « insensible » et « très insensible ». Ces réponses contrastent avec les évaluations de la sensibilité aux capacités des membres du personnel, où 60 % des répondants ont évalué le PCCG comme étant sensible à leurs circonstances.

Commentaires: la capacité des bénéficiaires

Dans les réponses à la question ouverte, les difficultés les plus fréquemment signalées par les bénéficiaires concernent les exigences en matière de production de rapports du PCCG, en particulier les rapports financiers et narratifs qui doivent être soumis à Parcs Canada pour rendre compte des fonds utilisés et obtenir d'autres décaissements. Des 28 répondants ayant fourni des commentaires, 19 ont cité l'achèvement opportun de ces rapports comme étant le principal défi.

Un thème commun aux réponses à l'enquête et aux données des entretiens concerne la comptabilité et la planification détaillée du travail et le fait qu'elles représentent les tâches les plus difficiles pour les petites organisations. Cela est particulièrement le cas des gouvernements et des organisations autochtones, mais les répondants ont également mentionné les petits organismes à but non lucratif et des groupes dirigés par des bénévoles.

Le PCCG et la capacité des bénéficiaires (suite)

Les évaluations de la sensibilité du PCCG aux niveaux de capacité des bénéficiaires sont plus basses parmi les utilisateurs qui travaillent avec les gouvernements et les organisations autochtones.

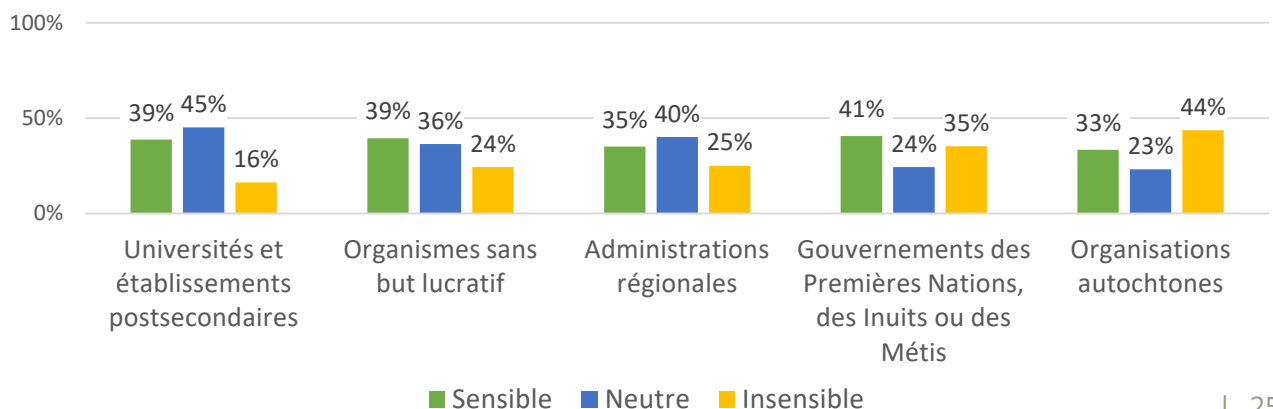
Tout comme pour les questions d'évaluation sur les besoins des utilisateurs et l'adaptabilité, les réponses à la question d'évaluation sur la sensibilité du PCCG aux niveaux de capacité des bénéficiaires semblent différer selon le type de groupe, comme le montre la figure 10.

Les deux sous-ensembles les plus distincts sont ceux qui ont travaillé avec les universités et ceux qui ont travaillé avec les gouvernements et les organisations autochtones. Alors que seulement 16 % des utilisateurs qui ont travaillé avec les universités ont estimé que le PCCG est insensible aux conditions relatives aux capacités, ce chiffre passe à 35 % parmi ceux qui ont travaillé avec

les gouvernements autochtones et à 44 % parmi ceux qui ont travaillé avec les organisations autochtones.

Au-delà de l'enquête réalisée auprès des utilisateurs, d'autres sources de données recueillies dans le cadre de la présente évaluation font également ressortir les défis que pose la conception du programme en ce qui a trait aux relations de travail de Parcs Canada avec les partenaires des Premières Nations, des Métis et des Inuits. Comme il s'agit d'une question complexe, cette évaluation comprend une étude de cas axée sur le recours au PCCG dans le contexte plus large des priorités et des activités de réconciliation de l'Agence. Consultez l'étude de cas à la page 47 pour obtenir plus de détails.

Figure 10 : Évaluation de la sensibilité à la capacité des bénéficiaires par type de groupes de bénéficiaires





Efficiency

Attentes

Les processus du PCCG sont clairs et efficaces.

Les processus du PCCG sont opportuns.

Le financement des accords de contribution est versé comme prévu.

Constatations

Les utilisateurs du programme considèrent que les modifications apportées aux niveaux d'approbation ainsi que la simplification des processus au cours des cinq dernières années ont contribué à l'efficacité du programme.

Des constatations provenant de nombreuses sources de données ont permis de cibler des possibilités de clarifier davantage les processus de surveillance et de production de rapports, et d'améliorer l'efficacité du programme en fournissant des mécanismes plus souples aux principaux groupes de bénéficiaires.

Une analyse des bases de données montre que les projets réalisés avec des partenaires autochtones étaient surreprésentés parmi les accords ayant demandé des prolongations des échéanciers de projet.

Les données indiquent que les fonds de contribution ont généralement été distribués comme prévu.

Processus clairs

Les résultats ont permis de cerner des possibilités de clarifier la surveillance et de production de rapports, et d'offrir davantage de conseils sur l'élaboration des accords.

Ces constatations sont abordées dans la recommandation 3.

Les participants à l'enquête réalisée auprès des utilisateurs ont été invités à évaluer la clarté et l'efficacité de huit processus essentiels du PCCG. Dans le cadre de l'enquête, la clarté a été définie comme suit : « Il est suffisamment facile pour les utilisateurs du programme de comprendre comment réaliser un processus donné. » La figure 11 à la page 29 présente les pourcentages des répondants qui ont évalué les processus comme « clair » ou « très clair ». Les évaluations les plus élevées sont celles des processus d'approbation, de paiement et de création de modifications, chacun d'eux ayant obtenu un pourcentage égal ou supérieur à 80 %, suivi par les processus de qualification de projet et d'évaluation des risques, qui ont obtenu un pourcentage de 75 %.

Les évaluations les plus basses concernent négocier les accords, les exigences pour les rapports et la mise en place d'exigences de surveillance. Les données issues de l'enquête indiquent que plusieurs facteurs sous-tendent ces évaluations. L'évaluation concernant la clarté du processus de négociation semble refléter à la fois le niveau de formation plus faible des répondants et la nature complexe de la tâche. Les commentaires recueillis dans le sondage donnent à penser que les exigences en matière de production de rapports peuvent être difficiles à expliquer aux bénéficiaires, alors que les utilisateurs du programme ont exprimé de l'incertitude quant à savoir quelle approche de surveillance convient le mieux à leurs projets.

Un examen des orientations fournies sur l'intranet de Parcs Canada a permis de constater que les instructions au niveau de la surveillance étaient plutôt limitées, alors que des modèles d'accord ainsi que des outils de production de rapports et d'évaluation des risques y sont proposés.

Efficiencia des processus (1/2)

Les résultats de l'enquête à propos de l'efficiencia des processus du PCCG se sont avérés moins positifs que les résultats concernant la clarté.

L'efficiencia des processus

Dans le cadre de l'enquête réalisée auprès des utilisateurs, l'efficiencia a été définie comme suit : « Les processus limitent l'utilisation *non nécessaire* de temps et de ressources. »

Comme le montre la figure 12 sur la page suivante, les résultats à propos de l'efficiencia suivent une tendance semblable à celle des résultats concernant la clarté, en ce sens que la négociation des accords, la surveillance et la production de rapports ont reçu des évaluations plus basses.

Parallèlement, les évaluations à propos de l'efficiencia sont inférieures de 13 % en moyenne pour tous les processus par rapport aux évaluations concernant la clarté (à l'exception de la surveillance, où elles sont analogues). Les commentaires recueillis auprès des participants à l'enquête fournissent quelques explications possibles de cette tendance.

La première d'entre elles tient au fait que les participants qui ont eu recours au PCCG avant et après les modifications au processus d'approbation (voir la chronologie à la page 12) ont largement reconnu que les étapes sont plus claires et logiques que par le passé. Toutefois, la majorité des participants estiment que le programme doit faire l'objet d'autres assouplissements afin de réduire les « allers-retours » entre les bénéficiaires et le CE pour mener à bien les négociations ou aider les bénéficiaires à franchir les étapes et à satisfaire leurs propres exigences.

La nature des assouplissements souhaités varie selon les bénéficiaires. Les exigences de production de rapports sont perçues comme étant trop compliquées pour les partenaires autochtones, alors que les questions de propriété intellectuelle complexifient les accords avec les universités.

