



Évaluation des efforts du Ministère en faveur de la réconciliation avec les peuples autochtones

Rapport final

Juin 2025



Sa Majesté le Roi du chef du Canada, représenté par la ministre des Pêches et Océans, 2026

N° cat. Fs23-802/1-2026F-PDF

ISBN: 978-0-660-97627-3

Table des matières

Contexte de l'évaluation

3 à 4

Recommandations

15

Constatations de l'évaluation

5 à 14

Annexe

16 à 19

Déclaration de reconnaissance territoriale

Nous reconnaissons que la Division de l'évaluation de Pêches et Océans Canada (MPO), située à Ottawa, effectue son travail sur le territoire traditionnel, ancestral et non cédé de la Nation algonquine des Anichinabés, dont la présence y remonte à des temps immémoriaux.

Nous exprimons notre sincère gratitude à tous les employés du Ministère pour leur collaboration, leurs conseils et leur soutien, ainsi que pour leur participation aux sondages, aux entrevues et aux réunions, qui ont tous fourni des renseignements essentiels pour la présente évaluation.

Contexte de l'évaluation (1 de 2)

Introduction

Tel que demandé par la haute direction, une évaluation thématique des efforts du Ministère en faveur de la réconciliation avec les peuples autochtones a été effectuée au cours des exercices 2023-2024 et 2024-2025 par la Division de l'évaluation du MPO. L'évaluation a été menée selon la Politique sur les résultats du Conseil du Trésor. L'évaluation inclut la Garde côtière canadienne (GCC), qui était auparavant un organisme de service spécial du MPO mais qui a depuis été transférée au ministère de la Défense nationale (MDN) en septembre 2025, conformément au décret 2025-0639. Ainsi, les responsabilités, les priorités et les structures connexes ont changé depuis la réalisation de l'évaluation.

Objectifs et portée de l'évaluation

L'évaluation a examiné les thèmes et questions présentés à la figure 1, qui ont été élaborés en collaboration et en consultation avec les fonctionnaires de l'ensemble du Ministère¹, y compris les employés autochtones. Elle a utilisé une approche en temps réel menée par phases, afin de diffuser des informations tout au long de l'évaluation, générer des conversations, et fournir à la haute direction des informations basées sur des preuves pour la prise de décision. En tant qu'évaluation thématique, la portée couvrait l'ensemble du Ministère. Elle n'était pas destinée à évaluer la mise en œuvre de la Stratégie de réconciliation et des Plans d'action, ni les programmes du Ministère axés sur les populations autochtones. L'accent a été mis sur les aspects internes.

Par conséquent, l'évaluation n'a pas permis de recueillir des renseignements auprès des partenaires autochtones. Les évaluateurs ont plutôt complété leur analyse par un examen de la documentation et des ouvrages existants afin d'intégrer les points de vue externes des Premières Nations, des Métis et des Inuits du Canada.

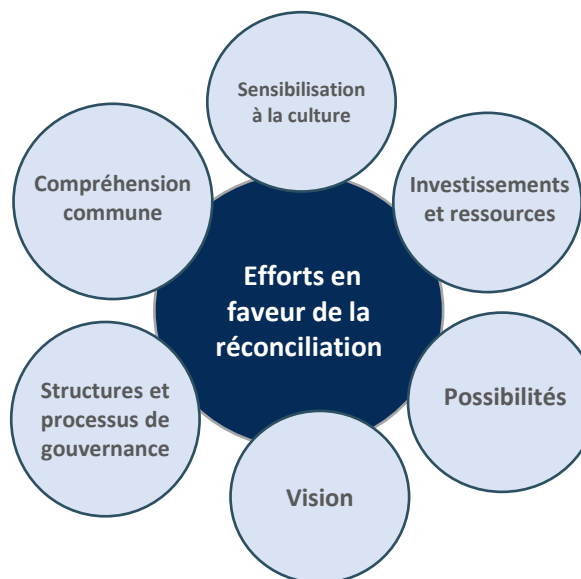


Figure 1 : Thèmes de l'évaluation¹

Questions d'évaluation

1. Que signifie la réconciliation?
2. Dans quelle mesure le Ministère est-il sensibilisé aux questions culturelles?
3. Dans quelle mesure la vision, les structures de gouvernance, les processus et les outils du Ministère appuient-ils de façon efficace et efficiente les efforts en faveur de la réconciliation?
4. Dans quelle mesure les investissements et les ressources du Ministère sont-ils appropriés pour appuyer les priorités et les activités liées à la réconciliation?
5. Quelles possibilités le Ministère peut-il explorer pour faire progresser ses efforts en faveur de la réconciliation à l'avenir?

Méthode d'évaluation

Des données probantes ont été recueillies auprès de diverses sources, puis triangulées pour permettre de surmonter les limites et d'assurer des observations plus solides.



Examen de plus de 150 documents et analyse documentaire.



Entrevues avec le personnel de l'Administration centrale (AC) et des régions (n = 35).



Analyse financière, les budgets et les dépenses du Ministère, ainsi que les paiements versés aux bénéficiaires et aux fournisseurs inuits, métis et des Premières Nations.



Trois sondages nationaux sur la sensibilisation à la culture (n = 1 639), l'ensemble des ressources (n = 84) et les ressources pour les programmes de paiements de transfert (n = 22) (voir l'[annexe A](#) pour obtenir de plus amples renseignements).

¹ Aux fins de l'évaluation, les structures et les processus de gouvernance comprennent les rôles et les responsabilités, les synergies, la communication, la prise de décisions, le leadership et la responsabilisation.

Contexte de l'évaluation (2 de 2)

Les engagements du Ministère en matière de réconciliation sont ancrés dans les traités historiques et modernes, la jurisprudence, les mesures du plan d'action en vertu de la *Loi sur la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones*, la Commission de vérité et réconciliation (appel à l'action n° 57), Unis dans la diversité, les engagements de la lettre de mandat de la ministre, et la mise en œuvre et les recommandations de l'Examen des programmes autochtones.

Dans le cadre de la [Stratégie de réconciliation du MPO de 2019](#), le Ministère a formulé une vision, des engagements et des objectifs pour la réconciliation avec les peuples autochtones. Les objectifs à long terme de cette stratégie évolutive comprennent le renforcement des relations entre les Autochtones et la Couronne, la reconnaissance de l'autodétermination et la réduction des écarts socioéconomiques.

Depuis 2019, le Ministère élaboré et mis en œuvre plusieurs plans d'action pour la réconciliation dans la région de la capitale nationale (RCN) et dans d'autres régions, ainsi que d'autres documents d'orientation et stratégies, notamment: la Stratégie de recrutement, de maintien en poste et de perfectionnement des Autochtones, la Stratégie de recrutement et de maintien en poste dans le Nord, le Cadre stratégique national de relations avec les Autochtones de la Garde côtière canadienne et le Plan d'action pour l'examen des programmes autochtones.

L'engagement du Ministère à l'égard de la réconciliation se manifeste en outre par des mesures concrètes, dont l'embauche d'ainés résidents pour donner des conseils sur les activités liées à la réconciliation dans les Maritimes; les efforts de recrutement ciblés pour améliorer la proportion d'employés inuits, métis et des Premières Nations occupant des postes de direction et de prise de décision; la création d'un groupe de travail multisectoriel et interrégional pour appuyer la définition d'indicateurs de rendement significatifs; la création de cercles et de réseaux d'employés autochtones (REA) « Par nous, pour nous »; et le Programme des navigateurs de carrière autochtones. D'autres exemples sont fournis à l'[annexe B](#).

La réconciliation en action

Programme des navigateurs de carrière autochtones (PNCA)

- Le PNCA est un programme de bénévolat dirigé par le Cercle du savoir pour l'inclusion autochtones (Services aux Autochtones Canada) qui appuie les employés métis, inuits et des Premières Nations dans la fonction publique fédérale à l'échelle nationale en leur offrant une orientation et des conseils professionnels sur le recrutement, le maintien en poste, le perfectionnement et l'avancement professionnel. Le Ministère comptait 14 des 51 navigateurs autochtones qualifiés et certifiés. De plus, le seul navigateur de niveau EX à l'échelle du gouvernement, qui offre du soutien aux employés autochtones des groupes EX et EX moins un de la fonction publique, occupe un poste au sein de la GCC.
- Aide les gestionnaires d'embauche à obtenir des conseils sur la façon de soutenir les employés métis, inuits et des Premières Nations dans leur cheminement de carrière.
- Contribue à l'initiative [Unis dans la diversité : une voie vers la réconciliation](#) menée dans l'ensemble de la fonction publique.

