



Évaluation des modalités générales

Rapport final

Direction générale de la vérification et de l'évaluation

Mars 2017

Dates clés

Phase de planification terminée	Novembre 2014
Communication du rapport pour réponse de la direction	Novembre 2016
Réception de la réponse de la direction	Décembre 2016
Rapport déposé devant le Comité ministériel d'évaluation	20 décembre 2016
Approbation du rapport par le sous-ministre (SM)	10 mars 2017

Liste des principaux acronymes

DGVE	Direction générale de la vérification et de l'évaluation
RMR	Rapport ministériel sur le rendement
ECCC	Environnement et Changement climatique Canada
S et C	Subventions et contributions
AAP	Architecture d'alignement des programmes
RPP	Rapport sur les plans et priorités
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor
Conditions	Modalités
MG	Modalités générales

Remerciements

L'équipe du projet d'évaluation souhaite remercier les personnes qui ont contribué au présent projet, en particulier les membres du Comité d'évaluation et toutes les personnes interrogées et les répondants au sondage qui ont exprimé leurs idées et fait des commentaires essentiels à la présente évaluation.

L'équipe du projet d'évaluation, menée par Michael Callahan, sous la direction de William Blois, comprenait Lindsay Comeau, Kevin Marple, Lindsey Derrington, Sarah Flesher et Jessica Robinson. Gavin Lemieux et Tyler Toso ont aussi participé au projet durant la phase de planification.

Contrôle des versions

Fichier : UTC Evaluation Report-Final-F.docx
Date : Dernière mise à jour : 10 mars 2017

Table des matières

RÉSUMÉ	1
1. INTRODUCTION	5
2. CONTEXTE	5
2.1. Profil du programme	5
2.2. Gouvernance et gestion	7
2.3. Allocation des ressources	8
2.4. Résultats attendus dans le cadre des MG	8
3. CONCEPTION DE L'ÉVALUATION	8
3.1. Portée	8
3.2. Approche et méthode d'évaluation	9
3.3. Difficultés et limites	9
4. CONSTATATIONS	10
4.1. Pertinence	10
4.2. Rendement – Efficience et économie	14
4.3. Rendement – Efficacité	23
5. CONCLUSIONS	25
6. RECOMMANDATIONS ET RÉPONSES DE LA DIRECTION	26
Annexe A – Diagramme du processus d'approbation des subventions et contributions	29
ANNEXE B – Dépenses relatives aux MG de 2010–2011 à 2014–2015	32
Tableau B.1. : Dépenses relatives aux MG par élément de l'AAP	32
Tableau B.2. : Dépenses relatives aux MG par direction générale	33
ANNEXE C – Résultats attendus liés aux MG	35
ANNEXE D – Évaluations des programmes de S et C selon les MG par élément de l'AAP37	
ANNEXE E – Détails sur la méthodologie d'évaluation	40
ANNEXE F – Sommaire des constatations	43

RÉSUMÉ

Contexte

Les modalités générales d'Environnement et Changement climatique Canada (ECCC) servent à transférer de l'argent du trésor public fédéral à des particuliers, des organisations (p. ex., établissements d'enseignement, organisations communautaires, organisations non gouvernementales ou organisations internationales) ou à d'autres ordres de gouvernement (p. ex. gouvernements provinciaux), en vue de concrétiser les objectifs en matière de politiques gouvernementales et ministérielles. Même si certains programmes de subventions et contributions (S et C) sont conçus pour offrir un soutien à des initiatives ou dans des secteurs très précis, cette approche « générale » vise à appuyer un vaste éventail de programmes ou d'initiatives de financement sous forme de contributions correspondant à des secteurs ou des thèmes généraux au sein de l'Architecture d'alignement des programmes (AAP) d'ECCC, à l'aide d'un seul ensemble commun de conditions pour chacune des six autorisations-cadres. Cela a pour but de simplifier la gestion des programmes de financement sous forme de contributions et de donner au Ministère une flexibilité continue pour réagir de manière opportune aux nouvelles occasions, en évitant le besoin de modalités distinctes pour soutenir chaque programme ou initiative unique de financement sous forme de contribution.

ECCC a élaboré des modalités générales (MG) pour remplacer l'ancien système qui comprenait quatre « catégories » d'autorisations. En juin 2010, le Conseil du Trésor a approuvé six MG, réservées aux contributions seulement, avec l'intention que tous les programmes de contribution puissent à terme utiliser ces autorisations-cadres. Ces contributions sont les suivantes :

- Contributions à l'appui de la Biodiversité – Espèces sauvages et habitats
- Contributions à l'appui des Ressources en eau
- Contributions à l'appui des Écosystèmes durables
- Contributions à l'appui des Services météorologiques et environnementaux pour les Canadiens
- Contributions à l'appui de la Gestion des substances et des déchets
- Contributions à l'appui des Changements climatiques et Qualité de l'air

Plus de la moitié des accords de contribution du Ministère sont établis en vertu de l'une ou l'autre des six autorisations-cadres. Les MG englobent tant les programmes exigeant la présentation d'une demande (comprenant des exigences et des processus liés à la présentation et à l'évaluation des demandes de financement) que les programmes n'exigeant pas la présentation d'une demande (n'étant pas assujettis à des exigences liées au processus de demande). Les autorisations-cadres sont continues et n'exigent aucune approbation officielle pour être maintenues.

La présente évaluation avait pour but d'examiner la pertinence et le rendement des six modalités générales pour ce qui est de faciliter la réalisation des résultats environnementaux au cours des cinq années, de 2010-2011 à 2014-2015. L'évaluation a été menée pour donner suite à la demande du Secrétariat du Conseil du Trésor et pour compléter d'autres évaluations de programmes individuels de S et C, répondant aux exigences de la *Loi sur la gestion des finances publiques* d'évaluer tous les cinq ans tous les programmes de S et C en cours. L'évaluation a d'abord porté sur la pertinence et le rendement des projets financés dans le cadre des MG, et les constatations ont été regroupées afin de tirer des conclusions sur les MG

en général. En outre, l'évaluation comprenait un examen de l'approche des MG en tant que mécanisme permettant le financement sous forme de S et C.

Constatations et conclusions

Pertinence

Il existe un besoin démontré sur le plan environnemental dans chacun des secteurs de programme couverts par les six MG, et les projets financés s'harmonisent aux priorités fédérales en matière de protection de l'environnement et avec les résultats stratégiques du Ministère. En outre, les activités de projet financées dans le cadre des MG sont conformes aux responsabilités fédérales précisées dans la législation comme la *Loi sur le ministère de l'Environnement*. Chaque projet financé est rattaché aux objectifs d'un programme d'ECCC et à un résultat stratégique du Ministère et, à ce titre, est compatible avec les responsabilités ministérielles.

Rendement – Efficience et économie

Les MG sont raisonnablement conçues pour que chacune soit harmonisée avec un programme de l'architecture d'alignement des programmes (AAP) et un résultat stratégique connexe d'ECCC et qu'elle énonce les résultats attendus (voir l'annexe C) auxquels elle est censée contribuer. L'accord de contribution pour chaque projet financé précise également le ou les résultats attendus selon les MG applicables que les activités financées sont censées soutenir. De plus, la plupart des gestionnaires de programme interrogés sont d'avis que le mécanisme des MG est essentiel, car il assure une uniformité de l'approche de financement pour tous les secteurs de programme du Ministère, une flexibilité permettant de réagir rapidement à de nouvelles possibilités de projet, et il réduit le nombre de modalités que la direction est tenue de maintenir, de mettre à jour et pour lesquelles elle doit produire des rapports. Les MG tirent profit de manière appropriée des mécanismes de gouvernance à l'échelle du Ministère par l'intermédiaire d'un comité officiel de SMA sur les subventions et les contributions ainsi que d'un processus structuré d'approbations de S et C définissant clairement le rôle et les responsabilités des gestionnaires de programmes et des finances. Le Ministère a élaboré des directives et des documents normalisés détaillés, comme des modèles pour l'accord de contribution et le rapport de projet final, afin de faciliter la gestion efficace des contributions financées dans le cadre des MG. Les bénéficiaires de financement témoignent de taux élevés de satisfaction quant aux caractéristiques de conception clés des processus de demande, de financement et de rapport liés aux S et C dans le cadre des MG.

Un certain nombre de facteurs suggèrent que les MG soutiennent une gestion efficace. Ainsi, l'approche par MG soutient un vaste éventail de programmes et d'initiatives de financement harmonisés avec un programme de l'AAP utilisant un seul ensemble commun de modalités pour chacune des six autorisations-cadres, diminuant ainsi le nombre de modalités individuelles à gérer. Des améliorations sur le plan de l'efficience des S et C en général ont été apportées à la suite de recommandations émanant d'une évaluation et d'une vérification interne précédentes, et dans le cadre du précédent processus de réforme des S et C du Ministère (p. ex., l'élaboration de modèles normalisés pour les ententes et les rapports de projet, des mesures pour simplifier le processus des approbations). De plus, le Ministère a mis en place un processus systématique de classement par priorité des projets qui seront soutenus par des S et C, y compris ceux assujettis aux MG, ce qui devrait contribuer à bien cibler les fonds et les activités de projet. La plupart des projets financés sont réalisés en collaboration et avec l'appui de ressources provenant d'un éventail de partenaires. Selon l'échantillon de l'examen des

dossiers, considérant à la fois les contributions financières et en nature, des projets ont été financés à un taux moyen de 36 % par ECCC et de 64 % par des partenaires. Les résultats du sondage et de l'examen des dossiers indiquent que les bénéficiaires de financement sont très satisfaits de la fourniture et de l'efficacité des programmes de contribution dans le cadre des MG; néanmoins, le délai de réception de l'avis et du financement est une préoccupation pour certains.

Les informations sur le rendement des projets financés dans le cadre des MG sont recueillies et fournies la plupart du temps, mais pas toujours, selon le modèle standard de rapport de projet final du Ministère. Les rapports de projet mettent l'accent principalement sur le degré d'achèvement des activités de projets financés et le degré d'atteinte des résultats, par opposition à la réalisation de résultats environnementaux. La Direction générale des services ministériels et des finances d'ECCC maintient une base de données des S et C axée sur les aspects financiers des projets financés, mais le Ministère n'a pas de système de gestion global qui consolide les données de rendement des projets. Chaque MG précise les résultats attendus et les indicateurs de rendement qui y sont associés, et chaque accord de contribution comprend au moins un des résultats attendus; cependant, l'évaluation n'a trouvé aucun élément probant de mesure du rendement par rapport aux résultats attendus et aux indicateurs connexes liés à la MG.

Rendement – Efficacité

Les projets financés selon les MG semblent apporter une contribution aux résultats environnementaux. Les constatations de l'évaluation suggèrent que les activités planifiées et les résultats attendus à court terme des projets financés sont pour la plupart en cours d'achèvement, même si les éléments probants relatifs aux derniers se limitent à des opinions exprimées dans des entrevues avec des gestionnaires de programme et dans un sondage des bénéficiaires de financement. De plus, l'examen des dossiers et des résultats du sondage suggère que les projets apportent une contribution aux résultats attendus selon les MG applicables; cependant, en raison d'un manque de données objectives sur le rendement, il n'est pas possible de tirer des conclusions définitives sur ce point. Aucun résultat inattendu n'est issu du mécanisme des MG.

Recommandation

L'évaluation n'a trouvé aucun élément probant de mesure du rendement par rapport aux résultats attendus et aux indicateurs selon les MG. Afin d'appuyer les efforts actuels du Ministère visant à élaborer ou à améliorer des indicateurs de rendement de programme pour les profils d'information sur le rendement (PIR)¹, il conviendrait d'examiner les résultats attendus et les indicateurs des MG et d'envisager de les inclure dans les stratégies de mesure pour les S et C dans les secteurs de programme applicables. Cela aiderait à améliorer l'information sur le rendement pour ce qui est de l'efficacité des S et C assujetties à des autorisations-cadres à contribuer aux résultats de programme. En outre, l'évaluation a relevé que, pour un nombre important de projets de contribution et de dossiers examinés, les rapports de projet finaux des bénéficiaires n'étaient pas disponibles.

¹ Selon la nouvelle Politique sur les résultats du Conseil du Trésor (juillet 2016), les programmes faisant partie de l'inventaire des programmes du Ministère seront responsables d'établir et de mettre en application un profil d'information sur le rendement (PIR), c'est-à-dire d'inclure des renseignements sur les extrants prévus, les résultats escomptés et les indicateurs connexes de chaque programme. Les PIR doivent inclure les S et C utilisées par chaque programme.

La recommandation suivante est fondée sur les constatations et les conclusions de l'évaluation. La recommandation s'adresse au sous-ministre adjoint de la Direction générale des services ministériels et des finances, en tant que cadre supérieur responsable de la Politique sur les résultats du Conseil du Trésor et des S et C, y compris les MG.

Examiner, en consultation avec les SMA responsables des programmes connexes, la mesure du rendement et le processus d'établissement de rapports pour les S et C dans le cadre des MG, afin de contribuer à ce que

- a) les résultats attendus selon les MG soient pris en compte dans l'élaboration des profils d'information sur le rendement conformément à la nouvelle Politique sur les résultats du CT; et**
- b) les dossiers des projets de contribution assujettis à des MG soient complètement documentés et comprennent les rapports de projet ou de contribution finaux des bénéficiaires de financement.**

Le SMA, Direction générale des services ministériels et des finances, accepte la recommandation et a élaboré une réponse de la direction qui y donne suite de manière appropriée (voir la section 6 du rapport).

1. INTRODUCTION

Le présent rapport présente les résultats de l'évaluation des modalités générales (MG) menée par la Direction générale de la vérification et de l'évaluation d'Environnement et Changement climatique Canada (ECCC) en 2014-2015 et 2015-2016. Cette évaluation a été établie dans le Plan de vérification et d'évaluation axé sur les risques de 2013 du Ministère et menée afin de répondre à une demande du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) qui visait à évaluer la pertinence et le rendement des MG pour ce qui est de faciliter l'atteinte des résultats environnementaux. L'évaluation complète aussi d'autres analyses de subventions et de contributions (S et C) effectuées dans le cadre d'évaluations de programmes individuels afin de répondre aux exigences de la *Loi sur la gestion des finances publiques* d'évaluer tous les programmes de S et C en cours au moins une fois tous les cinq ans.

2. CONTEXTE

2.1. Profil du programme

Les modalités générales d'Environnement et Changement climatique Canada (ECCC) servent à transférer de l'argent du trésor public fédéral à des particuliers, des organisations (p. ex., établissements d'enseignement, organisations communautaires, organisations non gouvernementales ou organisations internationales) ou à d'autres ordres de gouvernement (p. ex., gouvernements provinciaux), en vue de concrétiser les objectifs en matière de politiques gouvernementales et du Ministère. Même si certains programmes de S et C sont conçus pour offrir un soutien à des initiatives ou à des secteurs très précis, cette approche « générale » vise à appuyer un vaste éventail de programmes ou d'initiatives de financement sous forme de contributions harmonisés avec des secteurs ou des thèmes généraux au sein de l'Architecture d'alignement des programmes (AAP) d'ECCC, à l'aide d'un seul ensemble commun de modalités pour chacune des six MG. Cela a pour but de simplifier la gestion des programmes de financement sous forme de contributions et de donner au Ministère une flexibilité continue pour réagir de manière opportune aux nouvelles occasions, en évitant le besoin de modalités distinctes pour soutenir chaque programme ou initiative unique de financement sous forme de contribution.