Clarté et efficacité des processus

Figure 11 : Évaluation des processus du PCCG par les utilisateurs; mentions « clair » ou « très clair »

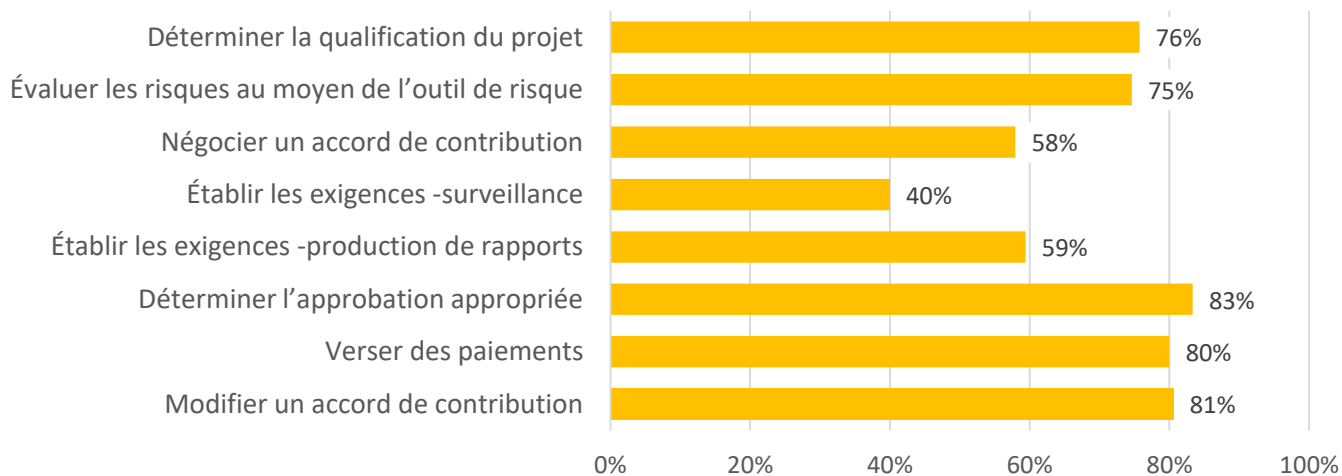
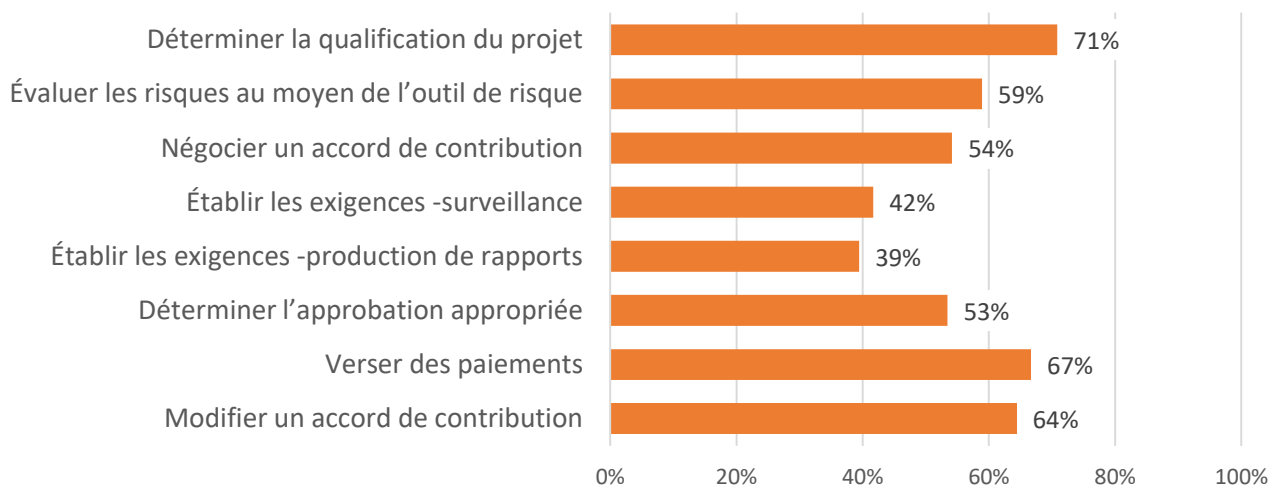


Figure 12 : Évaluation des processus du PCCG par les utilisateurs; « efficace » ou « très efficace »



Efficiencia de los procesos (2/2)

Las datos obtenidas de la encuesta indican que algunas etapas del PCCG son aún percibidas como procesos complicados a pesar de los recientes cambios.

Las datos obtenidos de las entrevistas sobre el Centro de experiencia suscitan preocupaciones sobre la sostenibilidad del apoyo del CE.

Ces constatations sont abordées dans la recommandation 2.

Niveaux d'approbation

L'écart le plus important entre les évaluations portant sur la clarté et l'efficacité concerne « l'obtention de l'autorisation appropriée », qui a obtenu 83 % pour la clarté, mais seulement 53 % pour l'efficacité. Les commentaires des utilisateurs portant sur ce point suggèrent qu'en dépit des révisions bienvenues des pouvoirs de signature et des processus d'approbation, certains considèrent toujours que le seuil de 25 000 \$ pour l'approbation simplifiée est trop bas.

Selon ces commentaires, les exigences en matière de communications et de présentation imposées lorsqu'il y a dépassement du seuil de 25 000 \$ devraient être davantage simplifiées (voir la page 13 pour un aperçu des étapes).

Capacité du CE

Comme mentionné dans la section précédente sur le soutien et la formation (p. 22), les répondants à l'enquête considèrent manifestement le Centre d'expertise comme une source indispensable de conseils pratiques à propos des modalités du PCCG, de

l'utilisation de divers outils et modèles et, peut-être plus important encore, de la résolution des problèmes lorsqu'ils surviennent.

À l'avenir, le personnel du CE s'attend à ce que le recours au PCCG continue d'augmenter, alors que le programme fournit un mécanisme de financement nécessaire à de nombreuses activités prioritaires comme les collaborations continues avec les partenaires autochtones.

Dans le cadre des entretiens, les membres du personnel de la Direction générale du dirigeant principal des finances, les directeurs ainsi que les directeurs d'unité de gestion dont les équipes utilisent de façon importante le PCCG ont exprimé des préoccupations à propos de la capacité du CE à conserver ses niveaux de réactivité.

Cette question est cruciale compte tenu de l'ajout de nouveaux outils et mécanismes qui entreront en vigueur en 2022-2023, ce qui rendra nécessaire l'élaboration de nouvelles formations, de nouvelles politiques et de nouvelles orientations pour les utilisateurs du programme.

Rapidité des processus

Ces constatations sont abordées dans les recommandations 1 et 4.

Les projets réalisés avec les partenaires autochtones sont surreprésentés parmi les accords modifiés et prolongés.

Les résultats de l'examen des dossiers indiquent que la plupart des projets respectent les échéanciers établis pour les approbations, la production de rapports et les paiements.

Tableau 4 : Pourcentage des accords du PCCG et des prolongations par type de bénéficiaire

Type de groupe de bénéficiaires	% d'accords signés	% de prolongations
Organisations autochtones	41 %	53 %
Gouvernements autochtones	6 %	21 %
Organismes à but non lucratif ou de bienfaisance	34 %	14 %
Établissements universitaires et institutions publiques	11 %	6 %
Gouvernement	4 %	3 %
Municipalités	1 %	3 %
Organisations internationales	1 %	0 %
Organismes à but lucratif	1 %	0 %
Total des cas	682	159

Des 40 projets du PCCG examinés, quatre ont connu des retards importants : deux en raison des répercussions de la COVID-19, et deux en raison de retards dans la remise des rapports définitifs. La prolongation des délais et le report des dates de fin ont permis aux bénéficiaires de recevoir leur dernier paiement.

Prolongation des accords

Une analyse des modifications d'accords notés dans la base de données du PCCG a montré que les projets réalisés avec des gouvernements et des organisations autochtones ont été l'objet d'un nombre disproportionné de prolongations des délais. Entre 2017-2018 et 2020-2021, le registre montre que si les projets réalisés avec des partenaires autochtones représentent 47 % de tous les accords, ils représentent 70 % de tous les accords modifiés. Si l'on se concentre sur les prolongations (c.-à-d. qu'on exclut les modifications visant les fonds), la proportion passe à 74 %, comme le montre le tableau 4.

Dans le contexte de l'utilisation du programme comme soutien clé aux objectifs de réconciliation de l'Agence, ces résultats concordent avec une conclusion plus générale selon laquelle les modalités du PCCG de 2017 ne répondaient pas suffisamment aux défis de capacité auxquels font face les partenaires autochtones, Parcs Canada n'ayant pas encore demandé l'autorisation d'utiliser les mécanismes de financement plus souples décrits à l'annexe K de la Politique sur les paiements de transfert.

Décaissements des fonds

Les données indiquent que les fonds de contribution sont généralement distribués comme prévu.

Modifications aux montants de la contribution

Un examen des modifications apportées aux accords depuis 2017-2018 a montré que des 248 modifications approuvées, 25 % concernent l'augmentation de la valeur des contributions, 17 % concernent le report des fonds et 64 % concernent la prolongation des délais. Les projets ayant demandé le plus de modifications concernent les mobilisations ou les consultations des Autochtones ainsi que les recherches et les projets de conservation et de surveillance des ressources.

Décaissements du PCCG

Comme le PCCG ne dispose pas de crédits centraux, les utilisateurs du programme sont responsables de convertir des parties de leur budget en fonds de contribution et de s'assurer que ceux-ci sont engagés dans le système financier STAR de Parcs Canada. À l'échelle du programme, les fonds sont également suivis par le Centre d'expertise par l'entremise du registre du PCCG et sont déclarés dans les rapports annuels du PCCG. Les deux systèmes montrent que les décaissements du PCCG ont plus que doublé au cours des cinq dernières années (voir le tableau 5).

Tableau 5 : Fonds du PCCG engagés et décaissés par exercice financier

	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020
Nombre d'accords	85	97	127	180	220
Montant engagé (registre)	5 077 876 \$	4 832 974 \$	6 427 285 \$	13 497 566 \$	17 822 845 \$
Montant décaissé (rapport annuel)	4 707 371 \$	4 527 298 \$	6 223 025 \$	13 107 299 \$	16 939 187 \$
Différence en %	8 %	7 %	3 %	3 %	5 %

Une comparaison des montants totaux des décaissements par exercice financier enregistrés dans le registre et dans le système STAR a révélé des écarts allant de 5 000 \$ (négligeables) à plus de 200 000 \$. Étant donné que les plus grands écarts sont également les plus récents, il est probable qu'ils soient dus à des mises à jour incomplètes du registre.

Cela dit, les dépenses présentées dans les rapports annuels du PCCG correspondent aux données financières du système STAR. Un examen de ces rapports confirme que si les montants engagés sont souvent quelque peu supérieurs aux dépenses réelles (voir les pourcentages dans le tableau 5), les fonds du PCCG sont généralement distribués comme prévu.



Efficacité

Attentes

Les rôles, les responsabilités et les obligations de rendre compte sont documentés et clairs.

Une approche adéquate fondée sur les risques est utilisée pour harmoniser les exigences du programme.

Les évaluations des risques, la surveillance du projet et les rapports de fin de projet sont achevés.