Réseaux et cercles d'employés autochtones

Les réseaux et cercles d'employés autochtones ont été utiles aux employés inuits, métis et des Premières Nations en leur offrant des espaces pour se réunir et échanger des idées sur le soutien à l'emploi, le mentorat, le soutien en santé mentale et la formation professionnelle. Ces réseaux sont organisés et dirigés par des employés autochtones, pour les employés autochtones.

Région autonome de l'Arctique

Le 24 octobre 2018, l'ancien ministre des Pêches, des Océans et de la Garde côtière canadienne ainsi que le président d'Inuit Tapiriit Kanatami (ITK) ont annoncé la création d'une région de l'Arctique autonome englobant les quatre régions de l'Inuit Nunangat dans le cadre de l'engagement du gouvernement à faire progresser la réconciliation et à renouveler les relations avec les Inuits, en s'appuyant sur la reconnaissance des droits, le respect, la coopération et les partenariats.

Constatations de l'évaluation : Comprendre la réconciliation

La réconciliation est articulée autour de thèmes communs, comme la vérité, les relations, la collaboration, l'éducation et l'élimination des barrières, qui soulignent tous l'importance de reconnaître les conséquences historiques, de favoriser l'inclusion, d'éliminer les barrières systémiques et d'établir des liens plus solides et plus respectueux, fondés sur la compréhension mutuelle et la sensibilisation à la culture.

Pour favoriser une compréhension globale de la réconciliation, le sondage sur la sensibilisation culturelle a été complété par un examen de la documentation afin d'intégrer les perspectives externes des Premières Nations, des Métis et des Inuits au Canada. Les résultats mettent en évidence la complexité de la réconciliation, qui se traduit par des interprétations et des opinions diverses.

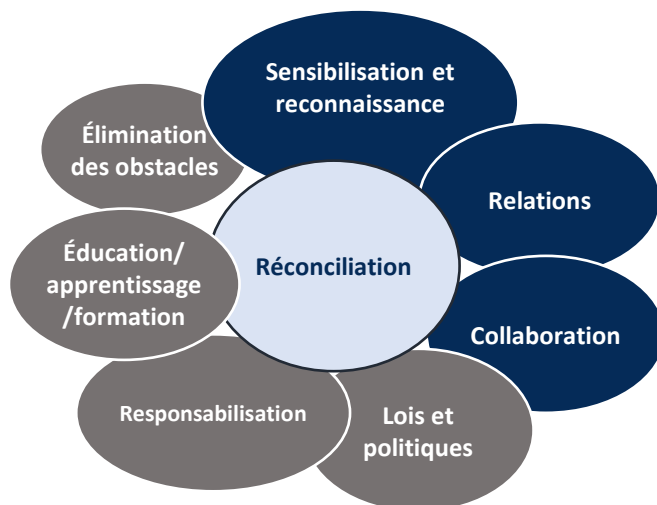
« Nous répétons sans cesse le mot « réconciliation », mais que signifie-t-il vraiment? Pour moi, pour vous, pour la région? »

– Participant au sondage

« La réconciliation a une signification différente d'une personne à l'autre. On peut donner une définition assez générale et tout le monde y adhère. Mais plus concrètement, la réconciliation n'a pas la même signification pour tous. »

– Participant au sondage

Figure 2 : Thèmes cernés par les répondants au sondage pour décrire la réconciliation



« [La réconciliation est] un **changement de culture.** »

– Participant au sondage

Le sondage a permis de dégager sept thèmes relatifs au sens que revêt la réconciliation pour le personnel, les thèmes les plus fréquemment cités étant la sensibilisation et la reconnaissance, les relations et la collaboration (figure 2).

Ces thèmes cadrent avec les perspectives des Premières Nations, des Métis et des Inuits, définies dans l'analyse documentaire, qui soulignent que la réconciliation doit commencer par la vérité, c'est-à-dire la reconnaissance des torts passés et présents, ainsi que le maintien d'une transparence durable, afin de rétablir les relations.

Les relations, la collaboration, la responsabilisation et l'éducation sont d'autres thèmes fréquemment mentionnés par les répondants au sondage. Ces thèmes s'harmonisent également avec les points de vue des Métis, des Inuits et des Premières Nations et reflètent l'importance de rétablir les relations grâce à l'honnêteté, à la compréhension des répercussions historiques, à l'inclusion et à la reconnexion culturelle. Les répondants au sondage et les personnes interrogées ont indiqué que l'éducation par la formation sur les compétences culturelles, à laquelle le Ministère accorde une grande importance, est une mesure efficace pour faire progresser la réconciliation avec les peuples autochtones.

Certains répondants au sondage ont également souligné que certains thèmes étaient absents des principaux documents officiels, comme la Stratégie de réconciliation de 2019, à savoir la promotion de l'élimination des obstacles par la déconstruction des pratiques coloniales, la lutte contre les entraves bureaucratiques et systématiques et contre le racisme intériorisé, ainsi que l'intégration du savoir autochtone dans les cadres du Ministère. Bien qu'ils ne soient pas explicitement intégrés dans la Stratégie de réconciliation, le Ministère a pris certaines mesures pour aborder ces enjeux, comme nous l'expliquons dans les sections suivantes.

Constatations de l'évaluation : Vision ministérielle et sensibilisation à la culture

Des orientations, des attentes, un langage et des outils clairs sont nécessaires pour mettre en œuvre de façon cohérente la vision du Ministère en matière de réconciliation à tous les niveaux.

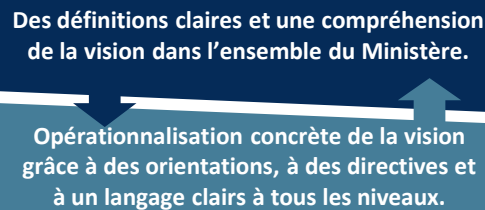
Opérationnalisation de la vision

Près de la moitié (46 %) des employés qui ont répondu au sondage sur la sensibilisation culturelle étaient d'accord pour dire que le Ministère a des objectifs clairs en matière de réconciliation. Cette perception était plus élevée chez les cadres (63 %) que chez les gestionnaires (51 %) et les employés (41 %).

Les répondants au sondage et les personnes interrogées (70 %) ont mentionné qu'il fallait clarifier le mandat, les politiques et le cadre général de la réconciliation avec les Métis, les Inuits et les Premières Nations, et fournir une orientation concrète, des conseils, des outils et des priorités quant à leur mise en œuvre (figure 3). Cela laisse supposer que, si les objectifs généraux sont clairs pour certains, des orientations supplémentaires sont nécessaires pour que tous les employés comprennent le rôle qu'ils ont à jouer dans la réalisation de ces objectifs. Compte tenu de l'étendue et de la diversité du mandat et des priorités du Ministère, il est nécessaire de clarifier ce qui relève du mandat du Ministère et ce qui n'en relève pas, y compris la manière de combler le fossé entre les anciennes approches en matière de politiques et de programmes et les attentes en matière de gouvernance conjointe.

La réconciliation devrait être une composante inhérente à la culture de travail afin de favoriser une compréhension commune du fait que la progression de la réconciliation relève de la responsabilité de chacun.

Figure 3 : Le lien entre une vision claire et une opérationnalisation concrète



Des lacunes ont été relevées quant à la connaissance et à l'utilisation de documents importants et d'activités d'apprentissage visant à soutenir la réconciliation avec les peuples autochtones. Des formations supplémentaires et des approches d'apprentissage variées ont été suggérées pour renforcer la sensibilisation culturelle et accroître la participation à la formation.

Sensibilisation à la culture et activités d'apprentissage

L'appel à l'action 57 de la [Commission de vérité et réconciliation du Canada](#) souligne que, pour faire progresser la réconciliation, il faut offrir une formation axée sur les compétences pour ce qui est de l'aptitude interculturelle, du règlement de différends, des droits de la personne et de la lutte contre le racisme.

Les activités d'apprentissage liées à la réconciliation ont eu une incidence positive sur de nombreux répondants au sondage (71 %) en améliorant leur connaissance et leur compréhension de l'histoire et des droits des Autochtones. Ces activités ont également encouragé les participants au sondage à se pencher sur leurs propres perceptions, croyances et préjugés à l'égard des peuples autochtones, ainsi que sur les relations entre les Autochtones et la Couronne. Cependant, le sondage sur la sensibilisation culturelle a également révélé des disparités entre les secteurs du MPO en ce qui a trait à la connaissance des principaux documents, les cadres étant mieux informés. Il est nécessaire d'améliorer la connaissance et l'utilisation des documents clés et des activités d'apprentissage liées à la réconciliation avec les peuples autochtones.