ECCC a élaboré des modalités générales (MG) pour remplacer l'ancien système qui comptait quatre « catégories » d'autorisations². En juin 2010, le Conseil du Trésor a approuvé six MG, réservées aux contributions seulement³, avec l'intention que tous les programmes de contribution puissent à terme utiliser ces autorisations-cadres. Ces contributions sont les suivantes :

- Contributions à l'appui de la Biodiversité – Espèces sauvages et habitats
- Contributions à l'appui des Ressources en eau
- Contributions à l'appui des Écosystèmes durables

² Les quatre **catégories de subventions et de contributions** ont soutenu des projets pour :1) assurer qu'une large base de connaissances existe afin de soutenir les besoins en sciences et technologie du Ministère; 2) stimuler la recherche et le développement de mécanismes favorisant la coordination et la diffusion d'information liée à la recherche; 3) encourager les initiatives de développement environnemental et durable au niveau régional ou des écosystèmes et 4) faire en sorte que les intérêts du Canada soient représentés à des tribunes internationales.

³ Les nouvelles conditions visant à remplacer les catégories de subventions et de contributions comprennent aussi des subventions en appui des Services météorologiques et environnementaux pour les Canadiens; et les contributions évaluées à la Convention relative aux zones humides d'importance internationale (Convention Ramsar), la Convention sur le commerce international des espèces de faune et de flore sauvages menacées d'extinction (CITES), l'Organisation météorologique mondiale (OMM) et l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). Les conditions associées à ces subventions et à ces contributions évaluées dépassent la portée de la présente évaluation.

- Contributions à l'appui des Services météorologiques et environnementaux pour les Canadiens
- Contributions à l'appui de la Gestion des substances et des déchets
- Contributions à l'appui des Changements climatiques et Qualité de l'air

Plus de la moitié des accords de contribution du Ministère sont établies conformément à l'une ou l'autre des six autorisations-cadres. Les MG englobent tant les programmes exigeant la présentation d'une demande (comprenant des exigences et des processus liés à la présentation et à l'évaluation des demandes de financement) que les programmes n'exigeant pas la présentation d'une demande (n'étant pas assujettis à des exigences liées au processus de demande). Les autorisations-cadres sont continues et n'exigent aucune approbation officielle pour être maintenues.

Autorisations-cadres

Les six autorisations-cadres globales correspondant à l'AAP du Ministère sont décrites dans cette section. Les objectifs généraux des autorisations-cadres sont décrits brièvement ci-dessous et les sous-programmes de l'APP précis visés par chaque autorisation-cadre sont présentés au tableau B.1 de l'annexe B.

- 1 Les contributions à l'appui de la Biodiversité – Espèces sauvages et habitats** ont pour but d'encourager les particuliers et les organisations à participer à des activités destinées à maintenir ou rétablir les populations d'animaux sauvages, en particulier les oiseaux migrateurs et les espèces en péril, à leurs niveaux cibles. Les conditions précisent sept résultats attendus (voir l'annexe C). Cette autorisation-cadre est harmonisée avec le programme 1.1 de l'APP (Biodiversité – Espèces sauvages et habitats) et le résultat stratégique « L'environnement naturel du Canada est préservé et restauré pour les générations actuelles et futures ».
- 2. Les contributions à l'appui des Ressources en eau** soutiennent les particuliers et les organisations menant des activités destinées à réduire les menaces pour les ressources en eau et les écosystèmes aquatiques du Canada et à maintenir la pérennité de ces ressources. Les conditions précisent trois résultats attendus. Cette autorisation-cadre est harmonisée avec le programme 1.2 de l'APP (Ressources en eau) et le résultat stratégique « L'environnement naturel du Canada est préservé et restauré pour les générations actuelles et futures ».
- 3. Les contributions à l'appui des Écosystèmes durables** ont été élaborées pour promouvoir la participation des particuliers et des organisations à des activités destinées à gérer les ressources écosystémiques de façon à favoriser la durabilité de l'écosystème. Les conditions indiquent quatre résultats attendus. Cette autorisation-cadre est harmonisée avec le programme 1.3 de l'APP (Écosystèmes durables) et le résultat stratégique « L'environnement naturel du Canada est préservé et restauré pour les générations actuelles et futures ».
- 4. Les contributions à l'appui des Services météorologiques et environnementaux pour les Canadiens** soutiennent les particuliers et les organisations dans des activités permettant aux Canadiens de consulter, de comprendre et d'utiliser l'information sur l'évolution des conditions météorologiques, hydrologiques climatiques et de la qualité de l'air. Cette autorisation-cadre est harmonisée avec les programmes 2.1 et 2.2 de l'APP (Services météorologiques et environnementaux pour les Canadiens et les utilisateurs ciblés). Les modalités spécifient six résultats attendus, et le résultat stratégique soutenu

par cette autorisation-cadre est « Les Canadiens sont en mesure de prendre des décisions éclairées face aux conditions changeantes touchant au temps, à l'eau et au climat ».

5. **Les contributions à l'appui de la Gestion des substances et des déchets** encouragent les particuliers et les organisations à participer à des activités destinées à réduire les menaces pour les Canadiens et les impacts sur l'environnement que posent les substances nocives et les déchets. Les conditions indiquent trois résultats attendus. Harmonisée au programme 3.1 de l'AAP (Gestion des substances et des déchets), cette autorisation-cadre soutient le résultat stratégique du Ministère « Les menaces que représente la pollution pour les Canadiens ainsi que pour leur environnement sont minimisées ».
6. **Les contributions à l'appui des Changements climatiques et Qualité de l'air** encouragent et soutiennent les organisations internationales et les États étrangers à poursuivre des activités qui font progresser l'action internationale, améliorent la qualité de l'air au Canada, réduisent les émissions mondiales de gaz à effet de serre et font la promotion de changements favorisant des politiques et un développement durable respectueux de l'environnement. Cette autorisation-cadre est harmonisée avec le programme 3.2 de l'AAP (Changements climatiques et qualité de l'air). Les modalités spécifient huit résultats attendus, et le résultat stratégique soutenu par cette autorisation-cadre est « Les menaces que représente la pollution pour les Canadiens ainsi que pour leur environnement sont minimisées ».

2.2. Gouvernance et gestion

Le Comité des sous-ministres adjoints (SMA)⁴ sur les subventions et les contributions, constitué en 2012, réunit présentement cinq SMA. Il a pour but de se pencher sur des questions ayant trait aux S et C à l'échelle du Ministère, y compris les MG, et a comme mandat de fournir au sous-ministre et au Comité exécutif de gestion (CEG) des conseils, des stratégies, des recommandations et une aide décisionnelle sur des enjeux horizontaux visant à renforcer la gestion des S et C au sein d'ECCC. Une des fonctions clés du comité est de faire en sorte qu'une attention appropriée des programmes soit accordée à l'établissement des priorités et à la mesure du rendement pour chaque autorisation-cadre. Un comité des directeurs généraux sur les subventions et les contributions soutient le travail du Comité des SMA.

En général, un processus annuel officiel est organisé afin de classer par ordre de priorité, sélectionner et financer les projets de S et C. La coordination du processus de planification annuelle des S et C du Ministère incombe au Centre d'expertise des S et C de la Direction générale des services ministériels et des finances. Chaque direction générale soumet, classe par ordre de priorité et recommande des projets à inclure dans le plan de S et C du Ministère. Des SMA individuels sont responsables de recommander des propositions de projets à des fins d'approbation dans le plan de S et C du Ministère. Dans le délai imparti pour cette évaluation (de 2010-2011 à 2014-2015), le ministre a été consulté pour l'approbation de tous les projets de S et C⁵. Les gestionnaires de projet de chaque direction générale, suivant l'approbation des projets, sont responsables de la gestion des ententes individuelles de S et C. Le Centre

⁴ Environnement Canada (EC). 2012. Le Comité des SMA sur les subventions et contributions : Mandat. Ce mandat a été mis à jour en 2016.

⁵ Même si le ministre a été consulté durant le processus d'approbation de toutes les S et C, l'évaluation n'a porté que sur le processus interne au Ministère. Il est important de prendre note qu'à compter de l'exercice 2016-2017, le processus d'approbation a changé de façon telle que le ministre n'est plus consulté que pour l'approbation de projets dont la valeur excède 100 000 \$. Les projets dont la valeur est de 50 000 \$ ou moins requièrent l'approbation du SMA, alors que ceux évalués entre 50 001 \$ et 100 000 \$ nécessitent l'approbation du SM.

d'expertise des S et C de la Direction générale des services ministériels et des finances fournit des services de coordination, d'examen et d'assistance tout au long du processus.

Des détails sur les processus d'approbation concernant les ententes de S et C sont présentés dans le diagramme du processus des approbations, qui illustre chaque étape clé du processus interne d'approbation des ententes, tant pour les programmes de S et C qui s'appuient sur des demandes que pour ceux qui ne s'appuient pas sur des demandes (voir l'annexe A).

2.3. Allocation des ressources

Les dépenses relatives à chacune des six MG pour la période de cinq ans, de 2010-2011 à 2014-2015, sont présentées par sous-programme de l'AAP et direction générale d'ECCC à l'annexe B. Les dépenses totales pour cette période s'élevaient à 263,1 millions de dollars.

2.4. Résultats attendus dans le cadre des MG

Les résultats attendus pour chacune des six modalités générales sont énumérés à l'annexe C.

3. CONCEPTION DE L'ÉVALUATION

3.1. Portée

La présente évaluation avait pour but d'examiner la pertinence et le rendement des six modalités générales pour ce qui est de faciliter l'atteinte des résultats environnementaux au cours des cinq exercices de 2010-2011 à 2014-2015. Une évaluation des MG faisait partie du Plan de vérification et d'évaluation axé sur les risques de 2013 d'Environnement Canada⁶, à la demande expresse du SCT. L'évaluation a d'abord examiné la pertinence et le rendement des projets financés dans le cadre des MG, où ces constatations ont été regroupées afin de tirer des conclusions sur les CC en général. En outre, l'évaluation a incorporé une évaluation de l'approche des MG en tant que mécanisme permettant le financement sous forme de S et C.

Cette évaluation complète des évaluations de nombreux programmes individuels de S et C, qui utilisent les six autorisations-cadres, afin de répondre aux exigences prévues dans la *Loi sur la gestion des finances publiques* d'évaluer tous les programmes de S et C en cours au moins une fois tous les cinq ans. Les programmes individuels de S et C sont évalués en continu dans le cadre d'examen de sous-programmes et de sous sous-programmes de l'AAP auxquels ils s'harmonisent. Les évaluations des programmes individuels de S et C assujettis à des MG sont énumérées à l'annexe D.

Un enjeu clé considéré dans la conception de l'évaluation était le fait que les MG ne constituent pas un seul « programme » typique. Les MG sont conçues expressément comme un mécanisme⁷ permettant d'allouer du financement pour soutenir un très vaste éventail de résultats associés à différents programmes individuels à l'échelle du Ministère. Par conséquent, il a été difficile d'établir des liens entre le grand nombre de projets financés et programmes connexes et un ensemble commun de résultats mesurables, et de rendre compte de ces résultats de manière cohérente. Pour résoudre cette difficulté, les éléments probants de progrès vers l'atteinte de résultats environnementaux positifs ont été regroupés pour toutes les MG et la contribution des projets financés aux résultats attendus des MG (voir l'annexe C) a été évaluée.

⁶Cette évaluation a été planifiée pendant l'exercice 2013-2014, mais en raison de contraintes budgétaires imprévues (attrition de personnel et investissements plus importants dans d'autres projets), l'évaluation n'a pas été menée aussi rapidement que prévu au départ.

⁷ Les MG confèrent à ECCC le pouvoir de fournir du financement au moyen de l'accord de contribution comme outil de financement. Les MG sont ainsi un mécanisme habilitant.

3.2. Approche et méthode d'évaluation

Les activités de recherche ayant été entreprises sont décrites brièvement dans cette section, et d'autres détails sur la méthodologie se trouvent à l'annexe E.

Examen des documents Les documents ayant trait à la pertinence, la conception et l'efficacité des MG ont été étudiés, par exemple, les modalités pour chaque autorisation-cadre, une vérification interne des S et C menée en 2013 et une évaluation des anciennes catégories de S et C d'ECCE.

Données administratives et examen des dossiers : La base de données des S et C conservée par la Direction générale des services ministériels et des finances d'ECCE a été étudiée pour fournir une information descriptive des projets financés selon les MG, y compris les dépenses par programme et direction générale (voir l'annexe B). L'évaluation a aussi porté sur un échantillon de 85 dossiers de projet et visait à déterminer la mesure dans laquelle les projets financés selon les MG avaient atteint les buts attendus du projet dans les délais impartis, tiré profit des ressources d'autres partenaires et contribué aux résultats attendus dans le cadre des MG. L'échantillon de l'examen des dossiers a été sélectionné à partir d'un total de 635 projets menés à terme au cours de la période de 2010-2011 à 2014-2015.

Entrevues avec des intervenants clés : Afin de recueillir des opinions et des observations touchant à l'ensemble des sujets abordés dans l'évaluation, 17 entrevues ont été menées avec des gestionnaires de programme d'ECCE ayant de l'expérience avec l'une ou plusieurs des MG (n=15) et des représentants de la Direction générale des services ministériels et des finances ayant participé à la coordination de la gestion des autorisations-cadres (n=2).

Sondage des bénéficiaires : Un sondage en ligne auprès des bénéficiaires de financement a été mené pour évaluer les opinions sur l'attribution des S et C d'ECCE selon les MG et la contribution des projets financés à l'atteinte des résultats environnementaux, tant les résultats de projet à court terme que les résultats attendus dans le cadre des MG. Le sondage était surtout concentré sur les projets achevés financés selon les six MG, de 2010-2011 à 2013-2014. Sur les 294 bénéficiaires de financement invités à participer au sondage, 57 ont répondu, pour un taux de réponse de 19 %.

3.3. Difficultés et limites

Les difficultés rencontrées pendant l'évaluation, ainsi que les limites et les stratégies d'atténuation afférentes, sont décrits ci-dessous.

- Comme les MG soutiennent un vaste éventail de résultats de programme qui s'étendent à toute l'AAP du Ministère, il a été difficile de transposer les nombreux accords de contribution en un ensemble limité de résultats environnementaux clairs sur lesquels se baser pour évaluer le rendement des programmes. Pour atténuer cette difficulté, les évaluateurs ont conçu les entrevues et le sondage de manière à utiliser une notation standard pour déterminer les progrès réalisés à l'égard des résultats de projet attendus à court terme, sans référence à des résultats environnementaux précis. Ainsi, il a été possible d'accumuler des éléments probants à l'échelle des six MG.
- Les données sont limitées sur le rendement, notamment en ce qui concerne les résultats attendus des MG. Même si les informations sur le rendement des programmes et sous-programmes de l'AAP sont recueillies au moyen du cadre de mesure du rendement du

Ministère, il n'existe pas de données sur le rendement centrées spécifiquement sur les résultats attendus des MG (et les indicateurs de rendement connexes), et aucun système d'information de gestion du Ministère ne consolide les données sur le rendement au niveau des projets. De plus, il y a peu de renseignements sur les résultats des projets à court terme dans les rapports de projet finaux, étant donné que ces rapports mettent surtout l'accent sur le degré d'achèvement des activités de projets financés et les extraits comme il est précisé dans l'accord de contribution. Pour contourner cette difficulté (comme indiqué ci-dessus), le degré d'atteinte des résultats de projet attendus à court terme a été noté selon les réponses fournies par les intervenants clés interrogés et les bénéficiaires qui ont répondu au sondage, tandis qu'une notation standard attribuée lors de l'examen des dossiers de projet et des réponses au sondage effectué auprès des bénéficiaires a servi à estimer la contribution des projets aux résultats attendus des MG applicables.