Les projets atteignent les résultats définis dans les accords de contribution.

Les projets financés sont cohérents avec les résultats escomptés du PCCG.

Le Centre d'expertise collecte, analyse et rend compte des données à l'échelle du programme.

Constatations

Des données montrent que les rôles, les responsabilités et les obligations de rendre compte sont clairs et bien documentés.

Un examen du cadre des risques du PCCG a permis de cibler des possibilités de clarifier les facteurs de risque et de mieux répondre aux besoins des partenaires autochtones.

Un examen des dossiers des accords de contribution montre que les évaluations des risques, la surveillance du projet et les rapports de fin de projet sont généralement achevés.

Un examen des dossiers montre que les projets ont largement atteint les résultats décrits dans les accords de contribution.

Des données indiquent que les projets du PCCG sont cohérents avec les résultats escomptés du programme.

Si des améliorations considérables ont été soulignées en ce qui concerne les constatations de l'évaluation du PCCG précédente, des possibilités d'amélioration en ce qui a trait aux données sur les résultats ont été cernées.

Obligations de rendre compte, rôles et responsabilités

La plupart des utilisateurs du programme interrogés ont indiqué que les rôles et les responsabilités sont clairement définis dans les modalités du PCCG.

Un examen des documents a montré que les rôles, les responsabilités et les obligations de rendre compte sont bien documentés.

Responsabilités et obligations de rendre compte

Un examen des documents d'orientation du PCCG a confirmé que les responsabilités des utilisateurs du programme, des approbateurs des contributions, des administrateurs et des bénéficiaires sont décrites dans les modalités du PCCG se trouvant sur le portail intranet de Parcs Canada.

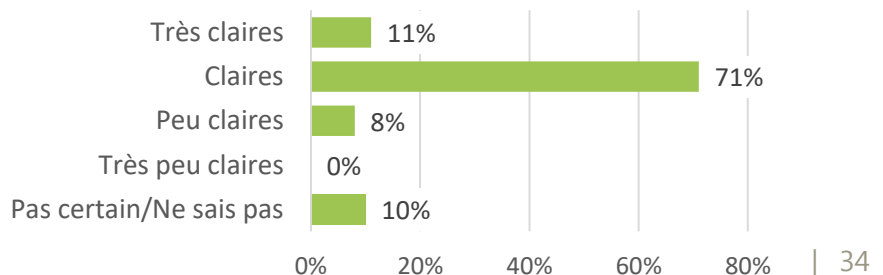
Les obligations de rendre compte relatives au PCCG et aux accords de contribution sont réparties entre les différents échelons du programme et des projets. Le dirigeant principal des finances est responsable d'administrer le programme, et le Centre d'expertise est responsable de veiller à ce que les accords respectent les modalités du PCCG. Les utilisateurs du programme sont responsables de l'élaboration des accords, des décaissements et de la gestion des risques du projet. Les bénéficiaires, quant à eux, doivent rendre compte des fonds reçus de toutes les sources et des résultats atteints.

Rôles et responsabilités claires

Une enquête réalisée auprès des utilisateurs du PCCG a évalué la clarté des rôles et des responsabilités. L'enquête ciblait le personnel ayant travaillé dans la planification ou la gestion des accords de contribution, et un total de 87 répondants y ont pris part. La plupart ont décrit leur fonction au sein de l'Agence comme étant celle d'un gestionnaire (51 %), ou d'un gestionnaire de projet ou d'un chef de projet (29 %). Chaque participant a déclaré avoir dirigé ou soutenu au moins trois accords au cours des six dernières années.

Tel que dans la figure 13, 82 % des répondants à l'enquête ont estimé que les modalités du PCCG fournissent une description claire (71 %) ou très claire (11 %) des responsabilités.

Figure 13 : Niveau de clarté définies par les modalités



Approche fondée sur les risques pour les exigences du programme

Les données montrent que le PCCG applique une approche fondée sur les risques pour les exigences du programme.

Un examen de l'outil d'évaluation des risques a permis de cibler des possibilités d'améliorer la clarté de l'outil et de mieux répondre aux besoins des partenaires autochtones.

Ces constatations sont abordées dans les recommandations 1, 3 et 5.

Une constatation clé de l'évaluation précédente indiquait que le PCCG ne disposait pas d'un cadre normalisé fondé sur les risques permettant d'ajuster les processus administratifs, comme les exigences de surveillance et de production de rapports.

En 2018-2019, le CE a mis en place un modèle d'accords fondé sur les risques et un nouvel outil d'évaluation des risques pour les projets de 25 000 \$ ou plus. Bien que les niveaux d'approbation soient encore fondés sur la valeur, il est attendu que les modalités de paiement, les mécanismes de surveillance et les exigences de production de rapports reflètent les niveaux de risque évalués.

Les données du registre du PCCG entre 2018-2019 et 2020-2021 montrent que 82 % des accords sont jugés comme présentant un risque faible et 13 % un risque modéré. Parmi les 5 % restants, les niveaux de risque de sept cas étaient marqués comme étant S.O. et dix-sept cas ne comportaient aucune donnée sur les risques. À ce jour, aucun projet du PCCG n'a été jugé comme présentant un risque élevé.

Examen du cadre de gestion des risques du PCCG

En 2021-2022, à la demande du CE, l'équipe d'audit interne de Parcs Canada a réalisé un examen du cadre de gestion des risques du PCCG ainsi que de son outil d'évaluation des risques.

Le rapport relève des possibilités de clarifier les facteurs de risque ainsi que les points de référence utilisés pour établir le niveau de risque. Les vérificateurs ont souligné que des définitions plus rigoureuses limiteraient les possibilités d'évaluations incohérentes et d'exigences administratives mal harmonisées (voir aussi la p. 39).

L'examen du cadre de gestion des risques a également mis en évidence les préoccupations des utilisateurs quant à l'évaluation des capacités financières et de gestion des organisations autochtones, qui sont évaluées au moyen des mêmes facteurs que ceux utilisés pour les universités et les gouvernements provinciaux. Les utilisateurs du PCCG consultés par l'équipe d'audit ont également estimé que la mise en application d'une perspective autochtone aux processus du PCCG, y compris aux évaluations des risques, permettrait à l'Agence d'amoindrir les difficultés liées à la capacité rencontrées par les partenaires autochtones.

Pratiques de gestion du PCCG

Un examen des dossiers a révélé des taux d'achèvement variables pour les évaluations des risques, les activités de surveillance des projets et les rapports après les projets.

Bien que le Centre d'expertise fournisse des conseils et des outils et veille à ce que les projets soient conformes aux modalités du PCCG, la gestion des accords (y compris leur négociation et leur mise en œuvre, la surveillance des projets, la gestion des risques et l'approbation des paiements) est la responsabilité des utilisateurs du programme. Les bénéficiaires du financement doivent rendre compte de leurs activités en fournissant des rapports à Parcs Canada à des moments précis pendant la durée de l'accord.

Le CE et les utilisateurs du programme doivent tenir des registres documentant les approbations et les résultats (voir le diagramme du processus à la page 14). Le CE conserve des copies des documents d'approbation, des accords de contribution signés, des modifications et du bilan de fin de projet. Les utilisateurs du programme doivent conserver les rapports financiers et narratifs et documenter les activités de surveillance, dont la portée varie selon le niveau de risque évalué de chaque projet.

Évaluation des risques et résumé du projet

Dans l'évaluation précédente du PCCG, le suivi des résultats et la gestion axée sur les risques des accords étaient mentionnés comme étant des points à améliorer. À la suite de ces évaluations, de nouveaux modèles pour les évaluations des risques et les bilans de fin de projet ont été mis en œuvre auprès des utilisateurs du programme en 2018-2019.

Un examen de 40 accords choisis au hasard et signés entre 2015-2016 et 2019-2020 a révélé que 68 % des dossiers de projet de l'échantillon comprenaient une évaluation des risques terminée. Ce calcul excluait les ententes signées avant 2018-2019, ainsi que les accords d'une valeur de moins de 25 000 \$ qui ne nécessitent pas d'évaluation des risques. Dans certains cas où il n'a pas été possible de trouver les formulaires d'évaluation des risques, les niveaux de risque étaient mentionnés dans l'accord lui-même. Un seul projet n'a pas fait l'objet d'un rapport sur les résultats, ce qui signifie qu'aucun rapport narratif ni bilan de fin de projet n'a pu être trouvé. Parmi les projets terminés, 60 % avaient un bilan de fin de projet au dossier.

Pratiques de gestion du PCCG (partie 2)

Bien que les éléments de preuve disponibles indiquent qu'une surveillance de projet est exercée, des incohérences dans la documentation ont limité l'évaluation de ces pratiques.

Ces constatations sont abordées dans la recommandation 3.

*Autres options : Communications, demandes de résultats financiers à d'autres ministères, vérifications par le personnel de l'Agence, entrevues avec les participants, examen des documents et participation aux comités directeurs.

Surveillance de projet

Les lignes directrices du programme précisent que les utilisateurs du PCCG doivent surveiller « régulièrement » les progrès et les activités des bénéficiaires de financement en conformité avec les niveaux de risque évalués.

Les résultats du sondage auprès des utilisateurs (voir le tableau 6) indiquent que divers mécanismes ont été utilisés régulièrement au cours des cinq dernières années, les plus courants étant les réunions, les interactions dans le cadre des activités de l'Agence, l'examen des rapports et les visites sur place. Au moins les deux tiers des répondants ont déclaré

avoir utilisé ces quatre principaux mécanismes au moins une fois au cours des cinq dernières années.

Par contre, bien que l'examen des dossiers ait permis de trouver certaines preuves d'activités de surveillance dans ceux faisant partie de l'échantillon inspecté, la documentation de ces activités variait considérablement.

Dans plusieurs cas, les examinateurs n'ont pu trouver que des références à des « réunions périodiques », sans plus de descriptions.

Il était donc difficile d'évaluer la qualité ou l'efficacité des pratiques de surveillance.