La plupart des répondants appuient la formation obligatoire et l'ajout récent de deux cours obligatoires². 62 % des employés ont suivi la formation obligatoire avant mars 2025. D'autres ministères fédéraux ont mis en œuvre des politiques sur les compétences culturelles qui exigent que tous les employés suivent chaque année des formations obligatoires qui sont consignées dans les ententes de gestion du rendement.

De nombreux répondants au sondage (59 %) ont indiqué que la lourde charge de travail ou le manque de temps les empêchaient de participer aux activités d'apprentissage sur la réconciliation. Certains ont cité un manque de connaissance des formations pertinentes (34 %) ou la participation à d'autres formations obligatoires (27 %). Quelques autres répondants ont invoqué un soutien insuffisant de la part de la direction (11 %) ou ont trouvé que le contenu de la formation était dérangeant (4 %). Les répondants au sondage ont suggéré d'élargir les activités d'apprentissage existantes et de varier les modes de formation, en optant par exemple pour l'apprentissage par l'expérience ou l'apprentissage pratique, la formation dirigée par des Autochtones et les activités d'apprentissage conçues par des membres du personnel inuits, métis et des Premières Nations. Les suggestions d'activités d'apprentissage et de formation supplémentaires comprenaient des stratégies visant à mieux collaborer avec les Inuits, les Métis et les Premières Nations et à mettre en œuvre des politiques et des plans d'action en matière de réconciliation.

² *Réflexion sur les biais culturels : Perspectives autochtones* et *Une vérité qui dérange : Survol de l'histoire des relations entre les peuples autochtones et le gouvernement du Canada*

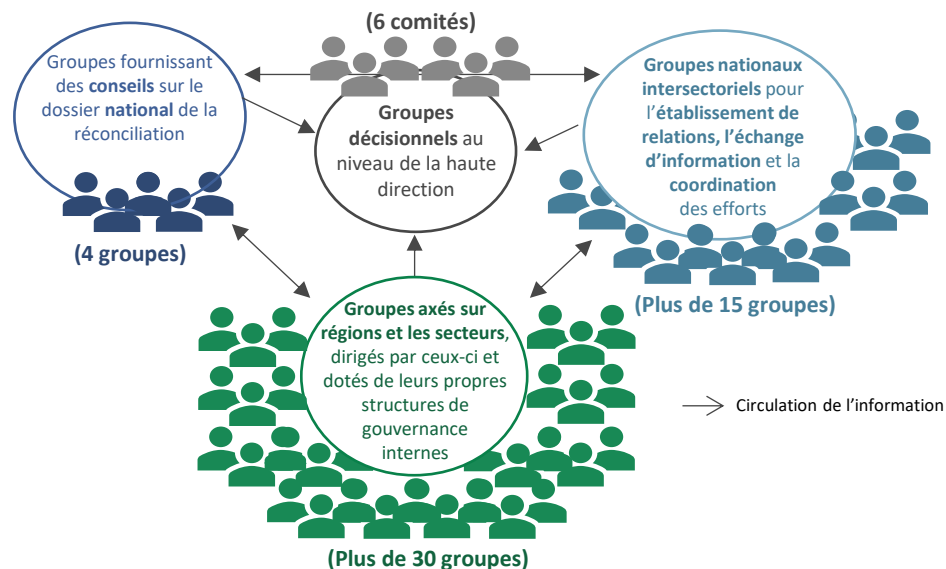
Le Ministère a entrepris de créer ou de modifier les structures et les processus de gouvernance afin d'appuyer la réconciliation, et certains groupes dirigés par des Autochtones ont été créés, en particulier pour soutenir les employés des Premières Nations, les Métis et les Inuits. Cette évolution s'est produite de manière organique et a abouti à un système décentralisé et complexe. La clarification des rôles et des responsabilités pourrait améliorer les processus de prise de décision et d'approbation.

Structures de gouvernance visant à faire progresser la réconciliation

Une structure de gouvernance interne complexe visant à soutenir la réconciliation avec les peuples autochtones s'est développée de façon organique au fil du temps, et fait intervenir de multiples groupes à l'échelle nationale, dans les régions et les secteurs, à différents stades de développement (figure 4). Quelques groupes sont dirigés par des Autochtones et ont des rôles autodéterminés, dont le Cercle national des employés autochtones, les cercles régionaux des employés autochtones et le Réseau des agents des pêches autochtones de Conservation et Protection. Il existe également des centres régionaux de relations et de partenariats avec les Autochtones du MPO qui servent de ressources pour ceux qui travaillent sur les dossiers de réconciliation et qui appuient la consultation externe et la mobilisation des Inuits, des Métis et des Premières Nations dans les régions.

L'évaluation n'a permis de relever aucune documentation regroupée et complète sur les groupes existants qui participent aux efforts de réconciliation. De même, il n'y a pas d'organisme central ayant une compréhension de toutes les activités qui se déroulent dans l'ensemble du Ministère. Toutefois, la Direction générale des relations avec les Autochtones et les centres régionaux de relations et de partenariats avec les Autochtones de la GCC ont travaillé de manière centralisée et avaient connaissance de la plupart des activités de réconciliation menées à l'échelle de la GCC. Les participants à l'évaluation ont souligné qu'il convient de préciser davantage qui fait quoi et comment chaque organisme s'intègre dans la structure de gouvernance globale.

Figure 4 : Structures de gouvernance pour la réconciliation (annexe C)



Le Ministère a entrepris de créer ou de modifier les structures et les processus de gouvernance afin d'appuyer la réconciliation, et certains groupes dirigés par des Autochtones ont été créés, en particulier pour soutenir les employés des Premières Nations, les Métis et les Inuits. Cette évolution s'est produite de manière organique et a abouti à un système décentralisé et complexe. La clarification des rôles et des responsabilités pourrait améliorer les processus de prise de décision et d'approbation.

Prise de décisions pour la réconciliation

À l'échelle nationale, la prise de décisions au sein du Ministère se faisait généralement dans le cadre des comités existants de la haute direction³, qui s'occupaient non seulement de la réconciliation, mais aussi de multiples priorités parfois concurrentes. La plupart des groupes nationaux chargés de la réconciliation ne relevaient pas directement de la haute direction. Dans la plupart des cas, les rapports hiérarchiques n'étaient pas clairement définis. Peu de groupes nationaux de réconciliation (p. ex., le Réseau national de coordination des relations et des partenariats avec les Autochtones) relevaient directement de la haute direction.

Les participants à l'évaluation ont estimé que les processus d'approbation étaient longs et difficiles, en particulier lorsque les informations sur les personnes responsables de telle ou telle décision ne sont pas facilement accessibles. Les répondants au sondage ont également fait remarquer que la communication des décisions pourrait être plus rapide, notamment entre l'AC et les régions et entre la haute direction et le niveau opérationnel.

À l'échelle régionale, au sein du MPO, la prise de décision sur la réconciliation se faisait généralement dans le cadre des structures et des groupes existants. Cependant, au cours des dernières années, certaines régions ont mis en place des forums consacrés à la réconciliation et ont renforcé la transparence, la clarté et la responsabilisation internes en ce qui concerne la réconciliation. Les participants aux entretiens ont noté que les groupes décisionnels se situaient au niveau de la haute direction et qu'il n'existait pas d'groupes équivalents pour les cadres intermédiaires dans la plupart des régions.

En revanche, la GCC a intégré les commentaires régionaux sur la réconciliation à tous les niveaux de gouvernance. La gouvernance des relations avec les Autochtones a progressé au moyen d'une structure officielle, à commencer par le Comité des relations et des partenariats avec les Autochtones au niveau opérationnel, qui a servi de table principale à la directrice exécutive des relations avec les Autochtones afin de fournir une orientation nationale, des conseils et des recommandations aux équipes régionales des Relations et partenariats avec les Autochtones dans le cadre d'un modèle de leadership fonctionnel et bien établi. Le Conseil consultatif exécutif sur les relations avec les Autochtones a fourni des conseils et une orientation à la haute direction de la GCC sur les politiques et les programmes opérationnels axés sur les Autochtones. Les questions étaient ensuite transmises au Comité intégré des politiques et des programmes autochtones du DG/commissaire adjoint, puis au Conseil de gestion de la GCC, l'instance de gouvernance la plus élevée de la GCC, qui était présidé par le commissaire et composé de représentants de la haute direction de la GCC. Lorsque la portée dépassait celle de la GCC, les questions étaient portées à l'attention des comités ministériels supérieurs. Le MPO est resté engagé à tous les niveaux, avec des représentants du Secteur des politiques stratégiques et de la Direction générale de l'audit interne au sein du Comité consultatif exécutif et du Comité intégré des politiques et des programmes autochtones.