4. CONSTATATIONS

Cette section présente les constatations de l'évaluation pour chaque enjeu (pertinence et rendement) et pour les questions d'évaluation connexes.

Une note est attribuée à chaque question d'évaluation, en fonction du jugement accordé aux constatations de l'évaluation. Les énoncés de notation et leur signification sont présentés ci-dessous dans le tableau 1. Un résumé des notes attribuées aux questions d'évaluation est présenté à l'annexe F.

Tableau 1. Définition des énoncés de notation normalisés

Énoncé	Définition
Acceptable	Le programme a démontré qu'il a répondu aux attentes concernant le secteur d'intérêt.
Possibilité d'amélioration	Le programme a démontré qu'il a réalisé des progrès satisfaisants pour répondre aux attentes concernant le secteur d'intérêt, mais des améliorations pourraient encore être apportées.
Attention requise	Le programme a démontré qu'il a réalisé des progrès satisfaisants pour répondre aux attentes concernant le secteur d'intérêt, mais une attention doit être accordée en priorité.
Sans objet	On ne s'attend pas à ce que le programme ait abordé l'enjeu de l'évaluation.
Impossible à évaluer	On ne dispose pas de suffisamment d'éléments probants pour attribuer une note.

4.1. Pertinence

4.1.1 Besoin continu pour le programme

Enjeu d'évaluation : Pertinence	Note
1. Les modalités générales d'ECCE répondent-elles toujours à un besoin?	Acceptable

Il existe un besoin environnemental démontré dans chacun des secteurs de programme couverts par les six MG. Il y a aussi un besoin pour les S et C en général d'aider ECCE à respecter ses priorités.

- Il existe un besoin environnemental continu dans chacun des secteurs couverts par les six MG, notamment :
 - *Biodiversité* : Une baisse globale de la biodiversité (c.-à-d., la variété de plantes, d'animaux et d'autres formes de vie) est reconnue comme étant un problème environnemental grave en raison de l'importance de la biodiversité pour la santé, la prospérité, la sécurité et le bien-être des humains, et de sa contribution aux biens et services essentiels qui découlent de systèmes naturels sains et diversifiés.
 - *Ressources en eau* : Les écosystèmes aquatiques d'eau douce sont dégradés et subissent des pressions en raison de facteurs comme le développement urbain et les activités agricoles et industrielles, l'eutrophisation, la dégradation des terres humides et les niveaux d'eau inférieurs à la moyenne associés aux changements climatiques.
 - *Écosystèmes durables* : Les écosystèmes durables servent à protéger les espèces et leurs habitats, à préserver la biodiversité et à fournir des services écosystémiques essentiels, lesquels en retour ont des impacts sur l'économie et la santé, y compris la productivité agricole et la qualité de l'air et de l'eau améliorée.
 - *Services météorologiques et environnementaux* : Les phénomènes météorologiques violents ont d'importantes répercussions, tant sur le plan humain que sur le plan économique, par conséquent l'information sur les phénomènes météorologiques prévus est importante pour ce qui est de la planification, de la prise de décision et de l'atténuation des effets potentiels négatifs.
 - *Gestion des substances et des déchets* : Les substances chimiques ont des répercussions néfastes sur la santé humaine⁸ et l'environnement, et augmentent les coûts futurs associés au traitement de l'eau, à l'assainissement des sites contaminés et au traitement des maladies liées à l'exposition à des produits chimiques. En outre, les risques pour l'environnement et la santé humaine découlent d'une myriade de sources de déchets produits par les humains, y compris la pollution de l'eau issue de divers secteurs (p. ex., la foresterie, l'exploitation minière et l'agriculture), les effluents d'eaux usées des systèmes d'assainissement et les déchets solides dangereux.
 - *Changements climatiques et qualité de l'air* : Les changements climatiques liés aux rejets de gaz à effet de serre (GES) réchauffent l'atmosphère et les océans, ce qui peut avoir une incidence sur le fonctionnement naturel des écosystèmes ainsi que sur les conditions météorologiques, la biodiversité, les systèmes hydrologiques et les infrastructures côtières. La pollution atmosphérique a été associée à une variété d'effets néfastes sur la santé, est cancérigène, coûte des milliards de dollars à l'économie canadienne chaque année en raison des décès prématurés (environ 21 000 Canadiens par an), des hospitalisations, des visites aux services d'urgence et de l'absentéisme⁹, et contribue aux effets nocifs sur l'environnement, comme la dégradation des écosystèmes, les répercussions sur l'habitat faunique, la présence dans les aliments de polluants comme le mercure et les répercussions sur la végétation provenant de polluants atmosphériques comme l'ozone troposphérique et le dioxyde de soufre.

⁸ Prüss-Ustün, A., C. Vickers, P. Haefliger et R. Bertollini. 2011. Knowns and unknowns on burden of disease due to chemicals: a systematic review. *Environmental Health*, 10(1), 9.

⁹ Association médicale canadienne. Août 2008. L'air qu'on respire : coût national des maladies attribuables à la pollution atmosphérique.

- Les constatations de l'examen des documents indiquent qu'en général il existe un besoin pour des S et C en tant qu'instrument pour aider les ministères du gouvernement fédéral à respecter leurs priorités et responsabilités envers les Canadiens, par exemple, en permettant à des acteurs non gouvernementaux de faire ce qu'ils peuvent mieux faire et d'utiliser les travaux et les compétences de ces acteurs à des fins de politique publique^{10,11}.
- Presque tous les bénéficiaires de financement ayant répondu au sondage (96 %) conviennent (ayant répondu 4 ou 5 sur une échelle de 5 points) qu'il y a un besoin continu de financement fédéral sous forme de contributions pour soutenir les projets. Environ un tiers des répondants (30 %) ont indiqué que, sans le financement d'ECCC, leur projet n'aurait pu être réalisé. Ce point a aussi été rapporté par huit bénéficiaires de l'échantillon d'examen de dossiers de projet. Un autre 42 % des répondants au sondage ont indiqué qu'en l'absence du financement d'ECCC, leur projet n'aurait pu être réalisé qu'à condition d'en réduire la taille ou la portée de façon importante.

4.1.2 Harmonisation avec les priorités du gouvernement fédéral

Enjeu d'évaluation : Pertinence	Note
2. Les modalités générales sont-elles harmonisées avec les priorités du gouvernement fédéral?	Acceptable

Les projets financés dans le cadre des MG sont harmonisés avec les priorités fédérales en matière de protection de l'environnement et avec les résultats stratégiques du Ministère.

- Les travaux financés dans le cadre des MG sont cohérents avec le résultat attendu du gouvernement du Canada d'« un environnement propre et sain »¹². De plus, une des priorités clés actuelles du gouvernement du Canada est « un environnement propre et une économie forte », comprenant des enjeux visés par les MG, comme la réduction de la pollution par le carbone, des technologies propres et la compréhension et la réduction des impacts environnementaux¹³.
- Chacune des six autorisations-cadres est harmonisée avec un programme de l'AAP du Ministère et le résultat stratégique d'ECCC qui y est associé. Ce lien est précisé dans les modalités associées à chaque autorisation-cadre.
- La plupart des intervenants interrogés ont indiqué que les objectifs des projets financés s'harmonisent avec les priorités fédérales et ministérielles. Certains intervenants clés ont expliqué que les critères de sélection des projets selon les MG, le modèle d'accord de contribution et l'harmonisation explicite des MG avec l'AAP du Ministère contribuent à maintenir un bon alignement.

¹⁰ Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. Décembre 2006. Des lourdeurs administratives à des résultats clairs – Rapport du Groupe d'experts indépendant sur les programmes de subventions et de contributions.

¹¹ Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. 2008. Plan d'action du gouvernement du Canada pour réformer l'administration des programmes de subventions et de contributions.

¹² Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. 2015. Descripteurs des secteurs de résultats du gouvernement du Canada.

¹³ GdC. Décembre 2015. Réaliser le vrai changement : Discours du Trône ouvrant la première session de la quarante-deuxième législature du Canada.

4.1.3 Harmonisation avec les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral

Enjeu d'évaluation : Pertinence	Note
3. Les modalités générales sont-elles conformes aux rôles et responsabilités du gouvernement fédéral?	Satisfaisant

Les activités des projets financés dans le cadre des MG sont conformes aux responsabilités du gouvernement fédéral énoncées dans la législation comme la *Loi sur le ministère de l'Environnement*. Chaque projet financé est lié aux objectifs d'un programme d'ECCC et à un résultat stratégique du Ministère et, à ce titre, est compatible avec les responsabilités du Ministère.

- Le rôle d'ECCC dans le financement de projets selon les MG est compatible avec les responsabilités du Ministère en vertu de la *Loi sur le ministère de l'Environnement*, laquelle précise que les pouvoirs, devoirs et fonctions du ministre comprennent la préservation et l'amélioration de la qualité de l'environnement naturel, y compris l'eau, l'air et la qualité des sols, ainsi que les ressources renouvelables, les oiseaux migrateurs et d'autres groupes de la flore et de la faune non domestiques. La *Loi sur le ministère de l'Environnement* figure comme l'une des autorités légales pour chacune des six MG. De plus, d'autres lois fédérales sont relevées comme des autorités pour des MG précises, par exemple, la *Loi sur les espèces sauvages du Canada* et la *Loi sur les espèces en péril* pour les contributions à l'appui de la Biodiversité – Espèces sauvages et habitats et la *Loi sur les ressources en eau du Canada* pour les contributions à l'appui des Services météorologiques et environnementaux pour les Canadiens.
- La section sur l'« objet et les résultats attendus » de chaque accord de contribution dans le cadre des MG précise le programme d'ECCC que l'activité financée est censée soutenir. Conformément à ce qui précède, des intervenants clés ont indiqué que les MG servent à soutenir les ententes qui s'harmonisent directement avec des activités et des objectifs de programme. Des projets soutenus selon les MG servent à répondre à des besoins à court terme, à combler les lacunes du suivi par le Ministère des conditions environnementales ou d'espèces en particulier et à combler les lacunes dans les connaissances relatives à des questions environnementales. Ces activités financées sont conformes aux responsabilités du gouvernement fédéral et du Ministère.
- Les personnes interrogées ont mentionné qu'il est approprié pour le gouvernement fédéral de fournir du financement à des projets permettant de faciliter l'atteinte de résultats environnementaux, parce que ce type de projet s'harmonise avec le mandat fédéral et les responsabilités d'ECCC, en particulier pour certains secteurs (p. ex., les oiseaux migrateurs, la réduction des émissions de GES dans des pays en développement, le financement de projets permettant à des communautés autochtones de trouver des solutions à des problèmes environnementaux) et avec la portée nationale et internationale de certains projets. Certains intervenants clés interrogés ont aussi affirmé qu'il leur semblait approprié pour le gouvernement fédéral de faire participer des universitaires ou des chercheurs dès les premières phases de développement de programme, car ils peuvent être en meilleure position pour mener des recherches initiales exploratoires et fondamentales.

4.2. Rendement – Efficience et économie

4.2.1 Conception du programme

Enjeu de l'évaluation : Rendement – Efficience et économie	Note
4. Les modalités générales sont-elles conçues de manière qu'ECCC puisse réaliser les résultats de programme attendus et les résultats connexes?	Acceptable

Les MG sont raisonnablement conçues avec des résultats attendus clairs liés à des programmes de l'AAP. Elles assurent l'uniformité de la méthode de financement dans tous les secteurs de programme du Ministère, une flexibilité pour réagir aux nouvelles possibilités de projet au moment opportun et pour réduire le nombre de modalités sur lesquelles la direction doit rendre compte. De plus, les MG tirent profit de manière appropriée des mécanismes existants du Ministère, comme le processus d'approbation structuré des S et C.

- La conception des MG fait en sorte que chaque MG est harmonisée avec un programme de l'AAP et un résultat stratégique connexe d'ECCC, et les résultats attendus auxquels elle est censée contribuer sont précisés. Pour chaque projet financé dans le cadre de chacune des MG, l'accord de contribution précise les activités à financer, les résultats des MG applicables que ces activités sont censées soutenir et les exigences en matière d'établissement de rapports sur le rendement du projet.
- Les résultats de l'examen des dossiers de projet montrent que presque toutes les activités de projet financées (97 %) ont été notées comme étant bien liées aux résultats attendus des MG applicables (4 ou 5 sur une échelle de 5 points), suggérant que cet aspect de la conception est valable.
- Une majorité des intervenants clés interrogés a indiqué qu'il y a un besoin continu pour l'approche ou le mécanisme des MG parce qu'il uniformise la méthode de financement à l'échelle des secteurs de programme et donne une flexibilité pour réagir aux nouvelles possibilités de projet au moment opportun, en plus de réduire le nombre de modalités que les gestionnaires de programme doivent maintenir, mettre à jour et dont ils doivent rendre compte des résultats. Ces intervenants ont aussi indiqué que les projets financés selon les MG permettent d'accéder à des ressources de spécialistes ou d'experts techniques non disponibles chez ECCC et de tirer profit d'un financement de projet supplémentaire provenant de l'extérieur du Ministère.
- Des intervenants clés interrogés ont relevé d'autres façons de soutenir les particuliers, les organisations ou d'autres ordres de gouvernement, en contribuant à des résultats environnementaux, y compris par la sous-traitance, les partenariats, la collaboration avec les parties intéressées et la mobilisation de leur participation, des contributions autres que financières et le versement d'une contribution forfaitaire importante à un gouvernement provincial pour l'administration de tous les projets individuels dans cette province. Néanmoins, la majorité a exprimé une préférence notamment pour le recours à des accords de contribution dans le cadre des MG, parce que cette approche permet d'établir avec une plus grande flexibilité les échéanciers, la portée et les produits livrables, prévoit des dispositions en matière de financement sans risque pour le bénéficiaire et favorise l'optimisation des ressources des partenaires de projet.

- La conception des MG optimise aussi les mécanismes et outils existants du Ministère pour offrir des activités de programme et faciliter la gestion uniforme et efficace des S et C dans le cadre des MG, incluant :
 - un Comité des SMA sur les subventions et contributions¹⁴, dont le rôle et les responsabilités sont précisés dans le mandat du comité (voir la section 2.2);
 - un processus d’approbation des S et C, qui décrit les rôles, les responsabilités et les obligations des gestionnaires de projet et les représentants des finances dans la prestation de financement au moyen de S et C en utilisant les MG (voir l’annexe A);
 - un guide sur les S et C¹⁵ du Ministère qui comprend les principes, les exigences, des lignes directrices, des procédures détaillées, des modèles standards¹⁶ et des instructions étape par étape pour toutes les phases du processus de financement au moyen de S et C d’ECCC, y compris les MG.
- La vaste majorité (80 % ou plus) des bénéficiaires de financement ayant répondu au sondage ont attribué une note très élevée (de 4 ou 5 sur une échelle de 5 points) à chacune des diverses caractéristiques de conception du programme, à l’exception du Guide du bénéficiaire d’un accord de contribution d’ECCC, que seuls 70 % des répondants ont considéré comme un outil de référence utile (voir le tableau 2). La Direction générale des services ministériels et des finances effectue présentement une révision et une mise à jour de ce guide. Une faible proportion des répondants (11 %) a affirmé que les conditions et exigences de financement ne convenaient pas bien à leur projet, mais la plupart (60 %) de ces répondants ont ensuite indiqué qu’ils ont dû adapter l’approche de leur projet pour remplir les conditions de financement dans une grande à très grande mesure (en donnant une note de 4 ou 5 sur une échelle de 5 points). Ainsi, certains bénéficiaires ont dû retarder l’achat d’équipement de laboratoire, retarder le projet en général ou trouver d’autres moyens pour payer le salaire des chercheurs.