Tableau 6 : Mécanismes de surveillance déclarés par les utilisateurs du PCCG

Mécanismes de surveillance	%	n=
Réunions périodiques	87 %	60
Interactions dans le cadre des activités	70 %	48
Examen des rapports finaux	68 %	47
Examen des rapports financiers	67 %	46
Examen des rapports d'étape	55 %	38
Visites sur place	33 %	23
Examen des états financiers	30 %	21
Participation à une réunion de la commission	29 %	20
Rapports annuels de fin d'exercice	28 %	19
Interactions quotidiennes sur place	19 %	13
Autre*	10 %	7
Total des répondants		69

Résultats attendus

Les données probantes indiquent que les projets financés sont conformes aux objectifs du programme du PCCG et atteignent en grande partie les résultats décrits dans les accords de contribution.

Résultats à l'échelle du programme

Les modalités du PCCG énumèrent un vaste ensemble de résultats attendus, conçus pour être harmonisés avec le large éventail de programmes et d'activités de Parcs Canada.

L'examen des dossiers n'a relevé aucune incohérence entre les projets financés et les résultats attendus du PCCG.

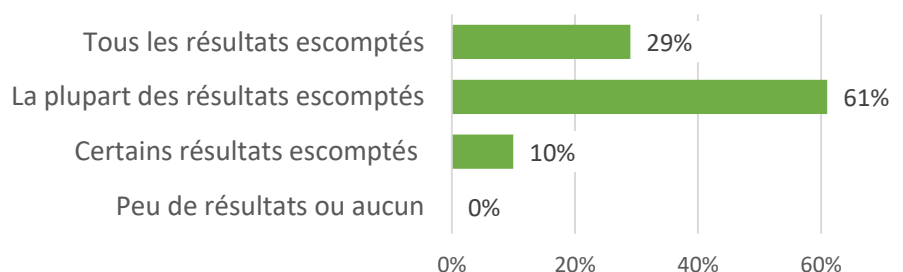
Résultats à l'échelle des accords

Les données des résultats provenant des accords de contribution ont été recueillies à partir de deux sources principales, soit les rapports narratifs finaux, que les bénéficiaires de financement doivent présenter à la conclusion d'un projet, et les bilans de fin de projet, qui exigent que les utilisateurs du programme décrivent brièvement les résultats du projet.

Parmi les 20 accords conclus contenus dans l'échantillon de dossiers examinés (les projets en cours ont été exclus de cette analyse), 16 comportaient un rapport narratif final ou un bilan de fin de projet qui a permis aux examinateurs d'évaluer leurs résultats. Trois autres dossiers comportaient d'autres formes de preuve, dont des statistiques de participation à des événements indiquant que les objectifs avaient été atteints.

Au total, 95 % des projets examinés avaient atteint la plupart des résultats attendus. Ce taux est semblable aux taux de réalisation déclarés dans le sondage auprès des utilisateurs du PCCG (figure 14), puisque 61 % des participants ont déclaré que leurs projets avaient atteint la plupart des résultats attendus, et 29 % ont déclaré que tous les résultats avaient été atteints.

Figure 14 : Taux d'atteinte déclaré des résultats de projet du PCCG



Analyse des données à l'échelle du programme

Les rapports annuels du PCCG analysent les tendances et documentent les changements apportés aux programmes.

Les résultats à l'échelle du programme sont consignés, mais ne sont pas systématiquement analysés.

Ces constatations sont abordées dans les recommandations 1, 4 et 6.

Données et rapports annuels du PCCG

Les principales sources d'information sur le PCCG à l'échelle du programme sont les rapports annuels créés par le Centre d'expertise et la base de données administrative que le CE tient à jour, connue sous le nom de registre du PCCG.

Les données du registre proviennent principalement du formulaire d'approbation du PCCG, qui doit être rempli par les utilisateurs du programme (voir l'organigramme à la page 13). En plus des renseignements administratifs (p. ex., nom et adresse des personnes-ressources), les formulaires indiquent les types de bénéficiaires et de projets, les détails financiers et le niveau de risque, tout en reliant chaque projet aux programmes et aux résultats ministériels de l'Agence.

Trois rapports annuels ont été produits par le CE, couvrant les exercices 2017-2018, 2018-2019 et 2019-2020. Les rapports résument les tendances d'utilisation, tel que les dépenses par direction générale, résultat ministériel, région ou bénéficiaire, et décrivent les mises à jour apportées au cours de l'année. Depuis 2018-2019, ces rapports comprennent également une section sur les « Accords de contribution comme outil pour appuyer la réconciliation avec les peuples autochtones ».

Par rapport aux résultats de l'évaluation précédente du PCCG, qui a révélé que la surveillance du CE était considérablement restreinte par des problèmes de disponibilité et d'intégrité des données, des éléments probants montrent de nettes améliorations dans les domaines de la collecte des données, de la surveillance du rendement et la production de rapports.

Les examens des dossiers et des bases de données ont permis de cerner une lacune restante : les analyses s'articulent presque exclusivement autour de l'utilisation et des extraits. Bien que des données pertinentes soient recueillies dans des bilans de fin de projet, des rapports narratifs et des rapports financiers, ces derniers ne sont pas systématiquement analysés et communiqués. Ce thème est revu à la page 44, relativement à l'utilisation des analyses ACS+. Les occasions d'améliorer la collecte et de l'intégrité des données du PCCG sont détaillées dans les pages suivantes.

Collecte et intégrité des données (1/3)

Un examen des sources de données du PCCG indique les points à améliorer dans la collecte des cotes de risque, des données de fin de projet et des données liées aux priorités de l'Agence.

Ces constatations sont abordées dans la recommandation 5.

Collecte de données

Les principales sources d'information sur le PCCG sont le registre et les rapports annuels, mais les données à l'appui proviennent de sources différentes.

Les données administratives et celles sur les projets sont principalement recueillies au moyen du formulaire d'approbation du PCCG, ou du formulaire d'approbation de la modification, au besoin. Les niveaux de risque sont déterminés au moyen d'une évaluation des risques, et le Centre d'expertise et le système financier STAR de l'Agence assurent le suivi des données sur les dépenses.

Les écarts entre les données financières du STAR et du registre sont indiqués à la page 32.

Les problèmes d'intégrité relevés dans les données recueillies sur les liens entre les priorités de l'Agence et les projets sont examinés à la page suivante.

Les constatations faites sur les cotes de risque et la collecte de données sur les résultats sont indiquées ici.

Évaluation des risques

L'équipe d'audit interne de Parcs Canada a procédé à un examen des évaluations des risques du PCCG en 2021-2022.

Ces derniers ont constaté que seules des définitions limitées étaient fournies pour chacun des dix facteurs de risque et que trois de ces facteurs, soit la *complexité du projet*, les *facteurs externes*, et les *autres facteurs de risque potentiels* ne s'excluaient pas mutuellement.

Dans le même ordre d'idées, les repères en place pour aider les utilisateurs à choisir les niveaux de risque ont été jugés fondés sur un langage subjectif (p. ex. des termes comme « basique » ou « ambitieux »), ce qui a soulevé des préoccupations quant à l'uniformité et à l'exactitude des cotes de risque qui en découlent.

Collecte et intégrité des données (2/3)

Données de fin de projet

Les données recueillies dans le cadre d'un examen des dossiers des rapports narratifs, des rapports de fin de projet et des modifications semblent indiquer que la plupart des projets du PCCG atteignent leurs objectifs.

Cependant, l'examen des dossiers a également révélé que le taux d'achèvement des rapports de fin de projet était d'environ 60 %, et a relevé des incohérences dans la qualité de l'information rapportée.

L'utilisation faite des données sur les résultats disponibles est aussi imprécise, car les analyses sommaires semblent inachevées.

Priorités de l'Agence Parcs Canada

En réponse aux résultats de l'évaluation précédente, le formulaire d'approbation du PCCG a été créé en 2017-2018 pour assurer une collecte de données fiables sur les programmes.

À cette fin, des menus déroulants ont servi à saisir le type des projets et des bénéficiaires, et des listes de

contrôle ont été ajoutées afin de lier les projets aux résultats ministériels et aux programmes de l'APC.

Une case pour les priorités de l'APC a également été ajoutée au modèle, mais un seul élément est indiqué : « Réconciliation avec les peuples autochtones ».

Un examen du champ correspondant dans le registre de la PCCG a trouvé 413 accords de contribution liés à la réconciliation, ce qui représente 58 % du total. Parallèlement, 262 entrées (ou 37 %) étaient vierges, et 11 étaient liées aux espèces en péril. Les 25 autres entrées présentent une combinaison d'objectifs, de thèmes et d'initiatives de projet, comme le résume le tableau 7.

Comme pour les données de fin de projet, l'objectif visé de cette information (outre que signaler un lien avec la réconciliation) n'était pas clair. Des données plus complètes sur ce sujet pourraient être utiles, comme moyen de comprendre les répercussions du PCCG sur les progrès vers les priorités de l'Agence.

Collecte et intégrité des données (3/3)

Tableau 7 : Priorités du PCCG de l'Agence, selon le registre du PCCG (2017-2018 à 2020-2021)

Priorités de l'APC	Nombre de projets
Réconciliation avec les peuples autochtones	413
(vide)	262
Espèces en péril	11
Réalisation du projet du RRPC pour les journaux cartographiques du SIG, tel qu'approuvé par la Commission des rivières du patrimoine canadien	4
Réconciliation autochtone - Appel à l'action 79	3
Se rapprocher des Canadiennes et des Canadiens	2
Respect des principes, des procédures et des lignes directrices en lien avec les opérations du RRPC pour la section 3.2 des rapports de surveillance décennaux	2
Espèces envahissantes	2
Autres	2
Collaboration avec les partenaires communautaires en vue de réduire la gravité et la fréquence des incidents liés à la sécurité des visiteurs.	1
Tisser des liens entre les jeunes Canadiennes et Canadiens et l'environnement naturel, ainsi que les sensibiliser au patrimoine culturel et naturel du Canada.	1
Rapprocher les gens de la nature + mobiliser les jeunes	1
Protection culturelle	1
Diversité et inclusion	1
Espèces en péril	1
Loi visant à faire du Canada un pays exempt d'obstacles	1
Patrimoine naturel	1
Patrimoine naturel de Parcs Canada	1
Assurer un leadership international dans la création et l'exploitation de parcs en partageant l'expérience et l'expertise au moyen de programmes et d'initiatives bilatéraux et multilatéraux	1
Total général	711



Cohérence

Attentes

L'application du PCCG est conforme aux engagements de Parcs Canada en matière de diversité et d'inclusion.