³ Par exemple, le Comité de gestion du Ministère, le Comité des politiques ministérielles et le Conseil de gestion de la GCC.

Constatations de l'évaluation : Rôles, responsabilités et responsabilisation

Les participants à l'évaluation reconnaissent que la haute direction joue un rôle clé dans l'avancement de la réconciliation, mais que les responsabilités en matière de leadership sont réparties entre tous les employés. Bien que des progrès aient été réalisés en ce qui concerne la codification de ces responsabilités au moyen de mécanismes de responsabilisation internes (p. ex. formations, EGR), il reste encore beaucoup à faire pour mieux soutenir le personnel autochtone et pour définir et mesurer les progrès accomplis.

Rôles et responsabilités en matière de leadership

Selon les participants à l'évaluation, la haute direction du Ministère joue un rôle de leadership essentiel dans la progression des efforts de réconciliation. Les domaines prioritaires pour améliorer le leadership comprennent la priorisation constante des objectifs de réconciliation, l'établissement et la communication d'une orientation claire, l'assurance que le personnel a la capacité et le soutien nécessaires pour répondre aux partenaires autochtones, et la consultation efficace des régions et des employés et du niveau de travail pour assurer la prise de décisions en temps opportun.

Toutes les sources d'information font état de la nécessité d'accroître la représentation des Inuits, des Premières Nations et des Métis au sein de la haute direction, notamment au sein de la GCC, où l'objectif d'équité en matière d'emploi n'est pas atteint au niveau de la direction, afin d'améliorer les compétences culturelles et de renforcer la collaboration directe avec les partenaires métis, inuits et des Premières Nations. Les participants à l'évaluation ont également proposé qu'un comité consultatif externe composé de représentants des Métis, des Inuits et des Premières Nations fasse partie de l'équipe de direction du Ministère.

Les personnes interrogées ont souligné que le personnel à tous les niveaux devrait jouer un rôle de leadership. L'intégration, la formation et l'éducation, ainsi que la clarté des rôles et des responsabilités ont été identifiées comme des facteurs clés pour renforcer le leadership.

Soutien aux employés inuits, métis et des Premières Nations

Selon le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2022-2023, les employés inuits, métis et des Premières Nations continuent d'être victimes de façon disproportionnée de discrimination et de harcèlement. Les récents efforts visant à soutenir les employés inuits, métis et des Premières Nations comprennent la création de groupes nationaux et régionaux dirigés par des Autochtones (p. ex. cercles des employés autochtones, Réseau d'agents des pêches autochtones de Conservation et Protection), et la mise en place de plans de gestion des talents autochtones et du Programme des navigateurs de carrière autochtones.

Les participants à l'évaluation ont souligné la nécessité de poursuivre les efforts visant à soutenir les employés inuits, métis et des Premières Nations en ce qui concerne leur bien-être, leur avancement professionnel, la pratique des traditions et des cultures autochtones et la création d'espaces sûrs permettant aux employés autochtones de partager leur savoir, leurs préoccupations et leurs recommandations sans subir de représailles.

Responsabilisation interne et externe

Les répondants au sondage et les personnes interrogées ont indiqué que la responsabilisation était un thème clé de la réconciliation. Pour eux, la responsabilisation consiste à prendre des mesures concrètes, à remédier aux erreurs passées et présentes, et à apporter les changements nécessaires au sein du Ministère. La responsabilisation englobe la responsabilité interne, notamment à l'égard des employés inuits, métis et des Premières Nations, ainsi que la responsabilité externe à l'égard des peuples autochtones.

Les structures, les processus et les outils internes de responsabilisation varient d'une région et d'un secteur à l'autre et en sont à divers stades d'élaboration et d'utilisation. Certaines régions ont indiqué qu'elles utilisaient actuellement de puissants outils de responsabilisation (p. ex. mécanisme de fiche d'évaluation pour mesurer les activités de mobilisation, formation obligatoire supplémentaire, utilisation des EGR). Dans la région des Maritimes, l'utilisation des EGR pour les cadres supérieurs et la formation obligatoire en matière de sensibilisation culturelle inscrite dans les plans d'apprentissage pour tous les employés sont des outils de responsabilisation solides. D'après les commentaires reçus, l'approche centralisée à trois niveaux de la GCC en matière de gouvernance a bien fonctionné sur le plan de la responsabilisation. Pourtant, la majorité (77 %) des employés qui ont participé au sondage national sur la sensibilisation culturelle ont répondu que leur équipe ne faisait pas le suivi des progrès en matière de réconciliation, ou qu'ils ne savaient pas si leur équipe suivait les progrès réalisés.

Les participants à l'évaluation se sont accordés sur la nécessité de mieux définir et mesurer les progrès réalisés en matière de réconciliation et de renforcer les outils et les pratiques de suivi et d'établissement de rapports. Il s'agit notamment de créer des liens clairs entre la Stratégie de réconciliation, les plans d'action pour la réconciliation et les autres processus ministériels de mesure du rendement, comme les profils d'information sur le rendement des programmes et les programmes de paiements de transfert. Cela implique également d'améliorer la collecte des données connexes.

Constatations de l'évaluation : coordination, collaboration et communication

Même si la coordination, la collaboration, la coopération et la communication existent dans certaines régions et certains secteurs du Ministère, elles se manifestent généralement de façon naturelle et informelle au sein de certains groupes et catégories d'employés. Les participants ont indiqué que le cloisonnement contribuait aux malentendus, à la confusion, au chevauchement de projets et au dédoublement de tâches. Ils estiment également que ces lacunes en matière de communication et de coordination exerçaient une pression sur les partenaires inuits, métis et membres des Premières Nations.

Coordination, collaboration et coopération

Le degré de coordination, de collaboration et de coopération officielles et informelles entre les organismes et les groupes varie.

Il existe des synergies dans certaines régions et certains secteurs qui collaborent en raison de leur situation géographique et des types de mobilisation effectués. La formation de communautés de pratique (p. ex. le Réseau national de coordination des relations et des partenariats avec les Autochtones), avec des représentants de divers secteurs et régions, facilite la diffusion d'information et la prise de mesures liées à la réconciliation. Le modèle de leadership fonctionnel de la GCC et le recours à des agents de liaison, responsables de la traduction et de la diffusion d'information sur le terrain, semblent avoir engendré de meilleurs systèmes de communication et de transmission des décisions. D'autres personnes interrogées ont indiqué que les cloisonnements existants, ainsi que les structures et processus de collaboration, coordination et coopération officiels, qui sont limités, en particulier entre les régions et l'AC, demeurent un défi pour l'adoption d'une approche uniforme et efficace en matière de réconciliation. De nombreux participants à l'évaluation étaient d'avis que « personne ne parlait aux autres », en particulier entre les régions et l'AC, où les lacunes les plus importantes en matière de communication ont été observées. Les personnes interrogées ont signalé qu'il était particulièrement nécessaire de bien prendre connaissance des besoins régionaux et sectoriels.

« Il ne s'agit pas d'ajouter des comités ou des groupes, il faut que ceux qui existent déjà deviennent plus efficaces. »

– Un participant à l'évaluation

Communication interne et externe

Il existe des lacunes dans les communications verticales et horizontales au sein du Ministère. Sachant que la haute direction transmet des renseignements de manière impromptue et ponctuelle aux comités, les personnes interrogées ont fait remarquer que la communication des décisions pourrait être plus rapide, notamment depuis l'AC vers les régions et depuis la haute direction vers le personnel opérationnel. Elles mentionnent aussi le besoin de transmission d'information structurée par l'entremise de forums ou de canaux améliorés et spécialisés visant à rendre compte de décisions ou à diffuser de l'information. Certains répondants ont indiqué que le manque de communication horizontale et de pouvoirs officiels a entraîné des malentendus et de la confusion dans le cadre de projets qui se chevauchent.

D'autres répondants ont déclaré avoir participé à des discussions internes sur la réconciliation, et ce, à l'échelle du Ministère. Les discussions non planifiées étaient plus fréquentes que les discussions planifiées, particulièrement chez les cadres supérieurs, les employés inuits, métis et membres des Premières Nations, ainsi que chez ceux qui travaillent au sein du Ministère depuis plus longtemps que les autres employés.