Tableau 2. Sondage auprès des bénéficiaires de financement sur les principaux composants de la conception du programme

Principaux composants	% en désaccord (1 ou 2)	% ni en accord ni en désaccord (3)	% en accord (4 ou 5)
Les rôles et responsabilités de mon organisation précisés dans les conditions de l’accord de contribution sont clairs.	2 %	2 %	96 %
Les rôles et responsabilités d’ECCC relativement à la prestation de ce mécanisme de financement sont clairs.	2 %	2 %	96 %
Le niveau de détail requis dans les modèles de rapport est raisonnable.	2 %	8 %	90 %
Le formulaire de demande de paiement était facile à comprendre.	6 %	10 %	84 %
Les conditions et exigences de financement décrites dans l’accord de contribution étaient bien adaptées au projet.	11 %	5 %	84 %
Les modèles de rapport étaient faciles à utiliser.	10 %	10 %	81 %

¹⁴ EC. 2012. Le Comité des SMA sur les subventions et contributions : Mandat. Ce mandat a été mis à jour en 2016.

¹⁵ EC. 2014. Guide sur les subventions et les contributions au sein d’Environnement Canada.

¹⁶ Des modèles standards sont inclus pour la note de service concernant la demande d’approbation des dépenses, l’accord de contribution et les rapports de projet présentés par les bénéficiaires de financement.

Le formulaire de demande était facile à remplir.	9 %	11 %	80 %
Le Guide du bénéficiaire d'un accord de contribution d'ECCC était un outil de référence pratique.	6 %	23 %	70 %

Source : Sondage des bénéficiaires de financement selon les MG (n=57). Les répondants ont noté leurs réponses sur une échelle de 5 points (où 1 = « Tout à fait en désaccord » et 5 = « Tout à fait d'accord »). Les réponses « Ne sais pas » et « Sans objet » ont été exclues.

4.2.2 Efficience du programme et solutions de rechange

Enjeu de l'évaluation : Rendement – Efficience et économie	Note
5. Les modalités générales permettent-elles à ECCC d'entreprendre des activités, de fournir des produits et de réaliser des résultats attendus de manière efficiente?	Acceptable

Un certain nombre de facteurs suggèrent que les MG soutiennent la gestion efficiente des S et C, y compris l'utilisation d'un seul ensemble commun de modalités pour un vaste éventail de programmes/d'initiatives de financement harmonisés à différents programmes de l'AAP, et des projets financés en collaboration avec des partenaires et en tirant profit des ressources des partenaires (c.-à-d., 64 % du financement de projet par des partenaires). Les bénéficiaires de financement sont très satisfaits de la fourniture et de l'efficience du financement selon les MG; néanmoins, le délai de réception de l'avis et du financement est une préoccupation pour certains.

Efficacité de l'approche selon les MG

- ECCC a amélioré l'efficacité des MG et du processus de S et C en général en mettant en application des mesures de gestion à la suite des recommandations d'une évaluation et vérification interne antérieures :
 - L'évaluation de 2009 des anciennes catégories de S et C¹⁷ a donné lieu à cinq recommandations, et toutes les mesures de gestion associées ont été mises en œuvre. Ainsi, la Direction générale des services ministériels et des finances a offert de la formation, rédigé de nouvelles lignes directrices et procédures et élaboré de nouveaux outils pour les gestionnaires et le personnel des finances¹⁸, et le Ministère a adopté une nouvelle approche axée sur les risques pour l'approbation d'accords de contribution (voir l'annexe A) et, comme nous l'avons mentionné, il a créé des outils normalisés, y compris un modèle d'accord de contribution.
 - La vérification interne de 2013 des S et C¹⁹ a aussi dégagé cinq recommandations, dont certaines ont mené à la mise en œuvre d'une approche progressive, harmonisée avec l'allocation de budget du Ministère et les processus de planification, pour soutenir l'exécution dans les meilleurs délais des approbations de S et C.
- Les résultats du sondage auprès des bénéficiaires de financement sur les aspects liés à l'efficience des programmes de contribution selon les MG sont présentés au tableau 3. Les réponses ont été très positives; une grande majorité des répondants (entre 75 % et 100 %) ont répondu positivement à toutes les questions sur les composants de programme.

¹⁷ EC. Juillet 2009. Évaluation des subventions et contributions d'Environnement Canada versées à des catégories de bénéficiaires.

¹⁸ EC. 2013. Guide sur les subventions et les contributions au sein d'Environnement Canada.

¹⁹ EC. Mai 2013. Vérification des subventions et des contributions.

- Les éléments probants de l'examen des dossiers (c.-à-d., des réponses ouvertes sur le modèle de rapport de projet final) expliquent les réponses positives aux questions du sondage et révèlent que, sur 36 réponses ayant trait aux interactions avec le personnel, 34 étaient positives et indiquaient une relation d'étroite collaboration entre les organisations bénéficiaires et le personnel d'ECCE²⁰.
- Il existe un processus systématique en place pour classer en ordre de priorité les projets à financer par S et C, y compris ceux assujettis à des MG. Ce processus devrait faire en sorte de bien cibler le financement et les activités de projet. Comme le décrit l'annexe A, dans le cadre de la planification annuelle des S et C, les directeurs présentent des propositions de priorité de S et C par sous-programme, qui sont examinées par les directeurs généraux et/ou les SMA. Les SMA font ensuite des recommandations à l'égard des priorités de leur direction générale dans le plan annuel des S et C. Enfin, le Comité des SMA sur les S et C formule des commentaires et des recommandations sur les S et C à l'intention du sous-ministre.
- À la question sur l'efficacité et l'économie, une majorité des personnes interrogées a indiqué que les résultats attendus des projets soutenus par les MG ont été produits à un coût de programme raisonnable (p. ex., en raison de l'optimisation de ressources supplémentaires comme le financement et le savoir-faire des partenaires de projet).
- En ce qui a trait au mécanisme des MG en général, la majorité des personnes interrogées ont indiqué que l'approche des MG confère un certain nombre d'avantages, y compris des économies sur le plan administratif parce qu'il y a moins de modalités à gérer; une flexibilité à réagir rapidement aux nouvelles priorités et possibilités de projet (p. ex., conception d'un programme pilote); une cohérence et une normalisation de l'approche à l'échelle de tous les programmes et une assurance d'harmonisation des contributions avec l'AAP. Le principal inconvénient mentionné par les intervenants rencontrés était l'absence d'harmonisation entre certains projets de recherche et les MG.

Tableau 3. Sondage auprès des bénéficiaires de financement sur les principaux composants de la prestation de programme

Principaux composants	% en désaccord (1 ou 2)	% ni en accord ni en désaccord (3)	% en accord (4 ou 5)
Tout au long du processus, on m'a offert des services dans la langue officielle de mon choix (français ou anglais).	0 %	0 %	100 %
Le niveau de service que j'ai reçu de la part du personnel d'ECCE a répondu à mes besoins.	0 %	2 %	98 %

²⁰ Un bénéficiaire de financement a fait état de problèmes avec l'échange de données entre son organisation et ECCE, tandis qu'un autre a parlé d'une certaine confusion à l'égard de l'admissibilité des dépenses. Parmi les exemples qui montrent comment le personnel d'ECCE a directement aidé des organisations bénéficiaires, on trouve un soutien technique et logistique, des conseils et des suggestions stratégiques, un appui scientifique et administratif et de l'aide pour remplir les rapports sur le rendement des projets et des documents connexes. Certains ont indiqué que la participation et le financement d'ECCE ont contribué à renforcer la capacité des organisations bénéficiaires, ont eu un effet durable s'étendant au-delà du projet en soi et ont facilité la participation d'intervenants multidisciplinaires, la mise en place de partenariats supplémentaires et l'optimisation du financement provenant d'autres sources.

Les paiements anticipés pour les dépenses à venir ont été reçus en temps opportun.	3 %	6 %	91 %
De l'information suffisante a été fournie dès le début au sujet du fonctionnement du processus de financement.	4 %	5 %	91 %
Le processus de négociation s'est déroulé de façon efficiente.	4 %	6 %	90 %
Le remboursement des dépenses engagées pour le projet a été reçu en temps opportun.	4 %	7 %	89 %
Le processus de financement s'est déroulé conformément à l'information initiale fournie.	2 %	11 %	87 %
L'avis de financement a été reçu en temps opportun.	13 %	12 %	75 %

Source : Sondage des bénéficiaires de financement selon les MG (n=57). Les répondants ont noté leur réponse sur une échelle de 5 points (où 1 = « Tout à fait en désaccord » et 5 = « Tout à fait d'accord »). Les réponses « Ne sais pas » et « Sans objet » ont été exclues.

Rapidité des versements

- En dépit des résultats surtout positifs, la rapidité des versements est le seul secteur de prestation de programme qui pourrait être amélioré selon les éléments probants recueillis.
 - L'examen des dossiers a permis de révéler que, sur les 25 rapports de projet finaux ayant traité des inefficacités relatives au processus de S et C, 20 rapports ont mentionné spécifiquement la lenteur des versements. En particulier, ces bénéficiaires ont souligné qu'ils ont éprouvé des difficultés à profiter de financement supplémentaire en raison des délais de réception de l'avis d'acceptation de leur proposition et que la réception des fonds tenait rarement compte des échéanciers des projets, ce qui a eu un impact négatif sur l'atteinte des objectifs des projets.
 - Environ la moitié des intervenants clés interrogés a fait remarquer que de longs délais peuvent empêcher le respect des échéanciers de projets lorsque ces projets doivent se dérouler pendant une période ou une saison donnée ou que les promoteurs ne sont plus disponibles.
 - Bien que les réponses au sondage aient été très positives (voir le tableau 3), les bénéficiaires de financement sondés étaient plus ou moins d'accord que « l'avis de financement a été reçu en temps opportun » (75 %), et une majorité de ceux qui étaient en désaccord (13 %) a indiqué que cela leur a causé des problèmes comme des retards dans l'achat d'équipement de laboratoire ou l'embauche de personnel et les a exposés à des risques financiers. Les bénéficiaires ont affirmé que les échéanciers pour la présentation des demandes de financement peuvent porter à confusion et être difficiles à respecter, car souvent le délai est très court entre l'avis de financement et la date d'échéance pour l'utilisation des fonds.
- Les bénéficiaires ayant répondu au sondage ont fait les suggestions suivantes en vue d'améliorer l'efficacité : accélérer le processus de négociation et l'envoi de l'avis de financement pour donner suffisamment de temps aux bénéficiaires d'utiliser les fonds de manière sensée avant l'échéance de la fin de l'exercice financier; prévoir des contributions pluriannuelles et autoriser le report du financement d'une année à l'autre; réduire le fardeau administratif en simplifiant le processus d'établissement de rapports annuels sur les activités et les finances. En général, cependant, les bénéficiaires de financement ont le sentiment que le processus de financement par contribution fonctionne bien et qu'il a été essentiel au succès de leur projet.

Partenariats de projet et optimisation du financement d'ECCC

- L'examen des dossiers de projet a permis de constater que, pour 62 des 85 projets financés par ECCC, les bénéficiaires ont pu profiter de financement supplémentaire (en argent ou en nature) provenant de 251 autres contributeurs, pour une moyenne de trois contributeurs autres qu'ECCC par projet. En général, si l'on tient compte à la fois des contributions financières et en nature, les projets ont reçu en moyenne des fonds provenant d'ECCC dans une proportion de 36 % et d'autres partenaires dans 64 %, pour un ratio de contribution aux projets de 1,79. Il convient de noter que 16 de ces projets ont été menés sans autre partenaire de financement, et que des informations sur les contributions de partenaire étaient manquantes pour 7 projets. Une évaluation du financement optimisé par autorisation-cadre est présentée dans le tableau 4 ci-dessous.
- Les types les plus courants de partenaires de projet identifiés par les bénéficiaires de financement dans le sondage sont des établissements d'enseignement (32 %), d'autres ministères/organismes fédéraux (25 %), des organisations environnementales non gouvernementales (24 %) et d'autres types de partenaires, comme d'autres ordres de gouvernement (19 %). La forme d'assistance reçue de ces organisations le plus souvent mentionnée était des fonds ou un soutien financier (67 %), suivie d'un soutien autre que financier sous forme de conseils de recherche/techniques (47 %) et un soutien bénévole ou de la part du personnel (46 %). Une majorité de répondants (65 %) ont déclaré que le financement par contribution reçu d'ECCC les a aidés à obtenir du financement supplémentaire d'autres sources dans une grande à très grande mesure (ayant répondu 4 ou 5 sur une échelle de 5 points).
- L'examen des dossiers de projet a fourni des réponses dans le cas de 20 bénéficiaires de financement, à propos de l'efficacité de la collaboration entre les partenaires et les parties prenantes des projets. Parmi ces réponses, 18 rapports de projet ont souligné qu'une collaboration efficace entre les partenaires avait principalement contribué à l'atteinte des objectifs des projets, notamment lorsque la portée d'un projet était très vaste.

Tableau 4. Financement optimisé (en milliers de \$) des projets terminés selon l'examen des dossiers

utorisation-cadre	ECCC (en argent)	ECCC (en nature)	Partenaire (en argent)	Partenaire (en nature)	Total	Ratio
Biodiversité – Espèces sauvages et habitats	2 436 \$ (36 %)	37 \$ (1 %)	2 963 \$ (44 %)	1 270 \$ (19 %)	6 706 \$ (100 %)	1,71
Ressources en eau	503 \$ (49 %)	140 \$ (14 %)	311 \$ (30 %)	69 \$ (7 %)	1 023 \$ (100 %)	0,59
Écosystèmes durables	414 \$ (36 %)	58 \$ (5 %)	338 \$ (29 %)	353 \$ (30 %)	1 162 \$ (100 %)	1,46
Services météorologiques et environnementaux	7 515 \$ (55 %)	20 \$ (0,1 %)	5 626 \$ (40 %)	634 \$ (5 %)	13 795 \$ (100 %)	0,82
Gestion des substances et des déchets	865 \$ (11 %)	11 \$ (0,1 %)	7 109 \$ (88 %)	81 \$ (1 %)	8 071 \$ (100 %)	8,21
Changements climatiques et qualité de l'air	1 891 \$ (22 %)	150 \$ (2 %)	6 185 \$ (73 %)	199 \$ (2 %)	8 426 \$ (100 %)	3,12
TOTAUX (en milliers de \$)	13 624 \$ (35 %)	416 \$ (1 %)	22 478 \$ (57 %)	2 606 \$ (7 %)	39 183 \$ (100 %)	1,79

Remarque : Le taux de contribution aux projets a été calculé en divisant le financement total des partenaires par celui d'ECCC.
Source : Examen des dossiers de projet (n=85).

4.2.3 Mesure du rendement

Enjeu de l'évaluation : Rendement – Efficience et économie	Note
6. L'information sur le rendement a-t-elle été recueillie et fait l'objet de rapport pour les modalités générales?	Possibilité d'amélioration

L'information sur le rendement disponible est incomplète. L'information au niveau du projet est fournie dans le modèle de rapport de projet final pour la plupart, mais pas l'ensemble, des projets assujettis aux MG. Néanmoins, les rapports finaux portent surtout sur les activités de projet et les extrants, par opposition aux résultats environnementaux attendus. Même si chaque MG précise les résultats attendus et les indicateurs de rendement qui y sont associés, l'évaluation n'a trouvé aucun élément probant de mesure du rendement par rapport aux résultats attendus et aux indicateurs. ECCC ne dispose d'aucune information de gestion regroupée sur le rendement des projets assujettis aux MG.