Les résultats pour différents groupes de bénéficiaires font l'objet d'une surveillance.

Le PCCG appuie et renforce les efforts et les activités de réconciliation de l'Agence.

L'utilisation du PCCG est liée de manière logique avec les mesures d'autres intervenants et ministères

Constatations

Bien que le PCCG permette à l'Agence de travailler avec divers partenaires, dont un grand nombre de gouvernements et d'organisations autochtones, le programme n'intègre pas l'ACS+ (ou des analyses semblables) à son processus décisionnel.

Le Centre d'expertise recueille des données sur les groupes de bénéficiaires, mais n'évalue pas activement si les résultats diffèrent entre ces groupes.

Les accords de contribution appuient les engagements et les consultations de l'Agence auprès des gouvernements et des organisations autochtones.

Les constatations faites dans l'étude de cas de Tallurutiup Imanga indiquent que, même si l'on a recours à des approches pangouvernementales, les programmes et les mécanismes de financement ne sont pas harmonisés.

Contexte : Engagements de l'Agence à l'égard de la diversité, de l'inclusion et de la réconciliation

Dans le cadre de la présente évaluation (c.-à-d. de la période 2015-2016 à celle de 2019-2020), Parcs Canada a intégré à ses principales priorités stratégiques de multiples engagements à l'égard de la diversité et de l'inclusion ainsi que de la collaboration avec les peuples autochtones.

Bien qu'ils soient adaptés au mandat de Parcs Canada, ces engagements reflètent également les priorités pangouvernementales que sont la réconciliation avec les peuples autochtones, l'inclusion sociale et la diversité.

Analyse comparative entre les sexes plus

Mise en œuvre en 2018-2019, l'analyse comparative entre les sexes plus (ACS+), un processus analytique conçu pour cerner les inégalités systémiques dans les politiques et les initiatives, constitue le mécanisme central de Parcs Canada pour intégrer les considérations liées à la diversité et à l'inclusion dans le processus décisionnel de l'Agence.

Le tableau 8 résume les principales questions qui constituent le fondement de la collecte et de l'analyse des données de l'ACS+*.

Tableau 8 : Questions d'évaluation de l'ACS+

Questions d'évaluation
Qui sont les partenaires et les intervenants?
Des représentants des groupes cibles de la population ont-ils participé à la conception, à l'élaboration et à la mise en œuvre de la politique, du programme ou du service?
Devrait-on envisager d'inclure d'autres groupes cibles de la population?
La politique, le programme ou le service crée-t-il ou perpétue-t-il des obstacles pour certains groupes cibles de la population?
L'information sur la politique, le programme ou le service est-elle accessible de manière égale aux divers groupes et sous-groupes cibles de la population?
La mise en œuvre de la politique, du programme ou du service a-t-elle eu des résultats inattendus pour des populations ou des sous-populations particulières?

*<https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/verifications-evaluations/evaluation-gouvernement-canada/gba-guide.html>

Ces questions visent tout particulièrement à établir si des facteurs identitaires croisés (p. ex., le genre, la culture, la géographie ou le revenu) sont bien pris en compte dans la conception et la mise en œuvre du programme, et si les politiques, les programmes ou les services créent des résultats inattendus pour des groupes particuliers.

Comme il est indiqué dans les plans ministériels, l'ACS+ est également utilisée dans les évaluations lorsque cela est pertinent, conformément aux objectifs d'inclusion de l'Agence et à la *Politique sur les résultats*.

Réconciliation avec les peuples autochtones

Les principaux documents décrivant les engagements en matière de réconciliation examinés pour l'évaluation étaient les plans ministériels de Parcs Canada, le rapport La voie du changement ainsi que la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones. On a également tenu compte des renseignements portant sur la réconciliation dans les rapports annuels du PCCG.

Les thèmes transversaux pertinents aux activités du PCCG comprenaient la promotion de relations respectueuses et axées sur la collaboration avec les gouvernements et les organisations autochtones; la correction des écarts socioéconomiques existant entre les Autochtones et les allochtones; et la nécessité d'adapter les outils et les politiques pour répondre aux exigences des peuples autochtones et appuyer la mise en œuvre de leurs droits.

Analyse comparative entre les sexes plus

Un examen des données du PCCG a révélé des limites et des possibilités pour ce qui est de la réalisation d'ACS+ à la lumière des renseignements actuellement recueillis.

Ces constatations sont abordées dans les recommandations 1, 4 et 6.

**Les données désagrégées sont généralement des renseignements personnels, comme le sexe, l'âge ou la race, qui sont recueillis et divisés en sous-catégories aux fins d'analyse.

Conception et contrôle du programme

Les examens de documents et les entrevues ont confirmé que les ACS+ ne sont pas utilisées pour éclairer les politiques du PCCG ou évaluer les résultats du programme. Bien que les données sur les contributions soient recueillies au moyen de formulaires d'approbation et d'analyses des risques, le Centre d'expertise ne recueille pas officiellement les commentaires des utilisateurs ou des bénéficiaires sur le PCCG. De ce fait, le personnel du CE compte sur des interactions directes avec les utilisateurs pour déterminer quelles exigences ne fonctionnent pas bien pour certains employés ou groupes de bénéficiaires.

Bien que cela a sensibilisé le CE à des enjeux comme les problèmes de capacité auxquels font face les partenaires autochtones, ces canaux moins formels signifient que certains résultats, comme le nombre disproportionné de projets qui nécessitent une prolongation (voir la page 31), ne sont pas systématiquement analysés ou documentés.

En ce qui concerne les partenaires autochtones, il serait important de surveiller les répercussions des nouvelles options de financement à l'égard de ces partenaires, accordés à l'Agence en 2021-2022 (voir la page 15). En l'absence de données directes des bénéficiaires, la compréhension des répercussions de ces nouvelles options sera aussi limitée à la rétroaction fournie par le personnel de Parcs Canada.

Collecte de données

Les ACS+ exigent habituellement des données désagrégées* sur les groupes cibles afin de remettre en question les hypothèses, de cerner les obstacles et d'évaluer les résultats inattendus pour ces groupes pris dans leur ensemble ou séparément. Bien que le registre du PCCG ne contienne pas de données démographiques, des éléments comme les types de bénéficiaires ou les emplacements géographiques sont déjà utilisés pour déterminer les tendances dans les accords signés, et mis en évidence dans les rapports annuels du PCCG. Ces éléments pourraient également servir à comprendre les variations des résultats, si elles sont liées aux résultats du processus et aux données recueillies au moyen des bilans de fin de projet.



Iceberg sur l'inlet Navy Board, Nunavut

Étude de cas du PCCG

Aire marine nationale de conservation
Tallurutiup Imanga

Le PCCG en soutien à la réconciliation

Depuis 2018-2019, les utilisateurs du programme du PCCG sont invités à indiquer sur le formulaire d'approbation si leur projet appuie la réconciliation avec les peuples autochtones. Un examen des données du programme PCCG de 2018-2019 à 2020-2021 montre que sur 761 accords de contribution, 445 (59 %) étaient liés à la réconciliation.

Les données du PCCG pour cette même période montrent également que les projets à l'appui de la réconciliation représentaient 58 % de la valeur totale de toutes les contributions. Si l'on ajoute les deux accords pour Tallurutiup Imanga (souvent omis des analyses des tendances du Centre d'expertise en raison de leur taille, qui fausse les moyennes et d'autres mesures), la proportion grimpe à 78 % de la valeur totale des projets du PCCG.

Le tableau 9 présente tous les accords liés à la réconciliation, selon le type de projet. Triés par valeur, les deux

accords les plus importants sont liés à l'aire marine nationale de conservation Tallurutiup Imanga (AMNCTI). Viennent ensuite les projets de mobilisation et de consultation des groupes autochtones (il s'agit d'ailleurs de la catégorie comportant le plus grand nombre d'accords, soit 259), puis les projets concernant la conservation et la surveillance des ressources.

En ce qui concerne les groupes bénéficiaires, la plupart de ces accords (81 %) ont été élaborés avec des organisations autochtones*, et le reste avec des organismes à but non lucratif et des groupes de recherche. Selon les projections du Centre d'expertise, cette forte utilisation du PCCG pour les projets liés aux objectifs de réconciliation demeurera en place dans un avenir prévisible.

Tableau 9 : Aperçu des projets du PCCG liés à la réconciliation avec les peuples autochtones de 2018 à 2021

Type de projet du PCCG	Nombre	Valeur
Mise en œuvre de l'AMNCTI	1	31 345 412 \$
Projets d'infrastructures terrestres, AMNCTI	1	26 300 000 \$
Mobilisation et consultation des Autochtones	259	19 791 855 \$
Conservation ou surveillance des ressources	44	6 684 756 \$
Développement économique et touristique	26	3 704 783 \$
Soutien aux conseils de gestion	8	2 963 450 \$
Expérience du visiteur	34	1 261 234 \$
Recherche	19	1 078 441 \$
Sensibilisation et diffusion externe	24	894 835 \$
Événements	25	892 890 \$
Programme pilote des gardiens	2	200 000 \$
Programmes culturels et d'interprétation	2	192 000 \$
Grands Totaux	445	95 309 656 \$

*Y compris les organismes autochtones à but non lucratif

AMNC Tallurutiup Imanga

D'une superficie d'environ 108 000 kilomètres carrés, l'aire marine nationale de conservation Tallurutiup Imanga (AMNCTI) est un vaste paysage marin naturel et culturel dans le nord-est du Nunavut. Cette aire écologique est l'une des plus importantes au monde et fournit un habitat essentiel à des espèces comme l'ours polaire, la baleine boréale, le narval et le béluga.