Les communications externes ne sont pas toujours coordonnées (p. ex. la publication de communiqués présentant des renseignements contradictoires), ce qui exerce une pression sur les partenaires autochtones et sur la relation que le MPO entretient avec eux. De plus, les obstacles structurels, comme les barrières linguistiques et les ressources limitées, ont une incidence sur la communication efficace relative aux programmes.

Parmi les récents efforts visant à améliorer la communication et la coordination, mentionnons le Registre national de suivi des consultations et des participations (RNSCP), qui appuie la diffusion d'information sur les consultations et participations relatives aux Inuits, aux Métis et aux membres des Premières Nations, ainsi que le suivi connexe. De plus, la formation de communautés de pratique (p. ex. le Réseau national de coordination des relations et des partenariats avec les Autochtones), avec des représentants de plusieurs régions et secteurs, facilite la diffusion d'information et les mesures liées à la réconciliation.

Constatations de l'évaluation : investissements en faveur de la réconciliation (1 de 4)

Le financement obtenu visant à appuyer les efforts du Ministère en faveur de la réconciliation avec les Métis, les Inuits et les Premières Nations est diversifié et réparti entre les secteurs et les régions. Les programmes de contributions représentent une part importante des investissements, et un nombre croissant de bénéficiaires en tirent profit. Le mécanisme de financement par paiements de transfert disponible pour les bénéficiaires autochtones au sein du MPO est méconnu et peu utilisé. L'approvisionnement auprès d'entreprises autochtones augmente au sein du Ministère. En raison de limites relatives au suivi et à la production de rapports financiers, il est difficile d'adopter une approche proactive visant la quantification précise des ressources dépensées en lien avec la réconciliation à l'échelle du Ministère.

Ressources investies en faveur de la réconciliation avec les peuples autochtones

Dans le cadre de l'évaluation, on a étudié la possibilité de réaliser une analyse financière exhaustive des ressources du Ministère affectées à la réconciliation. Toutefois, une telle analyse n'était pas réalisable parce que les renseignements financiers concernant les travaux liés aux Autochtones ne font pas l'objet d'un suivi distinct des activités principales des programmes.

Par conséquent, dans le cadre de l'évaluation, on a envisagé une méthodologie visant à évaluer les sources d'informations financières qui représentent en partie certaines dépenses liées à la réconciliation. Ces renseignements ont été complétés par des données recueillies auprès de tous les gestionnaires et directeurs du Ministère, au moyen de deux sondages. Ces sondages portaient sur l'ensemble des travaux, y compris les activités principales de programmes et les paiements de transfert. Les sections suivantes sont structurées en fonction de ces composantes de l'analyse.

Encadré 1 : La Directive sur les paiements de transfert décrit les mécanismes de financement dont peuvent profiter les bénéficiaires autochtones :

- du financement sous forme de subventions;
- du financement pluriannuel initial sous forme de contributions (annexe H de la Directive); et
- d'autres approches de financement sous forme de contributions (c.-à-d. fixes, souples, globales) pour les paiements de transfert à des bénéficiaires autochtones (annexe K de la Directive).

Paiements de transfert aux bénéficiaires autochtones

Les paiements de transfert sont un mécanisme clé administré par l'entremise de divers programmes et secteurs, qui visent le soutien des Autochtones et de leurs objectifs. Des 51 programmes de paiements de transfert, il y en a 48 où les bénéficiaires autochtones sont les seuls ou l'un des nombreux bénéficiaires admissibles. Ces programmes diffèrent dans la mesure selon laquelle leurs modalités autorisent l'administration de mécanismes de financement visant à améliorer la souplesse, qui sont décrits dans l'encadré 1.

6 programmes 13 %	associés au pouvoir d'accorder des subventions et un financement pluriannuel initial, et à des approches de financement sous forme de contributions supplémentaires (annexe K).
38 programmes 79 %	associés au pouvoir relatif à certains des mécanismes de financement qui augmentent la souplesse (mais pas tous).
4 programmes 8 %	non associés au pouvoir relatif aux mécanismes de financement qui améliorent la souplesse.

Utilisation des mécanismes de financement liés aux programmes de paiements de transfert

Comme l'indique la Directive sur les paiements de transfert, on peut appliquer ces mécanismes de financement (encadré 1), selon certaines conditions, pour soutenir des relations continues et stables avec les bénéficiaires autochtones en vue d'offrir des programmes communautaires reflétant les besoins des peuples autochtones.

L'évaluation réalisée portait sur la connaissance et l'utilisation des mécanismes de financement (annexes H et K) par les employés, ainsi que sur les obstacles rencontrés par ces derniers lors de l'utilisation de ces-mécanismes. Le sondage réalisé auprès des gestionnaires des programmes de paiement de transfert a montré que la connaissance et l'utilisation des mécanismes de financement par paiements de transfert à l'échelle du MPO sont limitées. Les répondants ont indiqué qu'il faudrait davantage d'orientations, de ressources humaines et de formations pour modifier les pratiques internes existantes et tirer pleinement parti de ces mécanismes.

Constatations de l'évaluation : investissements en faveur de la réconciliation (2 de 4)

Les programmes de contributions représentent une part importante des investissements, et un nombre croissant de bénéficiaires en tirent profit.

Le tableau 1 fournit des renseignements détaillés sur les paiements de transfert qui étaient gérés par les secteurs administrant des programmes. Le Secteur de la gestion des pêches et des ports, qui administre 23 des 51 programmes de paiements de transfert, était responsable de la plupart des paiements aux bénéficiaires autochtones.

Tableau 1. Paiements de transfert soutenant les objectifs de la réconciliation, de 2021-2022 à 2023-2024

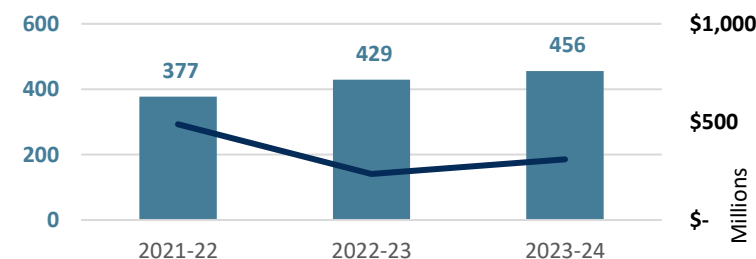
Secteurs des programmes de subventions et de contributions (\$ et C) ⁴	Total des paiements de transfert des secteurs (\$)	Paiements versés aux bénéficiaires autochtones (\$)	Paiements versés aux bénéficiaires autochtones par rapport à tous les paiements de transfert des secteurs (%)
Gestion des pêches et des ports	1 071,8 M	700,6 M	65 %
Priorités en matière de réconciliation avec les Autochtones	331,5 M		
Contribution coordonnée aux Autochtones	416,4 M		
Secteur intégré des poissons et des fruits de mer	155,8 M		
Gestion durable des pêches du Canada	119,5 M		
Mise en valeur des saumons	40,0 M		
Programme par catégorie de ports pour petits bateaux	7,1 M		
Programmes d'élimination d'actifs	1,5 M		
Écosystèmes aquatiques	316,9 M	135,7 M	43 %
Habitat et espèces aquatiques	312,9 M		
Questions liées aux pêches et aux océans	4,0 M		
GCC intégrée (p. ex. bateaux communautaires autochtones)	62,1 M	36,0 M	58 %
Sciences des écosystèmes et des océans	74,8 M	1,7 M	2 %
Total	1 525,5 M	874,0 M	57 %

Source : Renseignements sur les paiements de transfert tirés de l'InfoBase du GC et du Secteur du dirigeant principal des finances.

⁴ Ces paiements de transfert englobent toutes les catégories mentionnées dans la diapositive précédente.

L'analyse porte seulement sur trois années, soit de 2021-2022 à 2023-2024, car le système financier précédent ne suivait pas les paiements versés aux Autochtones. Il existe des lacunes dans la détermination de tous les bénéficiaires autochtones, ce qui peut donner lieu à des renseignements financiers incomplets concernant les paiements externes effectués au moyen de paiements de transfert aux bénéficiaires autochtones. La valeur des paiements est demeurée stable depuis 2021-2022, mais le nombre de bénéficiaires autochtones a augmenté (figure 5).

Figure 5. Nombre de bénéficiaires autochtones et valeur annuelle des paiements de transfert versés aux bénéficiaires autochtones, en millions de dollars (\$), de 2021-2022 à 2023-2024



Source : Renseignements sur les paiements de transfert tirés de l'InfoBase du GC et du Secteur du dirigeant principal des finances.