- Pour les programmes et les sous-programmes de l'AAP, l'information sur le rendement est recueillie par rapport aux résultats attendus et aux indicateurs de rendement conformément au Cadre de mesure du rendement (CMR) du Ministère, et présentée dans les rapports de rendement ministériels²¹. Par contre, ces résultats attendus et indicateurs de rendement sont différents de ceux établis pour les MG. En plus du CMR, des données sur le rendement des programmes sont recueillies dans le cadre des stratégies de mesure du rendement des programmes, bien qu'il y ait des lacunes à cet égard pour certains secteurs de programme à l'échelle du Ministère²².

²¹ EC. 2015. Rapport ministériel sur le rendement de 2014-2015 d'Environnement Canada.

²² EC. 2015. Rapport annuel 2014-2015 du dirigeant principal de la vérification et de l'évaluation, Annexe A : État de la mesure du rendement.

- Les modalités pour chaque autorisation-cadre précisent les résultats attendus (énumérés à l'annexe C) et les indicateurs de rendement, qui en général sont liés, mais distincts des résultats attendus et des indicateurs du CMR du Ministère²³. Les modalités indiquent que ces indicateurs spécifiques aux MG serviront à effectuer un suivi de l'incidence et de l'efficacité des contributions à l'égard de la réalisation des résultats des programmes, et à rendre compte des progrès accomplis. Or, selon les éléments probants de l'évaluation, cette procédure ne semble pas être suivie, car les indicateurs de rendement propres aux MG ne sont pas définis dans les accords de contribution ni dans les modèles de rapport de projet final, et la plupart des intervenants clés interrogés ne semblent pas bien connaître ces indicateurs. L'ancienne Direction générale de l'intendance environnementale du Ministère a proposé un cadre de mesure du rendement²⁴ pour Biodiversité – Espèces sauvages et habitats, utilisant les résultats attendus et les indicateurs des modalités, mais il n'y a pas d'éléments probants qui montrent que ce cadre a été bel et bien utilisé. L'évaluation n'a relevé aucune autre stratégie de mesure du rendement similaire utilisant les résultats attendus et les indicateurs pour les cinq autres MG.
- Une majorité d'intervenants clés et de bénéficiaires de financement ayant répondu au sondage (91 %) ont mentionné que les indicateurs de rendement sont élaborés en fonction des livrables et résultats attendus des projets à court terme, mais un petit nombre d'intervenants ont fait remarquer que les livrables ou les résultats sont vaguement formulés dans certains accords de contribution. En outre, 79 % des bénéficiaires de financement ont indiqué que les données sur le rendement sont recueillies par rapport à des activités de projet et des résultats attendus à court terme. Parmi les exemples fournis de données sur le rendement de projet, mentionnons les niveaux de sensibilisation et de participation; l'état d'avancement des activités/livrables de projet; les estimations des populations d'oiseaux migrateurs et autres données sur ces oiseaux et les données quantitatives sur les résultats de projet. Comme on pourrait s'y attendre, les bénéficiaires de financement ont échangé plus souvent des données sur le rendement avec ECCC dans les modèles de rapport de projet final du Ministère (37 %) et les rapports de projet annuels (34 %). D'autres méthodes ont été employées pour communiquer les données au Ministère, notamment les rapports d'experts et techniques, les courriels, les appels téléphoniques/téléconférences, les réunions et les ateliers.
- Pour chaque projet financé, l'accord de contribution précise les exigences de rapports financiers (état des flux de trésorerie, prévisions financières, rapport annuel et final) et de rapports sur l'état d'avancement des activités de projet (rapports annuels et finaux). Pour faciliter la production de ces rapports, la Direction générale des services ministériels et des finances a élaboré un modèle de rapport de projet (mentionné ci-dessus). Les gestionnaires de projet sont libres d'utiliser ou non ce modèle normalisé ou, avec l'approbation d'ECCC, de l'adapter ou d'utiliser un autre format de rapport qui convient mieux à leurs exigences de rapport. Toutefois, le modèle de rapport de projet final n'exige pas précisément des

²³ À titre d'exemple, pour le sous-programme 1.3.4 Initiatives axées sur les écosystèmes, le résultat attendu du CMR de 2014-2015 était « Environnement Canada et ses partenaires atteignent des objectifs à court terme relatifs aux améliorations environnementales dans les écosystèmes d'importance nationale » et l'indicateur de rendement était « Progrès estimés accomplis par rapport aux objectifs à court terme fixés dans les ententes fédérales-provinciales concernant les initiatives axées sur l'écosystème ». Le résultat attendu en vertu de la MG connexe était la « Mise en œuvre de projets d'assainissement, de protection et de conservation de l'environnement nécessaires pour atteindre les buts et les objectifs mentionnés dans des plans de gestion axés sur l'écosystème ou des objectifs relatifs à l'écosystème ». Les indicateurs selon les MG pour ce résultat comprenaient un pourcentage des enjeux environnementaux mentionnés dans les plans de gestion approuvés axés sur l'écosystème ou des processus de gouvernance de l'écosystème qui font l'objet de projets financés et un pourcentage des mesures définies dans les plans de gestion approuvés axés sur l'écosystème ou des processus de gouvernance de l'écosystème menés à terme.

²⁴ EC. Mai 2010. Proposition d'un cadre de mesure du rendement à l'appui du programme de contribution Biodiversité – Espèces sauvages et habitats. Document interne.

informations sur tout résultat attendu selon les MG qui est mentionné dans les accords de contribution.

- L'examen des dossiers de projet a permis de constater que, dans le cas de 21 projets (25 % de l'échantillon), les rapports financiers et d'activités finaux n'avaient pas été remplis²⁵. Même si les modèles de rapport ont été en général bien remplis pour les autres projets, on n'a pas obtenu de réponses uniformes aux questions ouvertes ayant trait aux résultats de projet, aux leçons tirées, à la durabilité des projets et à la rétroaction sur les interactions avec le personnel d'ECCE. Dans la plupart des cas, la contribution du projet aux résultats attendus selon les MG applicables, incluse dans l'accord de contribution, n'était couverte qu'indirectement. Contrairement aux résultats du sondage et des entrevues mentionnés précédemment, qui laissent entendre que les indicateurs de rendement sont élaborés pour des résultats de projets à court terme, l'examen des dossiers indique que les rapports sont généralement axés sur les activités et extraits de projet²⁶.
- Le Ministère ne possède pas présentement d'information regroupée sur le rendement de projet pour les S et C (c.-à-d., des données sur l'état d'avancement des activités, des extraits et des résultats de projet). Néanmoins, la Direction générale des services ministériels et des finances maintient une base de données des S et C qui contient des renseignements financiers sur les projets financés selon chacune des six MG. Cette base de données sert également à assurer un suivi des dépenses de S et C et de l'avancement des projets de S et C à des fins de paiement. Par contre, cette base de données ne comprend aucune information sur le rendement des projets financés, et elle n'a pas été élaborée pour saisir ce type d'information²⁷. En outre, même si elle identifie le gestionnaire du programme d'ECCE responsable et le promoteur du projet, elle ne comprend pas les coordonnées des promoteurs du projet, information qui serait utile pour appuyer la mesure et l'évaluation du rendement (p. ex., lorsqu'on veut effectuer un sondage auprès des bénéficiaires, comme celui mené dans la présente évaluation).
- L'absence d'information regroupée sur le rendement de projet qui a été relevée est conforme avec les conclusions de l'évaluation des programmes de financement d'ECCE pour les espèces en péril de 2013 du Commissaire à l'environnement et au développement durable (CEDD). Cette vérification a permis de constater que, même si les résultats de projets financés étaient suivis au niveau du projet et parfois compilés au niveau d'un programme, il n'y avait aucune compilation globale ni évaluation de la contribution cumulative des programmes de financement à l'atteinte des résultats de haut niveau. Une telle évaluation serait particulièrement utile pour éclairer les priorités de financement futures²⁸. Des améliorations à ces programmes de financement ont été apportées à la suite des constatations du CEDD en 2013²⁹.

²⁵ Quatre autres projets faisant partie de l'échantillon aux fins de l'examen des dossiers étaient des contributions à des organisations internationales pour lesquelles un rapport final n'était pas requis.

²⁶ Comme le modèle de rapport de projet final du Ministère, aussi inclus dans l'examen des dossiers de projet, met l'accent sur l'état d'avancement des activités du projet financé (figurant dans l'accord de contribution), les données sur les indicateurs de résultats du projet dont ont fait état les intervenant clés interrogés et les répondants au sondage n'ont pas nécessairement été incluses dans le modèle de rapport de projet.

²⁷ La base de données des S et C est destinée à répondre à des besoins de rapport précis qui ne peuvent être pris en charge par le système financier d'ECCE (p. ex., les exigences du gouvernement fédéral touchant à la divulgation proactive d'information sur les S et C et la *Loi sur l'accès à l'information*). Elle n'a pas été conçue pour être un système d'information de gestion complet comprenant des renseignements détaillés, comme les données sur le rendement de projets financés par des S et C.

²⁸ CEDD. 2013. Rapport du commissaire à l'environnement et au développement durable de l'automne 2013 : Chapitre 5 – Les programmes de financement pour les espèces en péril. http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_cesd_201311_05_f_38675.html.

4.3. Rendement – Efficacité

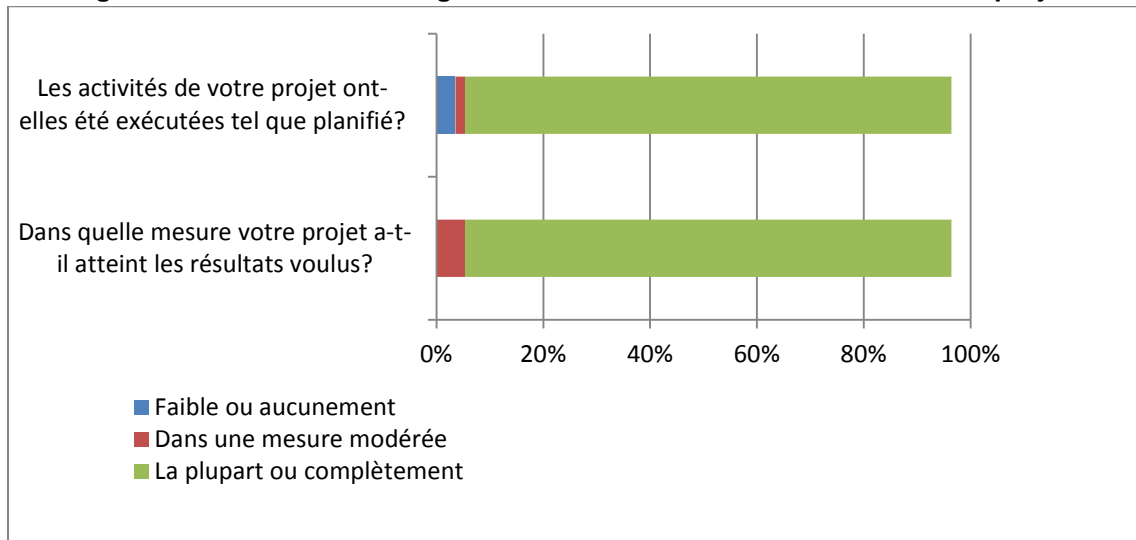
Enjeu de l'évaluation : Rendement – Efficacité	Note
7. Dans quelle mesure les modalités générales ont-elles permis d'atteindre les résultats attendus? <ul style="list-style-type: none"> • Activités et résultats à court terme des projets. • Résultats attendus en vertu des MG. 	Acceptable Impossible à évaluer

L'évaluation a permis de constater que les activités planifiées et les résultats attendus à court terme des projets sont pour la plupart en voie d'être terminés, même si des éléments probants pour les derniers se limitent à des opinions exprimées par des gestionnaires de programme et des bénéficiaires de financement. En outre, même si les éléments probants pourraient laisser entendre que les projets contribuent aux résultats attendus selon les MG, il n'est pas possible de tirer des conclusions définitives de manière efficace en raison du manque d'information objective sur le rendement. De plus, aucun résultat inattendu du mécanisme des MG n'a été relevé.

Activités et résultats à court terme des projets

- Tout porte à croire que la plupart des activités de projet financées et des résultats à court terme sont en cours de réalisation :
 - La plupart des intervenants clés interrogés ont indiqué que les résultats attendus des projets terminés financés dans le cadre des MG dans leur secteur de programme ont été atteints dans une large mesure (c.-à-d. 4 ou 5 sur une échelle de 5 points)
 - Dans l'échantillon de l'examen complet des dossiers (85 projets), 318 activités au total ont été mises en œuvre. Il n'a toutefois pas été possible de déterminer la réalisation des activités pour 9 projets (10 %), en raison d'une documentation de projet manquante.
 - Sur les 282 autres activités évaluées (représentant 76 projets), 216 activités (77 %) ont été achevées comme prévu dans le délai établi dans l'accord de contribution, 38 activités (13 %) ont été achevées partiellement et 11 activités (4 %) ont été modifiées au cours de la durée du projet. Seules 9 activités (3 %) n'ont pas été achevées.
 - Dans le sondage, près de neuf bénéficiaires de financement sur dix ont indiqué que leurs activités de projet étaient entièrement (63 %) ou pratiquement (31 %) achevées comme prévu (4 ou 5 sur une échelle de 5 points). Le même nombre de bénéficiaires a indiqué que les résultats attendus de leur projet étaient entièrement (63 %) ou pratiquement atteints (31 %). (voir la figure 1).
- Les personnes interrogées ont néanmoins relevé certains problèmes et facteurs ayant négativement influé sur l'atteinte des résultats de projet attendus, y compris la remise tardive des rapports de projet ou des produits et une modification de la contribution financière d'autres parties concernées. En revanche, les facteurs ayant positivement influé sur l'atteinte des résultats de projet comprennent la bonne coordination avec les activités menées par le programme connexe d'ECCC et le financement supplémentaire d'une autre partie.

²⁹ Le CEDD a recommandé à ECCC qu'il compile les résultats de ses programmes de financement pour déterminer sa contribution globale à la mise en œuvre de mesures mentionnées dans les documents de rétablissement des espèces en péril et utilise cette information pour éclairer les évaluations de ses priorités de financement. Pour donner suite à cette recommandation, le Ministère a mis à jour les priorités nationales des programmes de financement pour les espèces en péril pour 2016-2017 et les modèles de rapport de projet de 2016-2017, et il continue d'évaluer annuellement les résultats par rapport aux mesures de rétablissement afin d'éclairer les décisions sur les programmes futurs.

Figure 1. Résultats du sondage – Activités et résultats à court terme des projets

Source : Sondage des bénéficiaires de financement selon les MG (n=57); Les réponses « Ne sais pas » et « Sans objet » ont été exclues.

- Cinquante-et-un des 85 bénéficiaires de financement dont les dossiers ont été examinés³⁰ ont indiqué que leur projet serait maintenu en totalité ou en partie à la fin du financement d'ECCC, même si 10 de ces bénéficiaires ont également demandé du financement supplémentaire du même programme ou de programmes d'ECCC similaires. Parmi les autres moyens mentionnés par les bénéficiaires pour maintenir les projets figurent les contributions financières et en nature des gouvernements provinciaux et territoriaux, d'autres ministères fédéraux, de sources internationales et d'organisations non gouvernementales.