Pour les Inuits vivants dans cette région, Tallurutiup Imanga est un endroit riche sur le plan culturel et faunique. Son nom relie les traditions inuites au territoire, car

« Tallurut » est le nom inuktitut de l'île Devon, qui borde l'AMNC, et « Imanga » signifie un plan d'eau entourant une région*.

Les Inuits de l'Extrême-Arctique du Nunavut œuvrent en vue de protéger cette région depuis les années 1960. Ces efforts ont été réalisés avec la signature d'une entente sur les répercussions et les avantages pour les Inuits (ERAI), qui a débouché sur la création officielle de Tallurutiup Imanga en tant qu'aire marine nationale de conservation en août 2019.

Tallurutiup Imanga vise à offrir un nombre d'avantages écologiques et sociaux en préservant les écosystèmes en collaboration avec les Inuits par l'entremise d'un conseil de gestion coopérative.

Voici d'autres avantages importants :

- protéger les espèces en péril et leur habitat;
- préserver le mode de vie des Inuits et leurs traditions par la protection du milieu marin et des sources alimentaires de la faune marine;
- gérer les pêches et le transport maritime d'une manière plus écologique et globale;
- protéger les épaves et les sites archéologiques;
- encourager la recherche et la surveillance écologiques;
- favoriser des possibilités économiques durables sur le plan écologique dans la région.



Paysage marin, AMNC Tallurutiup Imanga, Nunavut

AMNCTI : étude de cas

La pratique de la négociation d'ententes sur les répercussions et les avantages pour les Inuits (ERAI) se fonde sur les modalités de l'Accord du Nunavut.

Signé en 1993, le document énonce les droits des Inuits d'utiliser les terres, les eaux et les ressources du Nunavut, d'en tirer profit et de participer à la prise de décisions à cet égard. Il vise également à protéger les droits d'exploitation des ressources fauniques et à favoriser les possibilités économiques ainsi que le bien-être culturel et social des Inuits. L'article 26 de l'Accord du Nunavut exige qu'une ERAI doive d'abord être négociée avant l'établissement de tout grand projet d'aménagement.

L'ERAI de Tallurutiup Imanga a été négociée par l'Association inuite du Qikiqtani en collaboration avec l'Agence Parcs Canada, Pêches et Océans Canada (MPO) et Transports Canada. L'Association inuite du Qikiqtani (AIQ) est une société à but non lucratif qui représente environ 15 500 Inuits de la région de Qikiqtani et elle est une organisation inuite désignée en vertu de l'Accord du Nunavut.

Tableau 10 : Profil des résultats de la mise en œuvre de l'ERAI de Tallurutiup Imanga*

Postes budgétaires	Mécanismes de financement	Total des fonds engagés
Fonds de démarrage du programme d'intendance des Inuits	Subvention désignée	17 827 088 \$
Fonds d'administration de l'intendance inuite	Accord de contribution	21 230 412 \$
Programme sur le terrain	Accord de contribution	3 657 500 \$
conseil de gestion coopérative	Accord de contribution	4 550 000 \$
Capacité des organisations de chasseurs et de trappeurs	Accord de contribution	1 907 500 \$
Fonds de recherche et de surveillance inuit	Subvention	3 657 500 \$
Exploration des possibilités de pêche commerciale	Financement sous forme de contribution accordé aux organisations inuites admissibles	2 000 000 \$

AMNCTI : étude de cas (1/5)

Les négociations de l'ERAI ont été menées selon une approche pangouvernementale, c'est-à-dire que les ministères et les organismes ont travaillé ensemble pour mettre en place une initiative coordonnée qui reflète les enjeux sociaux, économiques et environnementaux complexes en jeu dans cette région.

Cela a donné lieu à des engagements de l'ERAI totalisant 54 830 000 \$ sur sept ans pour un programme d'intendance inuite et la cogestion de l'AMNC Tallurutiup Imanga par l'entremise d'un conseil de gestion fondé sur le consensus.

D'autres composantes importantes de l'ERAI comprenaient des fonds pour le développement des pêches, la recherche dirigée par les Inuits et le renforcement des capacités pour les organisations de chasseurs et de trappeurs, comme le résume le tableau 10 (page précédente).

Les mécanismes de financement de l'ERAI, c'est-à-dire les moyens par lesquels les fonds seraient transférés à l'AAQ, ont été déterminés par les exigences du Conseil du Trésor. Des accords de contribution ont été mis en place pour la plus grande proportion des fonds (57 % de la valeur totale), suivis des subventions.

Les négociations pour deux accords de contribution entre l'Association inuite du Qikiqtani (AIQ) et Parcs Canada ont suivi de près la signature de l'ERAI de AMNCTI.

Le premier accord établissait un financement de sept ans pour le conseil de gestion coopérative et le fonctionnement du programme d'intendance inuite, en utilisant une approche pangouvernementale semblable à celle utilisée pour l'ERAI.

Un deuxième accord de contribution pour les grands projets d'infrastructure a suivi, tout comme une subvention pour les fonds de recherche pour les Inuits et une subvention pour fournir un

financement de démarrage au programme d'intendance inuite.

Les accords de contribution de Parcs Canada avec l'AIQ ont été conclus en 2019. Comme la valeur des ententes dépassait le pouvoir de paiement de transfert de Parcs Canada (tel qu'établi par les modalités du PCCG), une présentation au Conseil du Trésor était requise pour commencer à verser des paiements à l'AIQ.

Pêches et Océans Canada (MPO) et Transports Canada ont ensuite mis en place d'autres mécanismes de financement pour respecter leurs propres engagements en vertu de l'ERAI.

Surveillance

La surveillance des ententes de Tallurutiup Imanga relève de l'unité de gestion du Nunavut.

Le principal mécanisme est la participation du personnel de l'unité de gestion aux réunions du conseil de gestion, qui comprend également des représentants de l'AIQ, du MPO et de Transports Canada.

AMNCTI :

étude de cas

(2/5)

Établissement de rapports

L'obligation d'établir des rapports pour tous les accords de contribution incombe à l'AIQ.

Les entrevues avec des informateurs clés du personnel de l'AIQ, ainsi que de Parcs Canada, de Transports Canada et du MPO, confirment que l'AIQ a éprouvé de grandes difficultés à soumettre les plans de travail, les renseignements financiers et les rapports narratifs requis pour les deux accords de contribution pluriannuels. Cela a également été confirmé par un examen des documents et des dossiers.

Aggravées par les effets de la pandémie de COVID-19, qui a retardé les consultations nécessaires pour les projets d'infrastructure, les difficultés de l'AIQ à soumettre les rapports requis ont entraîné le report des fonds de l'unité de gestion du Nunavut pour les deux accords en

2021. Les risques associés au projet et les modalités de paiement ont également été révisés.

En plus des répercussions de la COVID-19, les enjeux mentionnés par chacun des informateurs clés de l'étude de cas illustrent les défis liés à l'application du Programme de contributions de catégorie générale de Parcs Canada à des projets complexes visant à favoriser la réconciliation.

Voici des thèmes clés qui seront approfondis dans les pages suivantes :

- les contraintes de capacité auxquelles font face les organisations dans le Nord;
- les défis de l'adaptation et de l'harmonisation des outils de financement pour répondre aux besoins des organisations autochtones;
- l'incidence du PCCG sur la relation de Parcs Canada avec les partenaires autochtones et les objectifs de réconciliation.

Problèmes de capacité

Des examens de documents et des entrevues avec des informateurs clés du

personnel de l'AIQ, du personnel de Parcs Canada et des partenaires de l'AMNCTI ont confirmé que les organisations du Nunavut font toutes face à des défis semblables en matière de capacité.

Le petit bassin d'employés disponibles et les taux de roulement très élevés des organisations du Nord sont des problèmes fondamentaux pour celles-ci.

Les employés de l'unité de gestion en particulier ont fait remarquer qu'avec des taux de rétention faibles, il est difficile de maintenir la continuité nécessaire pour assurer une surveillance efficace et efficiente des projets pluriannuels complexes et produire des rapports à leur sujet.

En ce qui concerne Parcs Canada, le personnel de l'unité de gestion du Nunavut savait également que la complexité des accords de l'AMNCTI exigeait beaucoup de participation de la part du personnel du Centre d'expertise.

AMNCTI : étude de cas (3/5)

Des efforts ont donc été déployés pour accroître le nombre d'employés affectés au soutien aux projets au sein du bureau national.

Du point de vue des participants de l'AIQ, les niveaux de capacité de leur organisation, c'est-à-dire le nombre restreint d'employés et la charge de travail de chaque personne, ont été cités comme des raisons importantes de leurs difficultés en matière de production de rapports. À l'instar du personnel de l'unité de gestion, l'AIQ a également noté des problèmes liés au maintien en poste.

Parcs Canada et l'AIQ ont également indiqué que la façon dont les plans de mise en œuvre de l'AMNCTI avaient été structurés, y compris la décision de Parcs Canada d'utiliser à la fois les contributions et les subventions pour l'élaboration du Programme d'intendance inuite, a

effectivement rendu les rapports financiers beaucoup plus compliqués et fastidieux que prévu pour le personnel de l'AIQ.

De plus, bien qu'une approche pangouvernementale ait été utilisée pour créer l'AMNC et l'ERA, les outils et les mécanismes de financement des ministères participants n'ont pas été harmonisés.

En référence à cela, tous les intervenants de l'ANMCTI ont déclaré avoir fait des efforts pour que leurs rapports soient « aussi simples que possible » dans le cadre de leurs propres programmes de subventions et de contributions, tout en reconnaissant que l'AIQ doit encore composer avec différents systèmes de rapports différents, tant au sein de ces organisations qu'entre elles.

Nouvelles façons de travailler

En plus des fardeaux administratifs relevés par tous les partenaires de l'ANMCTI, d'autres enjeux ont été intégrés aux différentes approches utilisées par les

organisations pour atteindre leurs objectifs, qui s'appuient sur les cultures et les conditions locales.

En particulier, le personnel de l'AIQ a souligné les difficultés liées au fait que les plans de travail détaillés doivent faire l'objet d'une révision en profondeur lorsque leur calendrier d'activités prévues avec les collectivités de l'Extrême-Arctique change en cours d'exercice.

