



# Audit de la mise en œuvre de la *Loi sur les pêches* Rapport d'audit interne

Projet 2021-6B313  
Avril 2022



## Table des matières

Introduction .....	3
Contexte .....	3
Pourquoi cet audit est important .....	4
Objectif de l'audit .....	5
Portée et approche de l'audit.....	5
Conclusion .....	5
Énoncé de conformité .....	6
Constatations et recommandations de l'audit .....	6
La plupart des secteurs de l'AC responsables de la mise en œuvre de la Loi avaient créé des comités chargés de coordonner et de superviser la mise en œuvre des priorités dictées par la <i>Loi sur les pêches</i> , qui les concernaient. ....	7
Trois secteurs de l'AC ont élaboré des plans opérationnels et des ressources pour mettre en œuvre leurs activités en vertu de la <i>Loi sur les pêches</i> modifiée, tant au niveau de l'AC que des régions.....	8
Les secteurs de l'AC responsables de la mise en œuvre de la Loi collaboraient par l'entremise de forums multisectoriels pour mettre en œuvre et respecter les engagements propres au Ministère en vertu de la <i>Loi sur les pêches</i> modifiée. ....	8
Des défis liés à la planification opérationnelle et à la mise en œuvre se sont posés à l'AC et dans les régions, résultant de lacunes en capacité et de l'incertitude du financement futur. ....	8
La planification, la coordination et la mise en œuvre des activités prioritaires communes de la Loi sur les pêches par les intervenants de l'administration centrale ne disposait pas d'une approche intégrée. ....	9
Leçons apprises pour les futures demandes de financement en vertu de la <i>Loi sur les pêches</i> et la planification des activités entre l'AC et les régions. ....	10
Annexe A : Secteurs d'intérêt et critères d'audit .....	13
Annexe B : Réponse de la direction et plan d'action .....	14



## Introduction

### Contexte

Pêches et Océans Canada (MPO) assure la protection des eaux du Canada et la gestion de ses ressources halieutiques et océaniques. Sa mission est d'offrir aux Canadiens des secteurs maritimes et des pêches économiquement prospères, des écosystèmes aquatiques plus durables et des eaux sûres, sécuritaires et navigables.

La *Loi sur les pêches* est la principale loi fédérale concernant la gestion des ressources halieutiques canadiennes. Ses objectifs consistent à fournir un cadre de gestion et de contrôle appropriés des pêches, et à assurer la conservation et la protection du poisson et de l'habitat du poisson, en prévenant la pollution. La *Loi sur les pêches* est l'un des premiers textes législatifs du Canada. Elle a reçu la sanction royale et est devenue loi en 1868.

La *Loi* a été modifiée le plus récemment le 21 juin 2019 aux termes du projet de loi C-68, *Loi modifiant la Loi sur les pêches*. La version modifiée de la *Loi sur les pêches* vise à :

- Rétablir les mesures de protection du poisson et de son habitat;
- Améliorer la protection du milieu marin et la restauration de l'habitat;
- Mieux gérer les projets touchant le poisson et son habitat par un nouveau cadre de délivrance de permis;
- Accroître la transparence de la prise de décision ministérielle sur les projets grâce à un registre public;
- Renforcer le rôle des peuples autochtones dans la revue des projets, le suivi et les décisions relatives à l'habitat;
- Faire en sorte que les pêcheurs indépendants et leur secteur local conservent les retombées de la pêche;
- Clarifier et mettre à jour les pouvoirs d'exécution pour faire face aux nouveaux enjeux pour les pêches.

Le gouvernement fédéral a alloué 458,7 millions de dollars au Ministère sur une période de cinq ans allant jusqu'en 2023-2024 pour soutenir la mise en œuvre de la *Loi sur les pêches* modifiée par le biais de deux volets d'activités :

- Volet Un : 351,3 M\$ sur cinq ans de 2018-2019 à 2022-2023. 284,2 M\$ pour la mise en œuvre d'améliorations des politiques, des programmes et des règlements afin de restaurer les protections perdues pour le poisson et son habitat.
- Volet deux : 107,4 M\$ de 2019-2020 à 2023-2024 et 17,6 M\$ en financement par la suite pour la prescription de règlements sur 181 stocks de poissons importants et la mise en œuvre de l'approche de précaution du MPO pour les stocks épuisés au moyen de plans de rétablissement.

La mise en œuvre des engagements du Ministère en vertu de la *Loi sur les pêches* modifiée implique quatre secteurs : Écosystèmes aquatiques; Gestion des pêches et des ports; Sciences des écosystèmes et des océans; Politiques stratégiques. Voir le tableau 1 ci-dessous pour une description des secteurs de responsabilité du MPO en vertu de la *Loi* modifiée. Les sept régions du MPO participent à la mise en œuvre des programmes et activités de la *Loi sur les pêches*.