Résultats attendus selon les MG

- Compte tenu du manque d'information sur les résultats, dans le cadre de l'examen des dossiers, les évaluateurs ont noté dans quelle mesure les activités de projet menées à terme ont semblé contribuer aux résultats attendus selon les MG³¹ précisés dans l'accord de contribution (sur une échelle allant de « pas du tout » (1) à « dans une large mesure » (5)). Cet exercice de notation a permis de constater une forte contribution aux 87 résultats attendus pour tous les projets de l'échantillon. Les contributions des projets ont été jugées importantes à très importantes (4 ou 5 sur l'échelle) pour 95 % des résultats attendus, et modérées (3 sur l'échelle) pour les 5 % restants des résultats. La note moyenne pour chacune des six MG variait de 4,3 à 4,9 sur 5.
- De façon similaire, dans le sondage, les bénéficiaires de financement ont dû noter dans quelle mesure leur projet a contribué aux résultats attendus selon les MG précisées dans leur accord de contribution (à partir de la même échelle de 5 points, comme pour l'examen des dossiers). Cette fois encore, on constate que les projets ont contribué aux résultats

³⁰ Pour 32 bénéficiaires de financement faisant l'objet de l'examen des dossiers de projet, la réponse à la question (dans le modèle de rapport de projet final) sur la durabilité de leur projet était manquante.

³¹ Comme il est mentionné à la section 4.2.3, il n'y a pas présentement de rapport de rendement sur les résultats attendus selon les MG. Dans l'examen des dossiers de projet, les évaluateurs ont examiné la documentation à leur disposition et déterminé la mesure dans laquelle les activités de projet terminées et tout autre résultat obtenu semblaient contribuer aux résultats attendus selon les MG applicables.

attendus. Sur un total de 206 réponses, tous résultats attendus applicables confondus³², la majorité des réponses (75 %) ont indiqué que les projets ont contribué dans une grande à très grande mesure. Les autres réponses ont indiqué une contribution modérée (16 %) ou peu ou pas de contribution (9 %). La notation moyenne de toutes les réponses et des résultats attendus était de 4,0 sur 5.

- Cependant, en raison des limites associées aux éléments probants ci-dessus (c.-à-d., seuls des éléments probants partiels et indirects figurent dans les dossiers de projet, et le manque d'objectivité possible des répondants au sondage invités à noter le rendement de leur propre projet), ainsi que le manque de données réelles sur le rendement, il n'est pas possible de tirer des conclusions définitives et objectives à l'égard de la réalisation des résultats attendus selon les MG.

Résultats imprévus

Aucun résultat inattendu du mécanisme des MG n'a été relevé au cours de l'évaluation.

5. CONCLUSIONS

Pertinence

Il existe un besoin environnemental démontré dans chacun des domaines de programme couverts par les six MG, et les projets financés sont harmonisés avec les priorités fédérales en matière de protection de l'environnement et avec les résultats stratégiques du Ministère. De plus, les activités de projet financé sont cohérentes avec les responsabilités fédérales précisées dans la législation (p. ex., la *Loi sur le ministère de l'Environnement*) et elles sont liées aux objectifs des programmes d'ECCE dans l'AAP.

Rendement – Efficience et économie

Les MG sont raisonnablement conçues pour que chacune soit harmonisée avec un programme de l'architecture d'alignement des programmes (AAP) et un résultat stratégique connexe d'ECCE et qu'elle énonce les résultats attendus auxquels elle est censée contribuer. L'accord de contribution pour chaque projet financé précise également le ou les résultats attendus selon les MG applicables que les activités financées sont censées soutenir. De plus, la plupart des gestionnaires de programme interrogés sont d'avis que le mécanisme des MG est essentiel, car il assure une uniformité de l'approche de financement pour tous les secteurs de programme du Ministère, une flexibilité permettant de réagir rapidement à de nouvelles possibilités de projet, et il réduit le nombre de modalités que la direction est tenue de maintenir, de mettre à jour et pour lesquelles elle doit produire des rapports. Les MG tirent profit de manière appropriée des mécanismes de gouvernance à l'échelle du Ministère par l'intermédiaire d'un comité officiel de SMA sur les subventions et les contributions ainsi que d'un processus structuré d'approbations de S et C définissant clairement le rôle et les responsabilités des gestionnaires de programmes et des finances. Le Ministère a élaboré des directives et des documents normalisés détaillés, comme des modèles pour l'accord de contribution et le rapport de projet final, afin de faciliter la gestion efficace des contributions financées dans le cadre des MG. Les bénéficiaires de financement témoignent de taux élevés de satisfaction quant aux caractéristiques de conception

³² En raison du petit nombre de répondants au sondage pour quatre des six MG et peu de réponses au sondage pour la plupart des résultats attendus, il n'a pas été possible de présenter la notation de ces réponses séparément pour les six MG et 31 résultats attendus. Par conséquent, les constatations sont présentées pour tous les résultats attendus applicables combinés.

clés des processus de demande, de financement et de rapport liés aux S et C dans le cadre des MG.

Un certain nombre de facteurs suggèrent que les MG soutiennent une gestion efficiente, y compris l'utilisation d'un seul ensemble commun de modalités pour un vaste éventail de programmes/d'initiatives de financement harmonisés avec chaque programme de l'AAP, évitant ainsi un nombre plus élevé de modalités individuelles, des changements apportés à la suite d'études antérieures (p. ex., des modèles normalisés pour les ententes et les rapports de projet, un modèle simplifié pour les approbations) et la réalisation de projets en collaboration avec divers partenaires et tirant profit des ressources des partenaires (c.-à-d., 64 % du financement de projet par des partenaires). De plus, le Ministère dispose d'un processus systématique de classement des projets de S et C par priorité qui seront soutenus par des S et C, ce qui devrait contribuer à bien cibler les fonds et les activités de projet. Les constatations du sondage et de l'examen des dossiers indiquent que les bénéficiaires de financement sont très satisfaits de la fourniture et de l'efficacité du financement dans le cadre des MG; néanmoins, le délai de réception de l'avis et du financement est une préoccupation pour certains.

Les informations sur le rendement sont recueillies et fournies selon le modèle normalisé de rapport de projet final du Ministère pour la plupart, mais pas l'ensemble, des projets financés dans le cadre des MG. Les rapports de projet mettent l'accent principalement sur le degré d'achèvement des activités de projet financées et des résultats, par opposition à la réalisation de résultats environnementaux. La Direction générale des services ministériels et des finances du Ministère maintient une base de données des S et C axée sur les aspects financiers des projets financés, mais le Ministère ne dispose pas d'information regroupée sur le rendement des projets. Chaque MG précise les résultats attendus et les indicateurs de rendement qui y sont associés, et chaque accord de contribution comprend au moins un des résultats attendus. Cependant, l'évaluation n'a trouvé aucun élément probant de mesure du rendement par rapport aux résultats attendus et aux indicateurs connexes liés à la MG.

Rendement – Efficacité

Les projets financés selon les MG semblent contribuer à l'atteinte des résultats environnementaux. Les constatations de l'évaluation laissent entendre que les activités planifiées et les résultats attendus à court terme des projets financés sont pour la plupart en cours d'achèvement, même si les éléments probants relatifs aux derniers se limitent à des opinions exprimées par les personnes interrogées et dans les réponses au sondage. De plus, selon les éléments probants disponibles, les projets contribuent aux résultats attendus selon les MG applicables; cependant, en raison d'un manque de données objectives sur le rendement, il n'est pas possible de tirer des conclusions définitives sur ce point. Aucun résultat inattendu ne découle du mécanisme des MG.

6. RECOMMANDATIONS ET RÉPONSES DE LA DIRECTION

La recommandation suivante repose sur les constatations et les conclusions de l'évaluation, et elle s'adresse au sous-ministre adjoint de la Direction générale des services ministériels et des finances, en tant que cadre supérieur responsable de la *Politique sur les résultats* et des S et C, y compris les MG.

Recommandation :

Examiner, en consultation avec les SMA responsables des programmes connexes, la mesure du rendement et le processus d'établissement de rapports pour les S et C dans le cadre des MG, afin de contribuer à ce que

- a) les résultats attendus selon les MG soient pris en compte dans l'élaboration des profils d'information sur le rendement conformément à la nouvelle Politique sur les résultats du CT; et**
- b) les dossiers des projets de contribution assujettis à des MG soient complètement documentés et comprennent les rapports de projet ou de contribution finaux des bénéficiaires de financement.**

Même si chaque MG précise les résultats attendus et les indicateurs de rendement qui y sont associés, et que chaque accord de contribution comprend un ou plusieurs des résultats attendus, l'évaluation n'a trouvé aucun élément probant de mesure du rendement par rapport à aux résultats attendus et aux indicateurs selon les MG. De plus, il y a peu d'informations sur les résultats de projet à court terme dans les rapports de projet finaux, qui mettent surtout l'accent sur le degré d'achèvement des activités de projets financées et les extraits, et le Ministère n'a pas d'information de gestion regroupée sur le rendement au niveau des projets. Afin d'appuyer les efforts actuels du Ministère visant à élaborer ou à améliorer des indicateurs de rendement de programme pour les profils d'information sur le rendement (PIR)³³, il conviendrait d'examiner les résultats attendus et les indicateurs des MG et d'envisager de les inclure dans les stratégies de mesure pour les S et C dans les secteurs de programme applicables. Il conviendrait également d'inclure dans le document d'orientation la nécessité pour les responsables de programme d'examiner les résultats attendus et les indicateurs selon les MG en vue de la préparation des PIR en cours d'élaboration par la Direction de la gestion ministérielle (DGM). Ces mesures contribueraient à améliorer l'information sur le rendement disponible sur l'efficacité des S et C sous les autorisations-cadres en contribuant aux résultats de programme de façon à soutenir la prise de décisions fondée sur des éléments probants.

En outre, l'évaluation a relevé que, pour un nombre important de projets de contribution et de dossiers examinés, les rapports de projet finaux des bénéficiaires n'étaient pas disponibles.

Réponse de la direction :

Le SMA de la Direction générale des services ministériels et des finances (DGSMF) est d'accord avec la recommandation.

Mesure prise par la direction
a) ECCC est à mettre en œuvre les exigences de la Politique sur les résultats du CT, qui inclut l'élaboration d'un profil d'information sur le rendement (PIR) pour chaque programme énuméré dans le nouvel inventaire des programmes. Dans le cadre de ce travail, le Centre d'expertise des S et C au sein de la DGSMF entreprendra des consultations avec des représentants de directions générales ayant des

³³ En vertu de la nouvelle Politique sur les résultats du Conseil du Trésor de juillet 2016, les programmes faisant partie de l'inventaire des programmes du Ministère seront responsables d'établir et de mettre en application un profil d'information sur le rendement (PIR), c'est-à-dire d'inclure des renseignements sur les extraits attendus, les produits et les indicateurs de chaque programme. Les PIR doivent inclure les S et C utilisées par chaque programme.

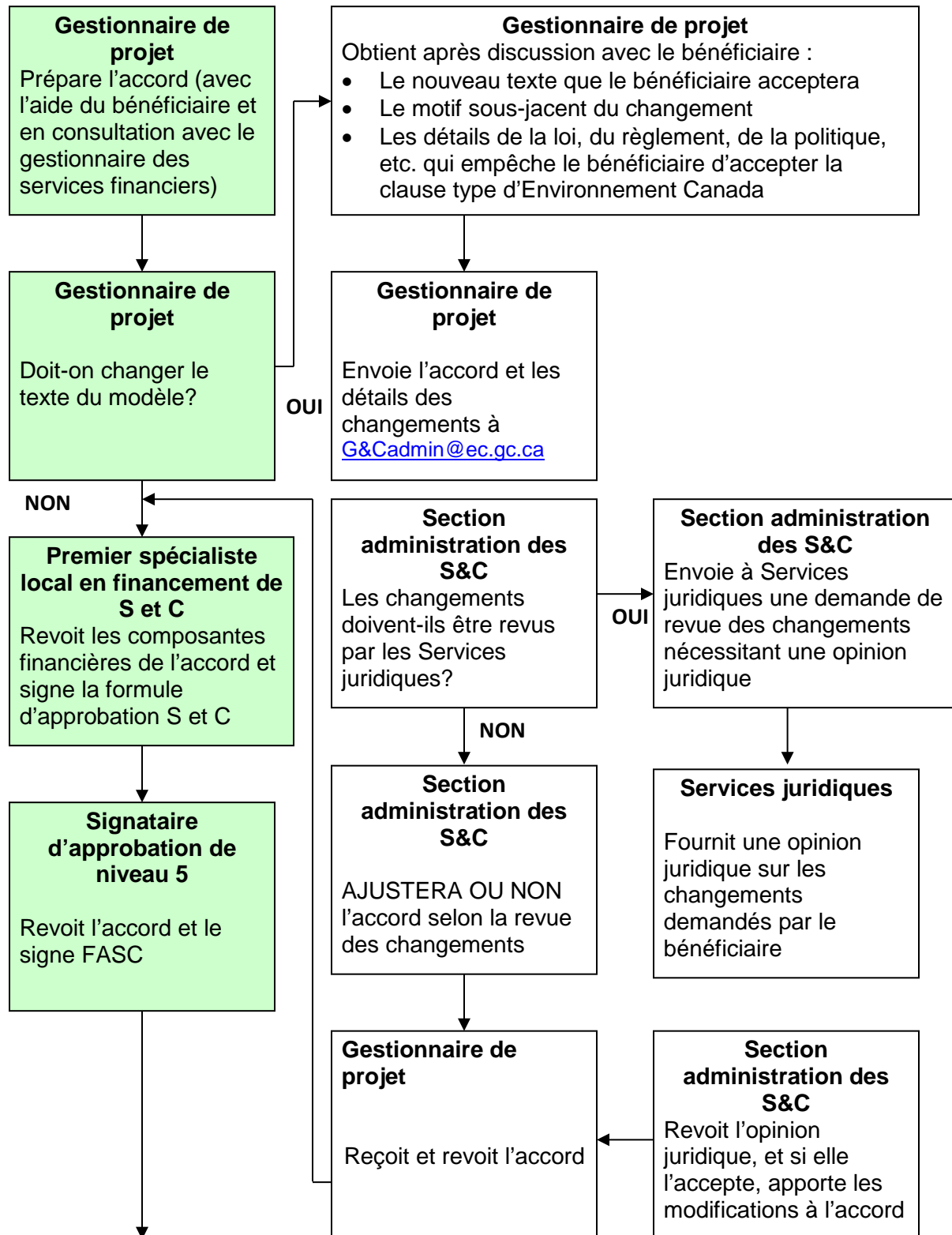
responsabilités de S et C, pour s'assurer que les résultats attendus et les indicateurs selon les MG seront pris en considération pour être intégrés dans les PIR de programme. Ce travail n'entraînera pas l'élaboration de cadres de rendement spécifiques aux MG, même si les MG seront mentionnées dans les PIR comme l'exigent les lignes directrices du SCT. L'achèvement des premiers PIR pour tous les programmes est prévu pour la fin de mars 2017.