- 874 M\$** Paiements de transfert versés aux bénéficiaires autochtones (2021-2022 à 2023-2024)
- 57 %** Proportion de tous les paiements de transfert ayant été versés à des bénéficiaires autochtones
- 582** Différents bénéficiaires autochtones de paiements de transfert
- + 21 %** Augmentation du nombre de bénéficiaires autochtones entre 2021-2022 et 2023-2024

Constatations de l'évaluation : investissements en faveur de la réconciliation (3 de 4)

L'approvisionnement auprès d'entreprises autochtones augmente au sein du Ministère. Pour maintenir cet élan, il est important d'aider les fournisseurs autochtones à comprendre le processus d'approvisionnement et de renforcer leur capacité à participer avec succès aux marchés de l'État.

Approvisionnement auprès d'entreprises autochtones

L'approvisionnement auprès d'entreprises autochtones contribue à promouvoir le développement économique des Métis, des membres des Premières Nations et des Inuits. On a observé une croissance importante dans l'approvisionnement auprès d'entreprises autochtones, particulièrement pour les carburants de la GCC (figure 6).

Les contrats attribués à des entreprises autochtones en 2023-2024 ont atteint environ 44,6 millions de dollars, ce qui représentait environ 5,7 % de l'ensemble des contrats attribués, sauf exception (figure 7).

Une exigence obligatoire pangouvernementale d'au moins 5 % devra être respectée à compter de 2024-2025.

Figure 6. Contrats attribués à des entreprises autochtones par produit de base (3 principaux), de 2021-2022 à 2023-2024.

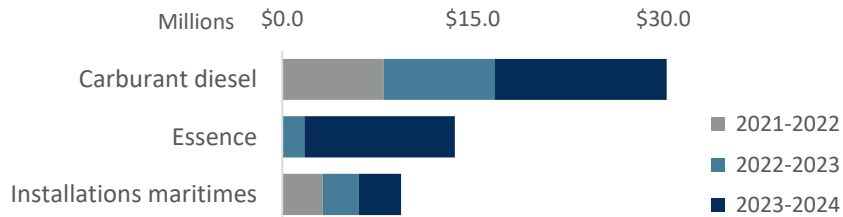
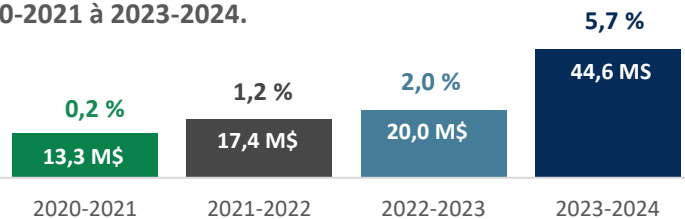


Figure 7. Contrats attribués à des entreprises autochtones, en millions de dollars et en % de l'ensemble des contrats, de 2020-2021 à 2023-2024.



Source : Ensemble de données relatives à la publication proactive des contrats sur le portail du gouvernement ouvert.

Défis liés à l'approvisionnement auprès d'entreprises autochtones

Pour certaines catégories de produits, la capacité des fournisseurs autochtones est insuffisante (p. ex., construction navale) et pour d'autres, il existe des exemptions de concurrence de longue date avec certains fournisseurs non autochtones (p. ex. services de protection, véhicules terrestres), ce qui entraîne des défis liés à l'augmentation de l'approvisionnement auprès d'entreprises autochtones.

En outre, les lacunes dans les processus actuels nuisent à la capacité du Ministère de mesurer avec précision les activités d'approvisionnement et d'en rendre compte. Entre autres lacunes, on compte l'absence de corrélation entre les données relatives aux fournisseurs dans le système ministériel et le statut d'admissibilité des fournisseurs dans le Répertoire des entreprises autochtones, qui est la principale source utilisée par le gouvernement fédéral pour déterminer si des entreprises autochtones peuvent remplir des contrats fédéraux.

De plus, on a rencontré certains problèmes relatifs aux calculs lors de l'évaluation (p. ex. seules les données présentées sur le portail du gouvernement ouvert ont pu être utilisées; les ententes de services particulières conclues par Services publics et Approvisionnement Canada ont donc été exclues), qui ont été résolus depuis.

Les participants à l'évaluation ont cerné plusieurs possibilités d'améliorer l'approvisionnement auprès d'entreprises autochtones :

- fournir des préavis suffisants et communiquer efficacement les possibilités, notamment en offrant de la formation sur la façon de présenter une soumission (p. ex. Soutien en approvisionnement Canada, ateliers individuels);
- envisager de séparer certaines exigences et d'accorder de plus petits contrats à un fournisseur unique (ces contrats sont plus appropriés sur le plan culturel que les appels d'offres concurrentiels, tout en étant moins fastidieux que les offres à commandes); et
- fournir des commentaires constructifs et transparents aux entreprises non sélectionnées.

La compréhension du processus et le renforcement des capacités représentent des étapes cruciales pour que les fournisseurs autochtones puissent participer avec succès aux marchés de l'État.

Constatations de l'évaluation : investissements en faveur de la réconciliation (4 de 4)

À l'heure actuelle, les ressources de programmes en matière de réconciliation contribuent principalement à renforcer la capacité interne de faire progresser la réconciliation avec les peuples autochtones et à reconnaître les droits des peuples autochtones dans le cadre du travail mandaté par le Ministère. Même si la valeur exacte des dépenses n'est pas disponible, les participants à l'évaluation ont souligné des défis concernant le caractère suffisant et la durabilité des ressources (comme les ressources financières et humaines), ainsi que la souplesse relative à l'application de politiques.

Financement des engagements et des priorités en faveur de la réconciliation

Les investissements liés à la réconciliation devraient contribuer à des priorités clés, comme la reconnaissance des droits des peuples autochtones (p. ex. dans la gestion des pêches et des écosystèmes aquatiques, et l'amélioration de la sécurité maritime et de la protection du milieu marin), l'amélioration de la capacité de prestation interne ou l'amélioration des capacités d'autodétermination des Autochtones et de la progression de leurs objectifs de développement culturel et économique. Dans l'ensemble, les gestionnaires et les directeurs croient que les activités actuellement prévues ou réalisées contribuent principalement au renforcement de la capacité interne et à la reconnaissance des droits des peuples autochtones dans le cadre des travaux mandatés par le Ministère.

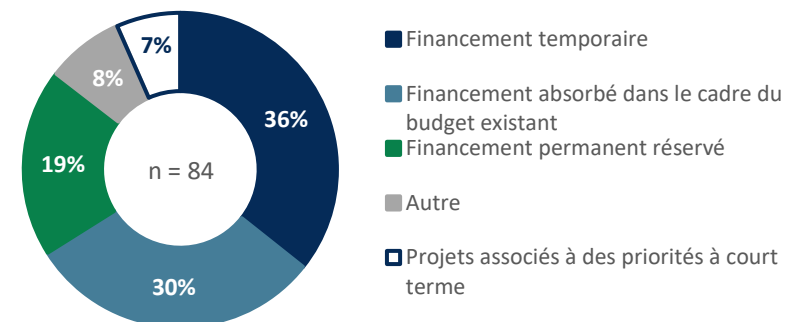
Défis liés aux ressources

Les directeurs et les gestionnaires du Ministère indiquent que les ressources (p. ex. capacité interne, budget de fonctionnement, y compris les déplacements) constituent un obstacle principal auquel le Ministère est confronté lorsqu'il s'agit de faire progresser la réconciliation avec les Inuits, les Métis et les Premières Nations.

Le respect des engagements et de la gestion de l'augmentation des demandes et des attentes liées à la réconciliation constitue un processus continu à long terme. Pourtant, comme le montre la figure 8, on compte beaucoup sur un financement temporaire (36 %), et/ou les travaux liés à la réconciliation au-delà des activités en cours sont absorbés dans les budgets des programmes principaux (30 %).

Afin d'être plus en phase avec les efforts en faveur de la réconciliation et les besoins des communautés, on demande une plus grande souplesse (p. ex. concernant les échéances, les restrictions de déplacements, la permission d'offrir du tabac ou les honoraires pour les activités de mobilisation) afin d'appuyer une mobilisation plus judicieuse et adaptée à la culture.

Figure 8. Principales sources de financement pour les activités liées à la réconciliation⁵, telles que déclarées par les gestionnaires et les directeurs du Ministère dans un sondage.