La mise en œuvre de la *Loi sur les pêches* a été sélectionnée aux fins d'audit dans le plan d'audit axé sur les risques 2020-2022 du Ministère, pour donner suite à la demande de la haute direction, à savoir obtenir



une assurance sur l'état de préparation et la capacité du Ministère à mettre en œuvre et à respecter ses engagements en vertu de la *Loi* modifiée.

La phase de planification de l'audit a commencé en février 2021. L'objectif et la portée de l'audit ont été déterminés à la suite d'une évaluation des risques qui a permis d'évaluer les risques inhérents et résiduels liés à la mise en œuvre, par le Ministère, de la *Loi sur les pêches* modifiée. Voir la portée et l'approche de l'audit pour plus de détails. La haute direction a approuvé le cadre de référence de l'audit en juin 2021.

**Tableau 1 – Description de la responsabilité associée aux secteurs d'activité du MPO en vertu de la *Loi sur les pêches*.**

Écosystèmes aquatiques (EA)	Dans le cadre du financement du volet Un, EA administre le Programme de protection du poisson et de son habitat (PPPH), dont l'objectif est de conserver, protéger et restaurer le poisson et ses habitats existants. Dans le cadre du PPPH et à l'appui de la <i>Loi sur les pêches</i> , le secteur EA élabore des règlements, des politiques, des normes, des codes de pratique et un registre public visant à améliorer la transparence des décisions ministérielles pour les intervenants.
Gestion des pêches et des ports (GPP)	Dans le cadre du financement du volet Deux, GPP : prescrit des règlements sur les 181 principaux stocks de poissons et élabore des orientations pour mettre en œuvre les dispositions relatives aux stocks de poissons, les plans de rétablissement des stocks essentiels et les mesures de gestion durable des stocks. GPP est le secteur du MPO responsable de l'application de la <i>Loi sur les pêches</i> .
Sciences des écosystèmes et des océans (SEO)	Dans les volets Un et Deux, SEO fournit des conseils et des données scientifiques : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Au secteur EA par le biais du programme de l'Initiative scientifique sur l'habitat d'eau douce (ISHED) pour soutenir les besoins en conseils scientifiques du PPPH (volet Un). SEO soutient également le PPPH par l'intermédiaire des comités directeurs sur les habitats d'eau douce (CDHED);</li> <li>▪ Le secteur GPP soutient les dispositions relatives aux stocks de poissons, précisément aux évaluations des stocks, en contribuant aux plans de rétablissement et aux activités de surveillance et de collecte de données, ainsi qu'aux lignes directrices nationales pour les évaluations des stocks (volet Deux).</li> </ul>
Politiques stratégiques (PS)	Dans le cadre du financement du volet Un, PS élabore des directives ministérielles sur la mobilisation des Autochtones. Dans le cadre du financement du volet Deux, PS élabore des politiques, des lignes directrices et des règlements à l'appui de la mise en œuvre des dispositions relatives aux stocks de poissons et des activités du plan de rétablissement.

## Pourquoi cet audit est important

La *Loi sur les pêches* modifiée engage le Ministère à livrer des activités qui sont importantes pour les Canadiens, comme la protection du poisson et leurs habitats, la conservation marine, le soutien aux pêches locales et la participation accrue des peuples autochtones à la conservation, à la protection et à la gestion du poisson.

La mise en œuvre des engagements du Ministère en vertu de la *Loi sur les pêches* modifiée est une initiative horizontale à l'échelle du Ministère, qui bénéficie des contributions de quatre secteurs et des sept régions. L'exécution et la réalisation de certains engagements dépendent de la collaboration et des contributions d'autres secteurs et régions, comme l'apport de données scientifiques dans les évaluations des stocks de poissons, les plans de rétablissement des stocks de poissons, l'intégration des connaissances autochtones



à la prise de décision, et les orientations réglementaires et autres pour soutenir l'élaboration des politiques et la mobilisation des intervenants.

Le Ministère est actuellement à mi-chemin de la mise en œuvre de ses engagements en vertu de la *Loi sur les pêches* modifiée. Certains secteurs de l'administration centrale (AC) et certaines régions ont indiqué que des discussions avaient commencé pour la planification de la prochaine série de propositions de financement du Conseil du Trésor. Le milieu de période offre une occasion opportune pour le Ministère d'évaluer les progrès réalisés à ce jour et de réévaluer les options et les stratégies visant à améliorer la planification, la coordination et la surveillance à l'appui du respect des engagements et de l'obtention de résultats, tant au sein et entre les secteurs et les régions.

---

## Objectif de l'audit

Cet audit avait pour objectif de déterminer si le Ministère avait mis en place un cadre de gestion pour appuyer la mise en œuvre de ses engagements en vertu de la *Loi sur les pêches* modifiée.