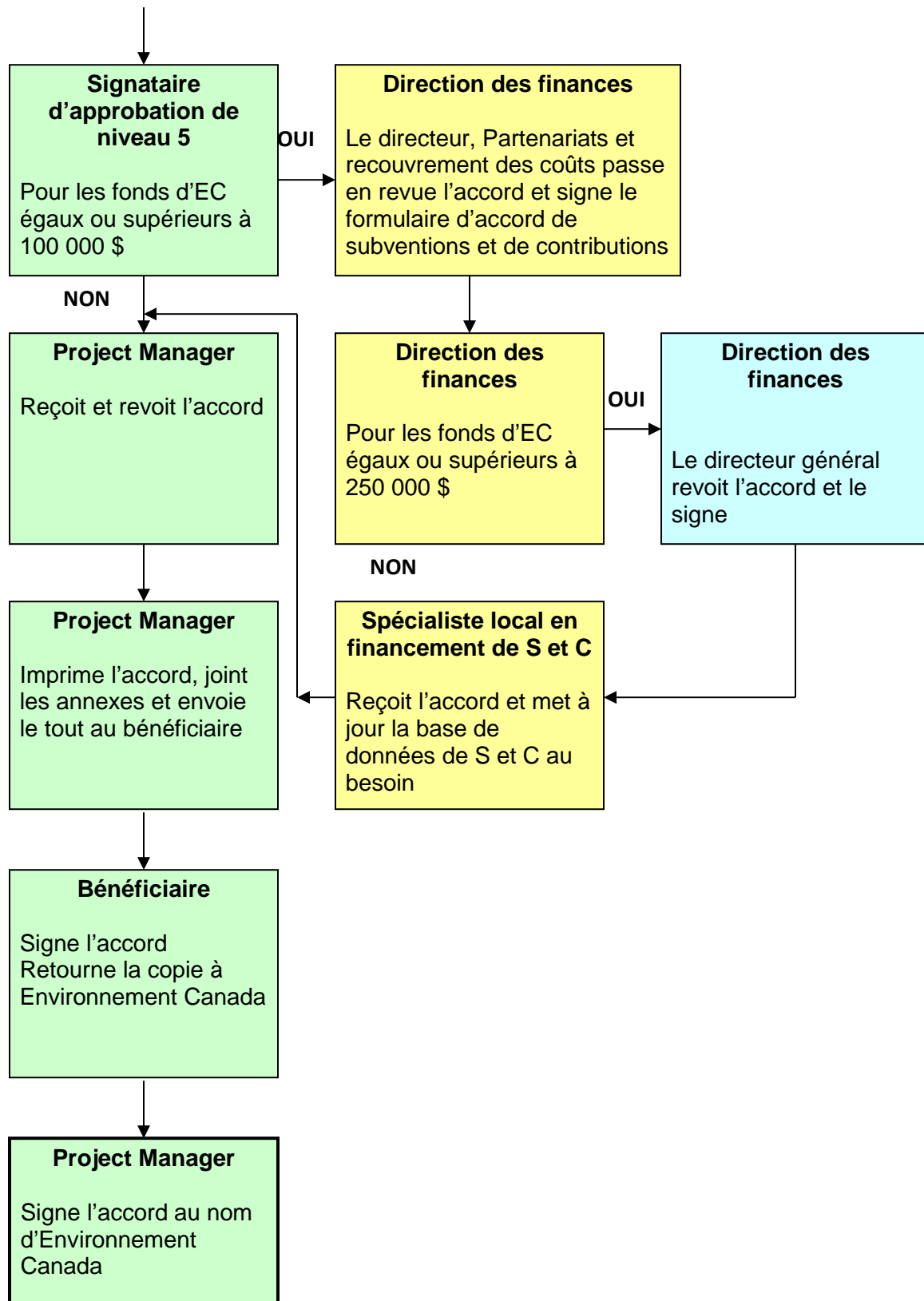
- b) Le Centre d'expertise des S et C, au sein de la DGSMF, en consultation avec des représentants de directions générales ayant des responsabilités de S et C, entreprendra un examen du modèle de rapport de projet final pour s'assurer qu'il comprend les informations relatives aux résultats de programme et apportera les changements nécessaires au modèle. L'exigence d'avoir un rapport complet de projet final avec d'autres documents de projet sera renforcée auprès des gestionnaires de projet. Le SMA (DG) du Comité des S et C sera sollicité et il assurera une supervision.

Échéance	Livable(s)	Responsable
a) Mars 2017	a) Les résultats attendus et les indicateurs selon les MG seront pris en considération pour être intégrés dans les PIR de programme.	a) La DGM et les directions générales
b) Juin 2017	b) Le guide des S et C du gestionnaire sera mis à jour pour refléter les nouvelles exigences de rapports de résultats dans les rapports finaux. Des séances de formation comme la formation annuelle « Quoi de neuf par rapport aux S et C » décriront les nouvelles exigences.	b) Le Centre d'expertise des S et C et les gestionnaires ayant des responsabilités relatives aux S et C

Annexe A – Diagramme du processus d’approbation des subventions et contributions

(Source : Environnement Canada. Guide sur les subventions et contributions 2011–2012)





Le processus d'approbation des S et C nécessite les étapes clés suivantes :

- Une lettre d'appel est transmise aux planificateurs et conseillers en gestion financière de la Direction générale pour les informer des budgets de S et C de leur direction générale nationale et le budget net disponible (après avoir pris en considération les engagements existants pluriannuels).
- Les directeurs fournissent des propositions pour les S et C prioritaires dans leur organisation, par sous-programme.
- Les SMA et(ou) les directeurs exécutifs examinent les priorités pour tous les sous-programmes pour dresser une liste A et une liste B :
 - La liste A comprend les S et C essentielles aux activités.
 - La liste B comprend d'autres S et C recommandées à l'échelle de tous secteurs de sous-programme.
- Les SMA recommandent, selon les niveaux de financement disponibles, les priorités de la direction générale dans le plan des S et C du Ministère, qui est examiné par la Direction générale des services ministériels et des finances.
- Le ministre est consulté, et il est responsable d'approuver les projets de S et C et l'engagement des dépenses de projet.
- Les directions générales entreprennent un examen de mi-année en septembre pour vérifier si les accords de contribution ont été signés. Dans la négative, les fonds pourraient être réaffectés au sein de la direction générale (ou du Ministère) pour d'autres projets prioritaires.

ANNEXE B – Dépenses relatives aux MG de 2010–2011 à 2014–2015

Tableau B.1. : Dépenses relatives aux MG par élément de l'AAP

Modalités générales	Sous-programmes de l'AAP	2010-2011	2011–2012	2012–2013	2013–2014	2014–2015	Total
Biodiversité – Espèces sauvages et habitats	1.1.1 Politiques et priorités sur la biodiversité	638 739	537 049	564 003	714 297	841 944	3 296 032
	1.1.2 Espèces en péril	5 516 492	5 572 697	5 246 815	5 382 288	8 187 345	29 905 637
	1.1.3 Oiseaux migrateurs	3 345 517	2 496 298	2 123 608	2 428 107	1 889 735	12 283 265
	1.1.4 Conservation des habitats fauniques	8 083 722	7 122 136	5 040 056	5 063 105	10 836 893	36 145 912
Total – Biodiversité – Espèces sauvages et habitats		17 584 470	15 728 180	12 974 482	13 587 797	21 755 917	81 630 846
Ressources en eau	1.2.1 Qualité de l'eau et santé des écosystèmes aquatiques	1 408 660	933 000	1 013 400	1 044 500	879 500	5 279 060
	1.2.2 Gestion et utilisation des ressources en eau	520 000	355 000	414 698	520 000	110 000	1 919 698
Total – Ressources en eau		1 928 660	1 288 000	1 428 098	1 564 500	989 500	7 198 758
Écosystèmes durables	1.3.1 Rapports et indicateurs de	120 000	23 500	96 500	-	105 000	345 000
	1.3.2 Évaluation et approches axées sur les écosystèmes	495 000	565 502	500 000	695 000	510 000	2 765 502
	1.3.3 Mobilisation communautaire	87 000	51 713	53 855	-	-	192 568
	1.3.4 Initiatives axées sur les écosystèmes	6 624 826	7 219 517	7 273 299	10 959 320	15 372 750	47 449 712
Total – Écosystèmes durables		7 326 826	7 860 232	7 923 654	11 654 320	15 987 750	50 752 782
Services météorologiques et environnementaux pour les Canadiens	2.1.1 Observations, prévisions et avertissements météorologiques	662 368	409 069	13 669 588	1 526 947	1 855 379	18 123 351
	2.1.2 Information météorologique liée à la santé	31 455	119 994	337 089	405 943	218 535	1 113 016
	2.1.3 Information, prévisions et outils climatologiques	1 032 000	666 857	661 954	660 822	429 975	3 451 608
	2.2.2 Services météorologiques et des glaces pour la navigation maritime	1 466 902	981 029	240 191	55 515	134 000	2 877 637
Total – Services météorologiques et environnementaux		3 192 725	2 176 949	14 908 822	2 649 227	2 637 889	25 565 612
Gestion des substances et des déchets	3.1.1 Gestion des substances	2 598 641	2 437 366	1 605 706	1 650 900	1 396 095	9 688 708
	3.1.2 Gestion des déchets	-	-	50 000	-	-	50 000
	3.1.3 Pollution marine	-	-	-	50 000	50 000	100 000
	3.1.4 Urgences environnementales	-	-	25 000	25 000	25 000	75 000
	3.1.5 Sites contaminés	-	-	10 000	20 000	10 000	40 000

Modalités générales	Sous-programmes de l'AAP	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	Total
Total – Gestion des substances et des déchets		2 598 641	2 437 366	1 690 706	1 745 900	1 481 095	9 953 708
Changements climatiques et qualité de l'air	3.2.1 Programme de réglementation sur les changements climatiques et la qualité de l'air	1 967 373	3 707 063	2 160 664	2 152 234	2 166 865	12 154 199
	3.2.2 Partenariats sur les changements climatiques et la qualité de l'air	19 139 546	3 760 861	35 294 797	5 849 483	6 917 268	70 961 955
	3.2.3 Technologie environnementale	1 475 000		1 575 000	1 500 000	375 000	4 925 000
Total – Changements climatiques et qualité de l'air		22 581 919	7 467 924	39 030 461	9 501 717	9 459 134	88 041 155
Grand total		55 213 241	36 958 651	77 956 223	40 703 461	52 311 285	263 142 861

Source : Données sur les dépenses tirées de la base de données sur les S et C d'ECCE et le système financier, fournies par la Direction générale des services ministériels et des finances, le 17 novembre 2016. Les dépenses annuelles liées aux MG fluctuent quelque peu d'année en année, alors que certains programmes prennent fin et qu'ECCE reçoit des fonds pour de nouvelles initiatives.

Tableau B.2. : Dépenses relatives aux MG par direction générale

Direction générale	Modalités générales	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	Total
Intendance environnementale	Biodiversité – Espèces sauvages et habitats	15 536 470	14 235 668	11 694 482	12 442 797	20 845 917	74 755 334
	Changements climatiques et qualité de l'air	414 660	475 000	405 000	450 000	405 900	2 150 560
	Gestion des substances et des déchets	454 800	713 991	471 337	393 900	364 095	2 398 123
	Écosystèmes durables	602 960	461 713	533 855	575 000	510 000	2 683 528
	Ressources en eau	20 000	-	10 000	-	-	30 000
Total – Intendance environnementale		17 028 890	15 886 372	13 114 674	13 861 697	22 125 912	82 017 545
Affaires internationales	Biodiversité – Espèces sauvages et habitats	300 000	10 012	-	-	-	310 012
	Changements climatiques et qualité de l'air	18 609 186	3 756 361	34 888 564	5 433 678	6 582 812	69 270 601
	Ressources en eau	500 000	355 000	404 698	500 000	-	1 759 698
Total – DGIE		19 409 186	4 121 373	35 293 262	5 933 678	6 582 812	71 340 311
Service météorologique du Canada	Changements climatiques et qualité de l'air	35 000	89 856	89 759	-	-	214 615
	Ressources en eau	-	-	-	20 000	110 000	130 000
	Services météorologiques et environnementaux pour les Canadiens	1 466 902	981 029	13 890 058	1 668 284	1 961 379	19 967 652
Total – SMC		1 501 902	1 070 885	13 979 817	1 688 284	2 071 379	20 312 267
Bureaux des directeurs généraux régionaux	Ressources en eau	20 000	-	-	-	-	20 000
	Changements climatiques et qualité de l'air	95 000	-	75 000	-	75 000	245 000
	Écosystèmes durables	6 643 866	7 235 517	7 273 299	10 944 320	15 312 750	47 409 752
Total – BDGR		6 758 866	7 235 517	7 348 299	10 944 320	15 387 750	47 674 752

Direction générale	Modalités générales	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	Total
Sciences et technologie	Biodiversité – Espèces sauvages et habitats	1 748 000	1 482 500	1 272 500	1 145 000	910 000	6 558 000
	Changements climatiques et qualité de l'air	3 033 073	3 142 207	3 472 138	3 518 039	2 295 421	15 460 878
	Gestion des substances et des déchets	853 841	963 375	719 369	752 000	587 000	3 875 585
	Écosystèmes durables	60 000	149 502	95 000	135 000	135 000	574 502
	Ressources en eau	1 388 660	933 000	1 013 400	1 044 500	879 500	5 259 060
	Services météorologiques et environnementaux pour les Canadiens	1 725 823	1 195 920	1 018 764	980 943	676 510	5 597 960
Total – DGST		8 809 397	7 866 504	7 591 171	7 575 482	5 483 431	37 325 985
Politique stratégique	Biodiversité – Espèces sauvages et habitats	-	-	7 500	-	-	7 500
	Changements climatiques et qualité de l'air	395 000	4 500	100 000	100 000	100 000	699 500
	Écosystèmes durables	20 000	13 500	21 500	-	30 000	85 000
	Gestion des substances et des déchets	1 290 000	760 000	500 000	600 000	530 000	3 680 000
Total – DGPS		1 705 000	778 000	629 000	700 000	660 000	4 472 000
Grand total		55 213 241	36 958 651	77 956 223	40 703 461	52 311 285	263 142 861

Source : Données sur les dépenses de la base de données sur les S et C d'ECCE et le système financier, fournies par la Direction générale des services ministériels et des finances, le 17 novembre 2016.

ANNEXE C – Résultats attendus liés aux MG

1. Contributions à l'appui de la Biodiversité – Espèces sauvages et habitats

- Les particuliers et les organismes participent de plus en plus aux activités prioritaires liées à la conservation des espèces sauvages, surtout les oiseaux migrateurs et les espèces en péril.
- Les populations autochtones participent davantage à la conservation des espèces sauvages et des habitats.
- De nouvelles connaissances et de nouvelles données générées par des organismes collaborateurs favorisent la conservation des oiseaux migrateurs, des espèces en péril et de leurs habitats.
- Les habitats prioritaires pour les oiseaux migrateurs et les espèces en péril sont conservés par des partenaires par l'entremise de l'intendance et de la protection.
- Les partenaires réduisent les facteurs qui limitent les populations d'espèces en péril et d'oiseaux migrateurs prioritaires.
- Les communautés de recherche et de politiques canadienne et internationale collaborent davantage aux priorités d'Environnement Canada en matière de biodiversité.
- Les exigences de l'Accord sur les normes internationales de piégeage sans cruauté sont respectées.

2. Contributions à l'appui des Ressources en eau

- De nouvelles connaissances et de nouvelles données générées par des organismes collaborateurs favorisent la conservation et la restauration des ressources en eau et des écosystèmes aquatiques.
- Un accès accru du public aux données scientifiques liées à la conservation et à la restauration des ressources en eau et aux écosystèmes aquatiques.
- Une collaboration accrue au sein des communautés de recherche et de politiques liées à la conservation et à la restauration des ressources en eau et aux écosystèmes aquatiques.

3. Contributions à l'appui des Écosystèmes durables

- Engagement des gouvernements, des citoyens et des intervenants dans l'élaboration et la mise en application de plans de gestion axés sur l'écosystème et de processus de gouvernance des écosystèmes.
- Mise en œuvre des projets d'assainissement, de protection et de conservation de l'environnement nécessaires pour atteindre les buts et les objectifs mentionnés dans les plans de gestion axés sur l'écosystème ou des objectifs relatifs à l'écosystème.
- Participation de particuliers et d'organismes à des activités favorisant l'atteinte des buts et des objectifs mentionnés dans les plans de gestion axés sur l'écosystème ou des objectifs relatifs à l'écosystème.
- De nouvelles connaissances et données produites par des organisations collaboratrices concourent à la gestion et la durabilité des écosystèmes canadiens.