Selon un participant à l'étude de cas, « *le gouvernement fédéral doit reconnaître que les organisations autochtones ne sont pas modelées sur les ministères fédéraux, mais plutôt structurées de manière à soutenir les pratiques et les modes de fonctionnement traditionnels* ».

Le PCCG et la réconciliation

Bien que les questions abordées ci-dessus aient porté sur les réalités de travail de l'application du PCCG, ou des accords de contribution en général, des questions de cohérence ont également été soulevées à des niveaux supérieurs.

AMNCTI : étude de cas (4/5)

Bien que le PCCG soit largement utilisé par l'Agence pour appuyer la mobilisation autochtone, les modalités de 2017 ne précisent pas leurs liens avec les objectifs de réconciliation et ne confèrent pas à Parcs Canada le pouvoir nécessaire pour créer des ententes plus souples avec ses partenaires autochtones.

Cela peut être partiellement attribuable aux modalités qui avaient été établies avant qu'on se mette à utiliser davantage le PCCG pour stimuler la mobilisation des Autochtones, ainsi qu'à l'objectif déclaré du PCCG de soutenir le plus large éventail possible d'activités de Parcs Canada au moyen d'un mécanisme de financement général.

Étant donné l'absence de considérations explicites pour les bénéficiaires autochtones, les participants à l'étude de cas se sont dits préoccupés par la façon dont le PCCG façonne les relations de Parcs Canada avec ses partenaires autochtones.

Dans le cadre de la mise en œuvre de l'AMNCTI, l'utilisation d'accords de contribution pour transférer des fonds engagés dans l'ERAÏ est une source de frustration pour le personnel de l'AIQ.

Notamment, comme mentionné à la page précédente, le financement de l'AMNCTI n'est pas lui-même assorti d'un mécanisme harmonisé et pangouvernemental de mise en œuvre. Cela complexifie les démarches administratives pour l'AIQ, qui doit répondre aux exigences de multiples programmes de financement.

De plus, dans le contexte d'une entente sur les répercussions et les avantages pour les Inuits, dont les objectifs déclarés comprennent la promotion de l'autodétermination et du bien-être des Inuits, l'examen minutieux et le niveau de détail requis par les processus de production de rapports du PCCG ont été perçus par les informateurs clés de l'AIQ comme allant à l'encontre des objectifs de l'ERAÏ, et ces derniers ont aussi dit que cela affaiblissait le pouvoir de l'organisation.

Les participants à l'étude de cas des groupes d'intervenants de l'AMNCTI ont reconnu la validité de ces points de vue dans leurs entrevues, la plupart des participants décrivant les accords de contribution comme étant imparfaits et rigides dans un contexte de la collaboration avec les partenaires autochtones.

AMNCTI : étude de cas (5/5)

Sommaire

Lorsqu'il est évalué projet par projet, le PCCG comme mécanisme de financement général se révèle efficace pour accorder du financement aux activités qui soutiennent les objectifs de réconciliation de Parcs Canada.

Toutefois, en tant que mécanisme appuyant les relations à long terme établies au moyen de consultations, de mobilisations, de projets de recherche ou d'ententes sur les avantages, le PCCG comporte de sérieuses limitations, comme on a pu l'observer dans cette étude de cas.

À ce titre, le PCCG a eu une influence importante sur la façon dont l'Agence Parcs Canada collabore avec les partenaires autochtones, sans qu'il y ait de cadre clair harmonisant ses processus avec les objectifs de la réconciliation.

Une récente mise à jour du programme (voir la page 15), qui devrait être intégrée en 2022-2023, constitue une occasion de régler ce problème, car les nouvelles modalités offriront plus de souplesse aux utilisateurs et aux bénéficiaires du programme.



Fulmar boréal, Parc national Sirmilik, Nunavut

Recommandations et réponses de la direction



Soutien à la réconciliation

Recommandation 1

La vice-présidente des Finances devrait veiller à ce que le cadre de gestion du PCCG indique clairement la manière dont ses processus de financement et les activités connexes respectent et appuient les engagements de Parcs Canada en matière de réconciliation, en tenant particulièrement compte des éléments suivants :

- recueillir les commentaires des bénéficiaires autochtones afin de permettre un suivi des impacts des nouveaux assouplissements accordés pour le PCCG ;
- former les utilisateurs du programme au sujet des mécanismes de financement du PCCG et les exigences en matière de rapports pour les bénéficiaires autochtones ;
- produire des rapports sur les résultats du PCCG par type de groupes de bénéficiaires, avec une attention particulière aux résultats liés aux gouvernements et aux organisations autochtones

Réponse de la direction

En accord. La Direction générale du dirigeant principal des finances procédera à un examen de son cadre de gestion, de la préparation de rapports au niveau du programme, de la formation et de la collecte de commentaires pour cerner les modifications à apporter en vue de soutenir davantage les engagements de Parcs Canada en matière de réconciliation.

Produits livrables	Échéancier	Responsables
1.1 Examen du cadre de gestion, de la préparation de rapports au niveau du programme, de la formation et de la collecte de commentaires.	Décembre 2022	Directrice, Direction de l'approvisionnement, du matériel, des subventions et des contributions, Direction générale de la dirigeante principale des finances
1.2 Mise en œuvre des changements découlant de l'examen.	Mars 2023	Directrice, Direction de l'approvisionnement, du matériel, des subventions et des contributions, Direction générale de la dirigeante principale des finances

Formation et orientation

Recommandation 2

La vice-présidente des Finances devrait assurer la prestation de formation aux utilisateurs du PCCG. Pour réduire au minimum les impacts d'une utilisation accrue du programme ainsi que le roulement du personnel, il faudrait envisager d'ajouter des ressources supplémentaires, comme des documents d'orientation, des vidéos et des tutoriels, à la formation en personne.

Réponse de la direction

En accord. La Direction générale de la dirigeante principale des finances fera en sorte que les utilisateurs du Programme de contributions de catégorie générale reçoivent de la formation et envisagera d'ajouter des ressources supplémentaires à la formation en personne.

Produits livrables	Échéancier	Responsables
2.1 Élaboration d'un programme de formation en personne et de ressources de formation complémentaires.	Décembre 2022	Directrice, Direction de l'approvisionnement, du matériel, des subventions et des contributions, Direction générale de la dirigeante principale des finances
2.2 Mise en œuvre d'un programme de formation en personne et de ressources de formation complémentaires.	Mars 2023	Directrice, Direction de l'approvisionnement, du matériel, des subventions et des contributions, Direction générale de la dirigeante principale des finances

Formation et orientation

Recommandation 3

La vice-présidente, Finances, devrait examiner les directives fournies aux utilisateurs du programme de Parcs Canada, en portant une attention particulière à la clarification des exigences en matière de surveillance et de production de rapports et en aidant les utilisateurs du programme à aligner ces exigences sur le cadre de gestion axé sur les risques du Programme de contributions de catégorie générale.

Il faudrait envisager de donner aux utilisateurs du programme des exemples d'outils et de modèles servant à la production de rapports qui ont été adaptés par le Centre d'expertise ou les utilisateurs du Programme de contributions de catégorie générale pour répondre aux besoins de certains groupes de bénéficiaires.

Réponse de la direction

En accord. La Direction générale du dirigeant principal des finances effectuera un examen des directives fournies aux utilisateurs du programme de Parcs Canada, y compris les orientations sur les exigences en matière de surveillance et de production de rapports pour déterminer les modifications à apporter. La Direction générale du dirigeant principal des finances envisagera de donner aux utilisateurs du programme des exemples d'outils et de modèles servant à la production de rapports qui ont été adaptés pour répondre aux besoins de certains groupes de bénéficiaires.

Produits livrables	Échéancier	Responsables
3.1 Examen des directives fournies aux utilisateurs du programme de Parcs Canada.	Décembre 2022	Directrice, Direction de l'approvisionnement, du matériel, des subventions et des contributions, Direction générale de la dirigeante principale des finances
3.2 Mise en œuvre des changements découlant de l'examen.	Mars 2023	Directrice, Direction de l'approvisionnement, du matériel, des subventions et des contributions, Direction générale de la dirigeante principale des finances

Rapports sur le programme et intégrité des données

Recommandation 4

La vice-présidente, Finances, devrait examiner les données que le Centre d'expertise en matière de subventions et de contributions a recueillies et sur lesquelles il a produit des rapports, en tenant compte de ce qui suit :

- recueillir des commentaires sur le PCCG auprès des utilisateurs et des bénéficiaires du programme au moyen de questionnaires normalisés après la fin du projet;
- rendre compte des résultats du PCCG dans le rapport annuel sur ce Programme;
- produire des rapports sur les résultats du PCCG (comme la proportion d'ententes devant être modifiées) par groupe de bénéficiaires pour accroître la transparence.

Réponse de la direction

En accord. La Direction générale de la dirigeante principale des finances effectuera un examen des données recueillies et communiquées par le Centre d'expertise sur les subventions et les contributions sur le PCCG en ce qui concerne les résultats du programme, examinera la possibilité de créer des analyses contre les types de bénéficiaires pour les rapports du PCCG, et envisagera de recueillir des commentaires sur le PCCG auprès des utilisateurs et des bénéficiaires du programme au moyen de questionnaires après la fin du projet.

Produits livrables	Échéancier	Responsables
4.1 Examen des données sur le PCCG que le Centre d'expertise en matière de subventions et de contributions a recueillies et sur lesquelles il a produit des rapports.	Décembre 2022	Directrice, Direction de l'approvisionnement, du matériel, des subventions et des contributions, Direction générale de la dirigeante principale des finances
4.2 Mise en œuvre des changements découlant de l'examen.	Mars 2023	Directrice, Direction de l'approvisionnement, du matériel, des subventions et des contributions, Direction générale de la dirigeante principale des finances

Rapports sur le programme et intégrité des données

Recommandation 5

La vice-présidente, Finances, devrait modifier la section sur les priorités de l'Agence Parcs Canada dans le formulaire d'approbation du PCCG pour assurer la cohérence des données sur le programme et améliorer leur intégrité.