---

## Portée et approche de l'audit

L'audit portait sur la période de juin 2019 à mai 2021. Il a également pris en compte l'information postérieure à mai 2021 pour effectuer une analyse de la surveillance, de la planification opérationnelle et de la gestion du risque lié à la mise en œuvre.

Voir l'Annexe A pour les secteurs d'intérêt et les critères de l'audit.

L'audit couvrait les activités de gouvernance, de planification et de mise en œuvre du MPO à l'AC et dans les régions en ce qui concerne la mise en œuvre des engagements du Ministère en vertu de la *Loi sur les pêches*. Au cours de la phase de planification de l'audit, nous avons procédé à une évaluation des risques afin d'axer l'audit sur les domaines présentant le risque le plus élevé, ce qui a permis de cerner les éléments suivants :

- La surveillance des engagements du Ministère;
- La planification opérationnelle et gestion du risque lié à la mise en œuvre.

Les travaux d'audit ont pris les formes suivantes :

- Entrevues avec des cadres de l'AC et des régions des secteurs EA, SEO, GPP et PS;
- Examen de la législation applicable, en particulier la *Loi sur les pêches*;
- Examen et analyse des lignes directrices, des politiques et des plans élaborés par le MPO pour appuyer la mise en œuvre de ses engagements en vertu de la *Loi sur les pêches* modifiée;
- Examen des ordres du jour, des présentations et des comptes rendus de décisions des comités présidés par le sous-ministre, des secteurs de l'AC et des comités régionaux.

---

## Conclusion

Le Ministère disposait d'un cadre pour soutenir la mise en œuvre de ses engagements en vertu de la *Loi sur les pêches* modifiée par l'intermédiaire de comités sectoriels, régionaux et ministériels et au moyen de plans opérationnels et de ressources. Il existe des possibilités pour le Ministère d'améliorer et de renforcer sa capacité à mettre en œuvre ses engagements en vertu de la *Loi sur les pêches* modifiée :

- Adopter une approche intégrée pour soutenir la planification, la coordination et la mise en œuvre des activités prioritaires communes associées à la *Loi sur les pêches*;



- Relever les défis de la planification opérationnelle et de la mise en œuvre, à l'AC et dans les régions, résultant des lacunes en matière de personnel, des postes vacants et de l'incertitude quant au financement futur;
- Mettre au point les règlements, les directives, les politiques et les outils de mobilisation nécessaires pour mettre en œuvre les engagements du Ministère en vertu de la *Loi sur les pêches*.

---

## Énoncé de conformité

Le présent audit a été effectué conformément aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne, comme le corroborent les résultats du Programme d'assurance et d'amélioration de la qualité de la Direction générale de l'audit interne de Pêches et Océans Canada.

---

## Constatations et recommandations de l'audit

Cette section présente les résultats pour les deux secteurs d'intérêt de l'audit :

- Surveillance des engagements du Ministère;
- Planification opérationnelle et gestion du risque lié à la mise en œuvre.

Une gouvernance efficace permet de superviser et de gérer les risques susceptibles d'empêcher le Ministère d'atteindre ses objectifs. La surveillance est particulièrement importante pour les initiatives qui se déroulent dans plusieurs secteurs et régions, afin d'assurer une coordination efficace, de veiller à ce que les efforts de mise en œuvre soient opportuns et se déroulent comme prévu, et d'exercer une diligence raisonnable dans la prise de décision. Les comités de direction jouent souvent ce rôle de gouvernance et de surveillance et, à ce titre, le Ministère devrait avoir établi une gouvernance pour surveiller la mise en œuvre de ses engagements en vertu de la *Loi sur les pêches* modifiée.

Lorsque plus d'un secteur ou d'une région participe à la réalisation d'une activité, une approche intégrée de la planification aide à : aligner les priorités; optimiser le déploiement efficace et rentable du temps du personnel et des ressources du programme; gérer les risques; et augmenter la probabilité d'obtenir des résultats. Ainsi, nous nous attendons à ce que le Ministère ait entrepris la planification des opérations, des ressources et des risques pour permettre la mise en œuvre de ses engagements en vertu de la *Loi sur les pêches* modifiée.

Aucun comité n'avait reçu le mandat de superviser la mise en œuvre de la *Loi sur les pêches* modifiée dans son ensemble. Cependant, les secteurs responsables de la mise en œuvre de la *Loi sur les pêches* modifiée avaient chacun établi des comités décisionnels exécutifs comprenant des cadres de l'AC et des régions. Ces comités ont exercé une surveillance pour appuyer la mise en œuvre des engagements du Ministère en vertu de la *Loi sur les pêches* modifiée.