4. Contributions à l'appui des Services météorologiques et environnementaux pour les Canadiens

- De nouvelles connaissances et données produites par des organisations collaboratrices concourent à améliorer la précision et la qualité de l'information sur le temps, le climat et la qualité de l'air mise à la disposition des Canadiens.

- Sensibilisation et utilisation accrues des renseignements, produits et services météorologiques par le public canadien et/ou des publics cibles en particulier.
- Accès accru à de la documentation et des occasions d'apprentissage pour la communauté météorologique canadienne.
- Collaboration maintenue ou accrue au sein de la communauté météorologique au Canada et à l'international.
- Les intérêts et les priorités du Canada à l'égard des sciences atmosphériques et océanographiques sont pris en compte par des institutions internationales.
- Accès à des observations météorologiques à l'étranger et d'autres produits et données connexes.

5. Contributions à l'appui de la Gestion des substances et des déchets

- De nouvelles connaissances et données produites par des organisations collaboratrices concourent à la gestion des substances nocives et des déchets.
- Participation accrue de la société civile aux processus de décisions concernant les politiques publiques environnementales.
- Collaboration accrue entre les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux pour protéger l'environnement du Canada.

6. Contributions à l'appui des Changements climatiques et qualité de l'air

- De nouvelles connaissances et données produites par des organisations collaboratrices concourent à améliorer la qualité de l'air et à réduire les émissions de gaz à effet de serre.
- Vérification des déclarations environnementales des technologies canadiennes.
- Des services de mentorat sont offerts aux petites et moyennes entreprises produisant des technologies environnementales.
- Participation d'organisations internationales faisant la promotion de la réduction des émissions de polluants atmosphériques et de gaz à effet de serre.
- Participation de partenaires, en particulier ceux du secteur privé canadien, dans des projets élargissant le rôle des technologies propres dans la réduction des émissions de polluants atmosphériques et de gaz à effet de serre.
- Des institutions internationales traitent des intérêts et des priorités du Canada en matière d'environnement.
- De nouveaux renseignements et des analyses éclairant l'élaboration d'une politique en matière de développement durable et soutenant la gouvernance efficace des enjeux environnementaux au Canada et sur le plan international.
- Accès accru du public à l'information et aux résultats de recherche sur le développement durable et la gouvernance environnementale.

ANNEXE D – Évaluations des programmes de S et C selon les MG par élément de l’AAP

Modalités générales	Sous-programmes de l’AAP	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
Biodiversité – Espèces sauvages et habitats	1.1.1 Politiques et priorités sur la biodiversité			Évaluation de la politique et des priorités en matière de biodiversité			
	1.1.2 Espèces en péril			Évaluation des programmes et activités à l’appui de la <i>Loi sur les espèces en péril</i>			
	1.1.3 Oiseaux migrateurs				Évaluation horizontale du Programme de contribution de l’interlocuteur fédéral pour les oiseaux migrateurs (menée par Affaires autochtones et du Nord Canada)		
	1.1.4 Conservation des habitats fauniques ³⁴	Évaluation du Programme du Timbre sur la conservation d’Habitat faunique				Évaluation du Programme des aires protégées	
Ressources en eau	1.2.1 Qualité de l’eau et santé des écosystèmes aquatiques						
	1.2.2 Gestion et utilisation des ressources en eau					Évaluation de la gestion et l’utilisation des ressources en eau	
Écosystèmes durables	1.3.1 Indicateurs de durabilité et de déclaration						
	1.3.2 Évaluation et approches axées sur les écosystèmes						
	1.3.3 Mobilisation communautaire					Évaluation du Programme de financement	

³⁴ À compter de 2015-2016, ce sous-programme a été scindé en 1.1.4 Partenariats de conservation des habitats et 1.1.5 Aires protégées.

	1.3.4 Initiatives axées sur les écosystèmes ³⁵	Évaluation des programmes sur l'eau douce dans le cadre du Plan d'action pour l'assainissement de l'eau					
Services météorologiques et environnementaux pour les Canadiens	2.1.1 Observations, prévisions et avertissements météorologiques		Évaluation horizontale sommative de l'investissement du gouvernement du Canada dans les Jeux olympiques et paralympiques d'hiver 2010 (menée par Patrimoine canadien)				Évaluation des observations, prévisions et avertissements météorologiques
	2.1.2 Information météorologique liée à la santé	Évaluation du Programme sur la cote air santé à l'échelle nationale					
	2.1.3 Information, prévisions et outils climatologiques						Évaluation du Programme de réglementation de la qualité de l'air du Canada
	2.2.2 Services météorologiques et des glaces pour la navigation maritime					Évaluation de la prestation de services météorologiques et de services d'avertissement pour des régions désignées	
Gestion des substances et des déchets	3.1.1 Gestion des substances					Évaluation horizontale du Plan de gestion des produits chimiques (menée par Santé Canada)	
	3.1.2 Gestion des déchets		Évaluation de la réduction et de la gestion des déchets				
	3.1.3 Pollution marine		Évaluation de l'initiative sur la santé des océans (menée par le ministère des Pêches et des Océans)				

³⁵ À compter de 2015-2016, ce sous-programme a été scindé en cinq autres sous-programmes : 1.3.4 Grands Lacs; 1.3.5 Saint-Laurent; 1.3.6 Lac Simcoe/sud-est de la baie Georgienne; 1.3.7 Lac Winnipeg; et 1.3.8 Partenariats sur les écosystèmes.

	3.1.4 Urgences environnementales						
	3.1.5 Sites contaminés					Évaluation du Programme de lutte contre les contaminants dans le Nord et le Programme de formation scientifique dans le Nord (menée par Affaires autochtones et du Nord Canada)	
Changements climatiques et qualité de l'air	3.2.1 Programme de réglementation sur les changements climatiques et la qualité de l'air		Évaluation du Programme national de mise à la ferraille de véhicules Évaluation du Projet pilote de partenariat nord-américain pour la sécurité et la prospérité	Évaluation de la sous-sous-activité Émissions du secteur des transports		Évaluation horizontale des initiatives de transport propre de prochaine génération (menée par Transports Canada)	Évaluation du Programme de réglementation de la qualité de l'air du Canada
	3.2.2 Partenariats sur les changements climatiques et la qualité de l'air			Évaluation de la participation du Canada à la Commission de coopération environnementale Évaluation des activités d'Environnement Canada à l'appui du Protocole de Montréal et du Fonds multilatéral			Évaluation du thème des mesures internationales du Programme de l'air pur
	3.2.3 Technologie environnementale						Évaluation de la technologie environnementale

ANNEXE E – Détails sur la méthodologie d'évaluation

Les méthodes de recherche³⁶ employées pour recueillir des éléments probants aux fins de l'évaluation sont décrites ci-dessous.

Examen de la documentation

Les éléments probants documentaires consistaient principalement en des documents portant sur l'intention, la conception et la justification de la politique pour les MG. Les documents examinés comprenaient des documents du Ministère décrivant les MG (p. ex., les modalités pour chaque autorisation-cadre, un guide des subventions et contributions à ECCC, un plan d'action ministériel d'ECCC pour la réforme des S et C, des documents du gouvernement fédéral (p. ex., un plan d'action pour réformer l'administration des programmes de subventions et de contributions), et les anciennes vérifications et évaluations (c.-à-d., une vérification interne de 2013 des S et C et une évaluation de 2009 des anciennes catégories de S et C d'ECCC. Les constatations émanant des documents ont été saisies dans un modèle normalisé. L'examen des documents a fourni un aperçu à l'égard des questions d'évaluation ayant trait à la pertinence, à la conception et à l'efficacité des MG.

Examen des données et des dossiers administratifs

La base de données des S et C élaborée et mise en œuvre par la Direction générale des services ministériels et des finances d'ECCC pour assurer un suivi de la distribution des ententes de financement en vertu des MG contient présentement des données administratives recueillies dans le cadre de la gestion globale des MG. Ces données comprennent la date d'approbation du projet; le but déclaré du projet au moment du financement; le nom de l'autorisation-cadre; le nom du gestionnaire d'ECCC responsable; la région et l'affectation globale des fonds. Ainsi, les informations ont servi à fournir des informations descriptives clés sur les MG, y compris les dépenses par programme (voir l'annexe B).

La base de données des S et C est limitée aux objectifs *attendus* déclarés des ententes³⁷. Afin d'évaluer dans quelle mesure les objectifs de projet attendus ont été atteints, l'évaluation a aussi examiné un échantillon de 85 dossiers de projet. L'échantillon d'examen des dossiers a été sélectionné à partir d'un total de 635 projets menés à terme entre 2010-2011 et 2014-2015. L'échantillon était stratifié en fonction de facteurs pertinents, comme l'exercice financier où le financement a commencé, la valeur en dollars de la contribution et le type de bénéficiaire de financement, et il comprenait un grand nombre de projets pour les MG les plus fréquemment utilisées pour la Biodiversité – Espèces sauvages et habitats.

La répartition des 85 dossiers de projet à l'échelle des six MG va comme suit :

- Biodiversité – Espèces sauvages et habitats (n=32)
- Ressources en eau (n=9)
- Écosystèmes durables (n=10)
- Services météorologiques et environnementaux pour les Canadiens (n=11)
- Gestion des substances et des déchets (n=13)

³⁶ Une annexe technique sur les instruments de collecte des données est disponible sous pli séparé; elle contient les instruments utilisés pour chacune des méthodologies employées.

³⁷ De plus, le personnel des programmes a remarqué que même si l'objet/le titre du projet est inclus dans la base de données, les descriptions parfois comprennent uniquement un court titre de projet qui n'explique pas complètement les activités ou la portée du projet.

- Changements climatiques et qualité de l'air (n=10)

Les données des dossiers ont été recueillies à l'aide d'un modèle d'examen des dossiers normalisé. Les documents clés examinés étaient les accords de contribution et le rapport final de chaque projet. Le but premier de l'examen des dossiers était d'évaluer dans quelle mesure les projets financés selon les MG atteignaient les objectifs attendus du projet dans les délais impartis, ont été exécutés avec efficacité (p. ex., en tirant profit des ressources des partenaires de projet) et ont contribué aux résultats attendus selon les MG.

Entrevues avec des intervenants clés

Des entrevues menées auprès d'intervenants clés ont servi à recueillir de l'information détaillée sur toutes les questions d'évaluation. Au total, 17 entrevues ont été menées auprès de représentants des deux groupes suivants :

- Des **gestionnaires de programme ministériel** expérimentés utilisant une des MG ou plus (n=15). Un échantillon représentatif des gestionnaires pour ces entrevues a été sélectionné à partir de la base de données de la Direction générale des services ministériels et des finances, qui contient le nom des gestionnaires. Des efforts ont été faits pour interroger des gestionnaires possédant une expérience de gestion de nombreuses ententes ou d'ententes dont la valeur en dollars est élevée. Sur les 19 gestionnaires invités, 15 ont pu participer à une entrevue. Les six MG ont été couvertes dans ces entrevues.
- Des représentants de la **Direction générale des services ministériels et des finances** ayant participé à la coordination de la gestion des contributions-cadres (n=2). Sur les trois représentants invités, deux ont pu participer à une entrevue.

Les entrevues se sont déroulées en personne dans la région de la capitale nationale ou par téléphone, en fonction des disponibilités et de la préférence du répondant, en utilisant des guides d'entrevue avec des questions ouvertes (un pour chacun des groupes de répondants ci-dessus). Les résultats des entrevues ont été résumés par question d'évaluation dans un modèle.

Sondages auprès de bénéficiaires de financement

Un sondage en ligne auprès de bénéficiaires de financement³⁸ a été mené pour évaluer un certain nombre de questions d'évaluation ayant trait au rendement. En particulier, le sondage a évalué les opinions des bénéficiaires sur la prestation des MG par ECCC (p. ex., la demande de projet, le financement et les processus de production de rapports) et la contribution des projets financés aux résultats environnementaux, tant des résultats à court terme au niveau du projet que des résultats attendus selon les MG.

Au total, 493 projets ont été financés dans le cadre des six MG sur la période de quatre ans, de 2010-2011 à 2013-2014. Pour tous ces projets, on a demandé aux gestionnaires de programme d'ECCC responsables dont le nom figure dans la base de données des S et C administrée par la Direction générale des services ministériels et des finances de fournir les coordonnées des bénéficiaires de financement. Ces coordonnées ont été fournies pour 294 projets (60 %). Sur

³⁸ Compte tenu de la nature ciblée de bon nombre de programmes de financement, il y a relativement peu de requérants qui se voient refuser du financement. En ce qui a trait aux programmes n'exigeant pas la présentation d'une demande, il n'y a pas d'appel de propositions ouvert. Les bénéficiaires ayant des compétences connues sont plutôt identifiés d'avance et invités à soumettre des demandes.

les 294 bénéficiaires de financement invités à participer au sondage, des réponses ont été reçues de 57 bénéficiaires³⁹ pour un taux de réponse de 19 %.

La répartition des 57 répondants au sondage pour les six MG va comme suit :

- Biodiversité – Espèces sauvages et habitats (n=26)
- Ressources en eau (n=5)
- Écosystèmes durables (n=2)
- Services météorologiques et environnementaux pour les Canadiens (n=14)
- Gestion des substances et des déchets (n=4)
- Changements climatiques et qualité de l'air (n=6)

En raison du petit nombre de répondants, il n'a pas été possible de comparer les réponses du sondage pour les six MG. Par conséquent, les résultats du sondage ont été regroupés pour l'échantillon global des 57 bénéficiaires de financement. L'analyse des données a nécessité le calcul de statistiques descriptives pour les réponses à chaque question fermée et une analyse du contenu pour les réponses aux questions ouvertes.

³⁹ Des réponses ont été reçues de 18 autres bénéficiaires de financement, mais elles ont été jugées inadmissibles, parce que les projets mentionnés par ces bénéficiaires n'ont pu être confirmés dans la base de données des S et C sous l'une des six MG. En raison des limites de la programmation du sondage en ligne, il n'a pas été possible de présenter le nom du projet d'intérêt à chaque bénéficiaire de financement. Tous les bénéficiaires de financement participant au sondage ont plutôt été invités à mentionner leur projet financé entre avril 2010 et mars 2014. S'ils avaient reçu du financement pour plus d'un projet durant cette période, ils étaient invités à mentionner leur projet mené à terme le plus récent.

ANNEXE F – Sommaire des constatations⁴⁰**Pertinence**

Question d'évaluation	Acceptable	Possibilité d'amélioration	Attention requise	Impossible à évaluer	Sans objet
1. Les modalités générales (MG) d'ECCC répondent-elles toujours à un besoin?	•				
2. Les MG sont-elles harmonisées avec les priorités du gouvernement fédéral?	•				
3. Les MG sont-elles conformes aux rôles et responsabilités du gouvernement fédéral?	•				

Rendement

Question d'évaluation	Acceptable	Possibilité d'amélioration	Attention requise	Impossible à évaluer	Sans objet
4. Les modalités générales sont-elles conçues de manière qu'ECCC puisse réaliser les résultats de programme attendus et les résultats connexes?	•				
5. Les MG permettent-elles à ECCC d'entreprendre des activités, de livrer des produits et d'atteindre des	•				

⁴⁰ Les symboles de notation et leur signification figurent au Tableau 1 à la section 4.

résultats attendus de manière efficiente?					
6. L'information sur le rendement a-t-elle été recueillie et fait l'objet de rapport pour les MG?		•			
7. Dans quelle mesure les MG ont-elles permis d'atteindre les résultats attendus? <ul style="list-style-type: none"> • Activités et résultats des projets • Résultats attendus liés aux MG 	•		•		
8. Des résultats inattendus (positifs ou négatifs) provenant des MG ont-ils été observés?					•