« Toute interruption attribuable à un manque de ressources entrave les progrès déjà réalisés par le Ministère en faveur de la réconciliation avec les peuples autochtones. »

« En raison des restrictions liées aux déplacements, les déplacements visant à rencontrer des partenaires autochtones sont examinés attentivement, ce qui a une incidence sur la capacité d'établir des relations de confiance. »

« Notre progression est dictée par la confiance. »

« Les affectations de fonds à court terme ne sont pas propices à l'établissement de relations de confiance, ce qui est essentiel pour la réalisation de progrès dans le cadre de ces travaux. »

Source : Participants au sondage

⁵ Les projets prioritaires à court terme sont des activités ponctuelles visant à répondre aux tout derniers travaux, habituellement imprévus.

Recommandations

L'évaluation a démontré que le Ministère a pris des mesures importantes pour faire progresser la réconciliation. En s'appuyant sur cette base, l'évaluation propose quatre recommandations pour renforcer davantage les efforts de réconciliation du Ministère. Il est essentiel de continuer à intégrer les points de vue des Autochtones dans ces efforts.

À la lumière du transfert de la GCC au ministère de la Défense nationale en septembre 2025, des plans d'action de gestion distincts ont été préparés respectivement par le MPO et la GCC en réponse à ces recommandations.

Recommandation 1 : Il est recommandé que le sous-ministre adjoint principal des Politiques stratégiques et le commissaire, en collaboration avec les secteurs et régions, favorisent une meilleure compréhension et la mise en œuvre de la vision de la réconciliation en :

- renforçant la compréhension et la sensibilisation des employés à l'égard de la vision en définissant les modalités, concepts et priorités clés et en intégrant les connaissances des Premières Nations, des Inuits et des Métis au cadre de la vision;
- communiquant la vision en la diffusant au personnel par des conversations régulières à différents niveaux et en élaborant un plan de communication;
- élaborant et en mettant en œuvre des orientations, des conseils et des outils clairs à tous les niveaux afin d'améliorer la mise en œuvre de la vision;
- élaborant une politique sur les compétences culturelles autochtones axée sur la lutte contre le racisme et la discrimination.

Recommandation 2 : Il est recommandé que le sous-ministre adjoint principal des Politiques stratégiques et le commissaire, en collaboration avec les secteurs et régions, améliorent la conscience et la compétence culturelles des employés en :

- mettant en œuvre la politique sur les compétences culturelles autochtones axée sur la lutte contre le racisme et la discrimination, élaborée par Politiques stratégiques en réponse à la recommandation 1;
- élargissant les activités d'apprentissage existantes au moyen d'une formation obligatoire et spécialisée, en prenant en compte la formation dirigée par les Autochtones et l'apprentissage par l'expérience/la pratique;
- mettant en place des mécanismes de responsabilisation et de production de rapports pour faire le suivi de l'achèvement de la formation;
- continuant de s'attaquer aux obstacles à l'équité en matière d'emploi liés à l'emploi des Autochtones.

Recommandation 3 : Il est recommandé que le sous-ministre adjoint principal des Politiques stratégiques et le commissaire, en collaboration avec les secteurs et régions, renforcent les structures de gouvernance du Ministère pour la prise de décisions, la responsabilisation et la communication en :

- définissant clairement les rôles et les responsabilités liés à la réconciliation au sein de l'AC, des régions et des secteurs;
- mettant en place des communications et une coordination formelle entre les groupes ministériels qui travaillent à la réconciliation, le cas échéant;
- incluant la représentation des Premières Nations, des Inuits et des Métis dans le processus décisionnel et les structures de gouvernance.

Recommandation n 4 : Il est recommandé que le sous-ministre adjoint et dirigeant principal des finances, en collaboration avec les secteurs et régions, explore les possibilités d'appuyer la réconciliation en :

- élargissant les directives, les outils et les procédures ministériels aux options disponibles pour les programmes de paiements de transfert au titre de la Politique sur les paiements de transfert;
- augmentant la souplesse dans l'application des politiques financières (p. ex. offres de tabac et honoraires);
- améliorant les structures, les processus et les outils de mesure du rendement;
- suivant les investissements et les dépenses du Ministère soutenant la réconciliation.

Annexe A : Méthodologie de l'évaluation : Données démographiques du sondage

L'évaluation a consisté en trois sondages auprès des employés du MPO:

1) Sondage sur la formation en matière de réconciliation et la sensibilisation à la culture

Le sondage a été administré à tous les employés et a permis de recueillir des renseignements de base sur le Ministère. Le sondage a été élaboré par la Division de l'évaluation et le Secteur des politiques, avec le soutien du Réseau des employés autochtones, du Secrétariat des co-champions de la réconciliation et de la Direction nationale des relations avec les Autochtones de la Garde côtière canadienne (GCC). Avec un taux de réponse de 10 %, les opinions exprimées ne reflètent que celles des répondants au sondage. Les opinions des participants sur les activités d'apprentissage ne se limitent pas à celles proposées par l'École de la fonction publique du Canada (EFPC) et le Ministère.

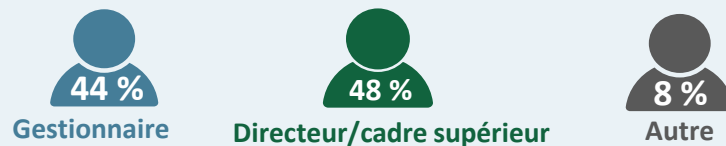


2) Sondage sur les ressources globales pour la réconciliation⁷

Le sondage a permis de recueillir des renseignements sur les fonds disponibles affectés à diverses priorités et engagements pour la réconciliation, ainsi que sur les points de pression et les secteurs de risques liés à l'affectation de ressources suffisantes et durables. Le sondage donne un aperçu général des efforts et des lacunes en matière de réconciliation.

84 personnes ont répondu au sondage

25 % *Taux de réponse



3) Sondage sur les ressources du PPT du MPO pour la réconciliation⁸

Le sondage a permis de recueillir des renseignements sur les outils, les pouvoirs et les autres mécanismes du MPO disponibles pour administrer les paiements de transfert aux bénéficiaires des Premières Nations, Inuits et Métis à l'appui des efforts de réconciliation. Avec un taux de réponse de 20 % pour le sondage sur le PPT et de 25 % pour l'ensemble du sondage sur les ressources, les renseignements recueillis reflètent quelque peu les expériences et les points de vue des répondants et ne représentent pas entièrement la situation du Ministère.

22 personnes ont répondu au sondage

20 % *Taux de réponse



⁶ Sur la base des données des RH pour 2022-2023, la population totale qui pouvait participer au sondage était de 15 671 personnes. Le taux de réponse de 10 % représente 1 639 personnes. Les taux de réponse ministériels et régionaux sont fondés sur les données des RH, tandis que le reste des données est fondé sur le nombre total de répondants au sondage.

⁷ Les répondants n'ont peut-être pas considéré le financement des programmes par le crédit 10 (p. ex. PPO) comme un financement propre à la réconciliation.

Annexe B : Constatations de l'évaluation – Exemples de pratiques prometteuses (1 de 2)

Exemples de pratiques prometteuses relatives à la réconciliation adoptées par les divers secteurs et les diverses régions dans l'ensemble.

Formation :

Activités d'apprentissage

- Introduction de deux cours obligatoires sur la réconciliation : Réflexion sur les biais culturels : perspectives autochtones et Une vérité qui dérange : survol de l'histoire des relations entre les peuples autochtones et le gouvernement du Canada.
- La Direction de la conservation et de la protection (C et P) a terminé l'initiative « Projet 57 » – un effort d'une année – visant à promouvoir l'apprentissage et la sensibilisation sur la réconciliation pour le personnel de C et P et à améliorer les relations de collaboration avec les Autochtones (région du Golfe).
- La série vidéo Cheminons ensemble (Journey with me) de la Garde côtière canadienne, qui utilise la narration pour raconter l'histoire et montrer la résilience des peuples autochtones du Canada.

Gouvernance

Systemes et processus

- Création d'un rôle de coordonnateur désigné au bureau du directeur général régional (DGR) de la région du Pacifique pour diriger les renseignements entrants vers les bonnes tables de gestion, ce qui semble avoir amélioré les délais de réponse.
- Le modèle et l'approche de leadership fonctionnel de la Garde côtière canadienne (gouvernance des relations avec les Autochtones par les cadres supérieurs et intermédiaires) semblent avoir simplifié les décisions et amélioré les délais d'intervention.
- Le Réseau national des coordinateurs des relations et partenariats avec les Autochtones (RNCRPA) travaille à améliorer la communication et à coordonner les initiatives dans l'ensemble du Ministère, en utilisant des communiqués et des bulletins internes pour partager des renseignements sur la formation et les initiatives liées à la réconciliation.
- Le RNCRPA et les centres des relations et des partenariats avec les Autochtones (RPA) ont organisé des réunions, améliorant ainsi la communication et la collaboration dans l'ensemble du Ministère.
- Le Registre national de suivi des consultations et participations (RNSCP) devrait améliorer la coordination grâce à l'échange interne et au suivi de la mobilisation et de la consultation.
- La région du Pacifique du MPO a adapté ses processus et sa structure décisionnelle au cours des dernières années afin de renforcer la transparence interne, la clarté et la responsabilisation entourant la réconciliation.