Réponse de la direction

En accord. La Direction générale du dirigeant principal des finances procédera à un examen de la section sur les priorités de l'Agence Parcs Canada dans le formulaire d'approbation du Programme de contributions de catégorie générale.

Produits livrables	Échéancier	Responsables
5.1 Examen de la section sur les priorités de l'Agence Parcs Canada dans le formulaire d'approbation du Programme de contributions de catégorie générale.	Décembre 2022	Directrice, Direction de l'approvisionnement, du matériel, des subventions et des contributions, Direction générale de la dirigeante principale des finances
5.2 Mise en œuvre des changements découlant de l'examen.	Mars 2023	Directrice, Direction de l'approvisionnement, du matériel, des subventions et des contributions, Direction générale de la dirigeante principale des finances

Rapports sur le programme et intégrité des données

Recommandation 6

La vice-présidente, Finances, devrait veiller à ce que le personnel du Centre d'expertise reçoive une formation sur l'analyse comparative entre les sexes plus afin d'améliorer la production de rapports.

Réponse de la direction

En accord. La Direction générale du dirigeant principal des finances veillera à ce que le personnel du Centre d'expertise reçoive une formation sur l'analyse comparative entre les sexes plus afin d'améliorer la production de rapports.

Produits livrables	Échéancier	Responsables
6.1 Le personnel du Centre d'expertise recevra une formation sur l'analyse comparative entre les sexes plus afin d'améliorer la production de rapports.	Décembre 2022	Directrice, Direction de l'approvisionnement, du matériel, des subventions et des contributions, Direction générale de la dirigeante principale des finances



Le sentier Transcanadien dans le parc régional de la rivière Capilano, en Colombie-Britannique.

Annexe 1

Contribution au sentier Transcanadien

Description du programme

Le sentier Transcanadien (ST) est un réseau national de sentiers récréatifs polyvalents. Reliant 15 000 collectivités et s'étendant sur 24 400 kilomètres, le ST traverse ou borde sept parcs nationaux, deux aires marines nationales de conservation et 35 lieux historiques nationaux administrés par l'Agence Parcs Canada.

Dans le Budget de 2017, le gouvernement fédéral a prévu le versement d'une contribution au ST totalisant de 30 M\$ sur quatre ans (à compter de 2018-2019), afin d'améliorer et d'entretenir le réseau de sentiers.

Le rôle principal de Parcs Canada est de servir de mécanisme de financement pour cette contribution. L'entente s'inscrit dans le Cadre ministériel des résultats de Parcs Canada au moyen du résultat ministériel « La population découvre le patrimoine naturel et culturel du Canada et en fait l'expérience par des moyens qu'elle juge significatifs ». Elle soutient aussi les objectifs gouvernementaux visant à accroître l'accessibilité, à

consulter les groupes autochtones et à améliorer la sécurité.

L'équipe des partenariats stratégiques de la Direction générale des relations externes et de l'expérience du visiteur administre l'entente et est responsable de la gestion des relations dans le cadre de cette initiative, ce qui comprend la surveillance des activités et du rendement, tout comme la formulation de recommandations concernant l'approbation des paiements.

La contribution au sentier Transcanadien (ST) sert à soutenir des projets au sein du réseau de sentiers qui relèvent des catégories suivantes :

- Amélioration : renforcer la sécurité, et optimiser l'expérience des usagers et l'accessibilité du ST pour une grande diversité de personnes;
- Entretien et réparation : veiller à ce que les tronçons existants du ST soient sécuritaires et conformes aux normes applicables en matière de durabilité à long terme;

- Promotion : mener des campagnes de sensibilisation et de mobilisation à l'intention du grand public, des usagers actuels et potentiels du ST et des partenaires stratégiques.

Documents examinés

1. Présentation au Conseil du Trésor (2018)
2. Accord de contribution (2018)
3. Rapports financiers (de fin d'exercice et trimestriels, 2019-2020, 2020-2021, 2021-2022)
4. Rapports narratifs (2019-2020, 2020-2021, 2021-2022)

Portée

Compte tenu du caractère unique du rôle de Parcs Canada dans ce projet, (prestation d'un financement, surveillance du rendement), une évaluation sera menée pour déterminer à quel point la contribution appuie les objectifs d'inclusion du gouvernement, surtout en matière d'accessibilité. Pour ce faire, les activités menées et les résultats obtenus entre les exercices 2016-2017 et 2020-2021 seront examinés.

Principales constatations

- La contribution au sentier Transcanadien appuie les objectifs d'inclusion et d'accessibilité du gouvernement.

Le ST doit fournir à Parcs Canada des rapports narratifs semestriels comprenant les dépenses admissibles du projet, les dépenses totales, le financement fourni par d'autres organisations et toute autre source de financement.

De plus, le ST doit soumettre un rapport narratif sur l'état d'avancement du projet et un rapport financier au plus tard en juin de chaque année, lesquels doivent décrire les activités

menées et les résultats obtenus au cours de l'exercice précédent, ainsi que les plans pour l'avenir.

Selon les documents examinés, environ 77 % de la contribution est destinée à des projets associés à l'activité 1 : Élaboration, amélioration et entretien du Sentier. Parmi les projets admissibles dans cette catégorie, mentionnons la réparation de la structure des sentiers, les haltes routières, l'installation de passerelles, de rampes et de garde-corps, ainsi que les caractéristiques d'accessibilité.

La majorité des projets admissibles énumérés à l'activité 1 contribuent indirectement à l'accessibilité parce qu'ils impliquent l'entretien et la réparation de plus de 5 000 km de sentiers. Le rapport narratif final indique également que, au cours des quatre années de l'accord, 65 km de sentiers ont fait l'objet d'améliorations en matière d'accessibilité, et que 584 km de sentiers supplémentaires ont été cartographiés afin d'accroître l'accessibilité en partenariat avec AccessNow, une plateforme d'externalisation ouverte qui fournit des données sur l'accessibilité à ses utilisateurs et partenaires.

Enfin, l'annexe 1 de l'accord de contribution comprend le budget que le ST doit respecter pendant les quatre années que dure l'accord. Un examen des rapports financiers a révélé que la répartition réelle des fonds correspondait à l'estimation des dépenses admissibles de l'entente, à l'appui de l'élaboration, de l'amélioration et de l'entretien du sentier Transcanadien, ainsi qu'à la promotion du Sentier et aux dépenses indirectes (c.-à-d. les frais généraux de 10 %).



Sentier Transcanadien près du lieu historique national du Fort-Chambly, Québec

Constatations de l'examen

Les tableaux suivants présentent un résumé des constatations obtenues par l'examen des documents concernant la contribution au sentier Transcanadien. Ces résultats confirment que l'accord de contribution appuie les objectifs d'inclusion pangouvernementaux et fournissent un aperçu des indicateurs de rendement.

Tableau 11 : Résumé des constatations sur la pertinence, contribution au sentier Transcanadien

Thèmes	Indicateurs	Nos constatations
Besoin continu du programme	<p>Le programme continue de répondre à un besoin manifeste</p> <p>Le programme est adapté aux besoins des Canadiennes et des Canadiens.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Le sentier Transcanadien (ST) est un sentier polyvalent qui relie toutes les provinces et tous les territoires du Canada. Il vise principalement à mettre en valeur le Canada et la diversité de ses communautés et à créer des occasions d'en apprendre davantage sur le patrimoine naturel et culturel du Canada. Le réseau achevé de sentiers relie actuellement 15 000 collectivités et s'étend sur 24 400 kilomètres, dont 18 271 kilomètres sont des sentiers terrestres et 6 139 kilomètres sont des voies navigables. Quatre Canadiennes et Canadiens sur cinq vivent à moins de 25 kilomètres du Sentier.
Harmonisation avec les priorités gouvernementales	<p><i>Loi canadienne sur l'accessibilité</i></p> <p>Harmonisation avec les résultats stratégiques de Parcs Canada</p>	<ul style="list-style-type: none"> Le ST améliore l'accessibilité en finançant des projets qui améliorent le Sentier, notamment par des travaux d'entretien et par l'ajout de nouvelles caractéristiques d'accessibilité sur 65 km. L'entente s'inscrit dans le Cadre ministériel des résultats de Parcs Canada au moyen du résultat ministériel « La population découvre le patrimoine naturel et culturel du Canada et en fait l'expérience par des moyens qu'elle juge significatifs ».

Constatations de l'examen (suite)

Tableau 12 : Résumé des constatations sur le rendement, contribution du sentier Transcanadien

Thèmes	Indicateurs	Nos constatations
Efficacité	Progrès accomplis vers l'atteinte des résultats attendus	<ul style="list-style-type: none"> Les rapports narratifs fournissent des détails sur les progrès accomplis vers l'atteinte des résultats attendus, comme les activités entreprises pour maintenir et améliorer le Sentier et les résultats globaux obtenus grâce à la contribution.
	Description de la surveillance ou de la production de rapports	<ul style="list-style-type: none"> Les rapports narratifs ont fourni des détails sur l'avancement du projet, décrivant les activités menées, les résultats atteints durant l'année précédente et les plans pour l'avenir. Les rapports financiers présentaient les estimations des coûts admissibles et des dépenses totales du projet, et toutes les dépenses admissibles du projet engagées à ce jour.
	Les projets financés visent à enrichir l'expérience vécue par les personnes fréquentant le sentier Transcanadien et à assurer la pérennité de ce dernier.	<ul style="list-style-type: none"> Comme indiqué dans les rapports narratifs et financiers, les projets financés par le ST tout au long de la période d'évaluation pourraient raisonnablement être considérés comme ayant appuyé la bonification de l'expérience des usagers et contribué à assurer la durabilité à long terme du ST.
Efficience	Les fonds ont été versés comme prévu.	<ul style="list-style-type: none"> Selon les rapports examinés, les fonds de contribution ont été versés comme prévu.
	Description des dépenses (prévues/réelles, tendances)	<ul style="list-style-type: none"> Les rapports financiers ont montré une concordance entre les dépenses prévues et les dépenses réelles.