Responsabilisation et leadership

- Discuter régulièrement avec des forums comme le Consortium de la baie d'Hudson (CBH) pour obtenir les points de vue des Métis, des Inuits et des Premières Nations.
- Les centres des relations et des partenariats avec les Autochtones (RPA) du MPO ont mis en place diverses lignes de communication informelles et des forums ponctuels.
- Création de co-champions nationaux de la réconciliation.

Vision, approche, rôles et responsabilités

- Des employés passionnés sont allés au-delà de leurs rôles et responsabilités définis pour promouvoir les pratiques de réconciliation dans leur domaine de travail.
- Examen de la Politique relative aux noms des navires de la GCC aux fins de conformité à la *Loi concernant la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones*.
- Création d'un groupe de travail multisectoriel et multirégional pour appuyer l'élaboration d'indicateurs de rendement probants.

Annexe B : Constatations de l'évaluation – Exemples de pratiques prometteuses (2 de 2)

Gouvernance – suite

- Représentation des Autochtones**
- Élaboration de plans régionaux de gestion des talents autochtones.
 - Efforts de recrutement ciblés pour améliorer la proportion d'employés inuits, métis et des Premières Nations occupant des postes de direction et des rôles de décideurs.
 - Élaboration d'une stratégie ministérielle de recrutement et de maintien en poste dans le Nord.
 - Lancement de la phase 2 de l'initiative des coordonnateurs de la mobilisation communautaire, qui vise à recruter huit coordonnateurs dans les collectivités de l'Arctique pour appuyer le partage d'information et l'établissement de relations au niveau communautaire et régional.
 - Dans la région des Maritimes, un contrat était en place avec des aînés en résidence afin qu'ils fournissent des conseils sur les dossiers de réconciliation.
 - Les plans de pêche à des fins de subsistance convenable constituent une bonne pratique pour la reconnaissance de la souveraineté à court terme et une possibilité d'élaborer un accord de réconciliation des droits à long terme.

Documents, lignes directrices, outils et stratégies

- Stratégie de réconciliation du Ministère
- Examen des programmes et du Plan d'action autochtones
- Plans d'action de la *Loi sur la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones* et du MPO et de la GCC sur la réconciliation
- Plans d'action (régionaux et national)
- Réseau des employés autochtones (REA), « Par nous, pour nous »
- Stratégie de recrutement, de maintien en poste et de perfectionnement des Autochtones
- Trousse de la Garde côtière canadienne sur les relations avec les Autochtones et la réconciliation
- Le cadre stratégique des relations avec les Autochtones de la Garde côtière canadienne consigne et organise les activités liées à la réconciliation entreprises par la GCC.
- Unis dans la diversité : une voie vers la réconciliation : Plan d'action ministériel.
- GCC : Lignes directrices visant l'établissement de relations et de partenariats avec les collectivités autochtones 2023.

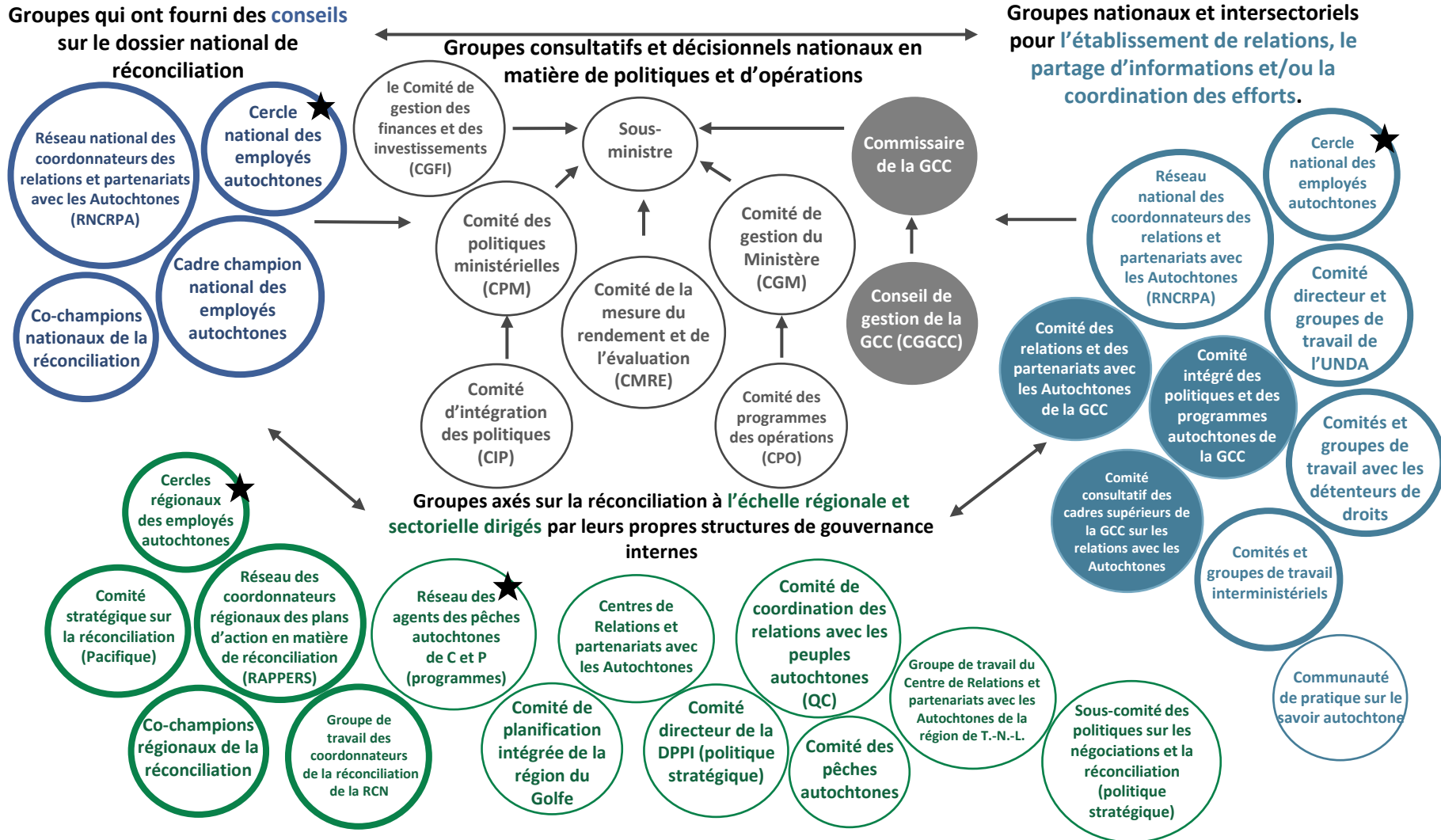
Centres, groupes et forums

- Réseaux/cercles d'employés autochtones (REA/CEA)
- Centres de relations et de partenariats avec les Autochtones (RPA)
- Occasion d'emploi pour étudiants autochtones
- Direction générale de la réconciliation et des partenariats de la C.-B.
- Programme des navigateurs de carrière autochtones
- Réseau national des coordonnateurs des relations et partenariats avec les Autochtones (RNCRPA)
- Le lieu de rassemblement autochtone de la GCC est un lieu de partage et d'apprentissage pour les employés autochtones, les invités et les alliés.
- Les centres de RPA du MPO fournissent des informations aux fins de consultations externes ou de mobilisation.

Annexe C : Groupes du Ministère pour la réconciliation avec les peuples autochtones

Divers groupes de gouvernance ont appuyé la réconciliation avec les peuples autochtones (figure 9). Certains groupes étaient dotés d'un mandat et d'un ensemble de rôles et de responsabilités. La plupart des groupes avaient des mécanismes de rapport imprécis et leurs compositions variaient. Le RNCRPA a joué un rôle dans les groupes en fournissant des conseils et en établissant des relations. Les groupes dirigés par des Autochtones sont autodéterminés et ne sont pas prescrits par le Ministère.

Figure 9 : Carte évolutive des groupes de gouvernance qui ont appuyé la réconciliation avec les peuples autochtones



Légende :



Groupes dirigés par les Autochtones



Circulation de l'information