Les secteurs EA, SEO et GPP avaient élaboré des plans opérationnels et des plans de ressources pour mener leurs activités en vertu de la *Loi sur les pêches* à l'AC et dans les régions. Toutefois, des difficultés posées par la mise en œuvre opérationnelle résultant d'un certain nombre de facteurs ont entraîné des retards et nu à la capacité du Ministère à respecter ses engagements en vertu de la *Loi sur les pêches*.



Constatations  
détaillées et  
analyse

**La plupart des secteurs de l'AC responsables de la mise en œuvre de la Loi avaient créé des comités chargés de coordonner et de superviser la mise en œuvre des priorités dictées par la *Loi sur les pêches*, qui les concernaient.**

Les secteurs SEO et GPP avaient établi un comité décisionnel exécutif pour coordonner et superviser la mise en œuvre de leurs priorités, y compris celles dictées par la *Loi sur les pêches* modifiée. Le comité du secteur AE appuie la coordination, la surveillance et la prise de décision au niveau du SMA et du DG. Les comités et leurs mandats au moment de l'audit étaient les suivants :

- Les Comités de coordination du secteur des Écosystèmes aquatiques (CCSEA) ont œuvré pour assurer l'intégration, la coordination et l'avancement des questions de politique et la mise en œuvre des programmes dans le respect des responsabilités ministérielles pertinentes pour le secteur EA;
- Le Comité de surveillance de la gestion des pêches (CSGP) était responsable de la planification et de la mise à exécution des décisions de la haute direction en matière de gestion des pêches pour le secteur GPP;
- Le Comité exécutif des sciences (CES) avait pour rôle de fournir une orientation stratégique sur les questions scientifiques ministérielles pour le secteur SEO.

Même si le secteur PS n'avait pas établi de comité sectoriel pour superviser ses activités liées à la *Loi sur les pêches*, il a collaboré avec EA, GPP et SEO à l'élaboration de lignes directrices pour mettre en œuvre les dispositions relatives aux stocks de poissons et intégrer les connaissances autochtones.

Les comptes rendus de décisions du CCSEA et du CSGP font état des réunions tenues régulièrement comprenant des discussions, des conseils et des suggestions des membres. Le CES n'a pas préparé d'ordres du jour officiels ou de comptes rendus de décisions pour ses réunions, mais il a tenu une liste des réunions, présentations et mesures à prendre concernant les activités du secteur liées à la *Loi sur les pêches*. La documentation des discussions du comité est une pratique de gouvernance importante qui permet un suivi continu des recommandations et des mesures visant à améliorer l'exécution des programmes, la surveillance et la gestion des risques.

Le CCSEA, le CSGP et le CES étaient des comités sectoriels dont la surveillance était principalement liée aux activités de la *Loi sur les pêches* se déroulant dans leurs propres secteurs.

Le MPO avait également cinq comités de cadres supérieurs dont les membres comprenaient des représentants de tous les secteurs et de toutes les régions, dont trois au niveau des SMA présidés par le sous-ministre et deux au niveau des DG. Parmi ces comités, un seul, le Comité de gestion ministériel au niveau des SMA, jouait un rôle de surveillance de la mise en œuvre de la *Loi sur les pêches*, dans le cadre de sa responsabilité générale de surveillance des priorités ministérielles.

Un examen des ordres du jour et des comptes rendus de décision de ces cinq comités, de juin 2019 à septembre 2021, a révélé que des mises à jour officielles sur la mise en œuvre de la *Loi sur les pêches* ont été fournies tout au long de cette période à tous les comités, sauf au Comité de gestion ministériel. Selon nous, des priorités telles que la mise en œuvre de la *Loi sur les pêches* pourraient bénéficier



d'une discussion au sein de ce comité afin d'aider à relever les défis de mise en œuvre présentés dans les sections suivantes.

**Trois secteurs de l'AC ont élaboré des plans opérationnels et des ressources pour mettre en œuvre leurs activités en vertu de la *Loi sur les pêches* modifiée, tant au niveau de l'AC que des régions.**

Les secteurs EA, GPP et SEO ont chacun élaboré des plans opérationnels et des plans de ressources pour mettre en œuvre leurs activités à l'appui de la *Loi sur les pêches* modifiée, à l'AC et dans les régions.

La direction de PS à l'AC et dans les régions a indiqué qu'elle n'avait pas élaboré de plans opérationnels pour ses activités liées à la *Loi sur les pêches*. Le secteur a reconnu l'avantage de procéder ainsi pour évaluer la capacité interne et pour aider à garantir la réalisation des priorités internes tout en répondant aux demandes de contribution des autres secteurs.

**Les secteurs de l'AC responsables de la mise en œuvre de la *Loi* collaboraient par l'entremise de forums multisectoriels pour mettre en œuvre et respecter les engagements propres au Ministère en vertu de la *Loi sur les pêches* modifiée.**

L'exécution et la réalisation de certains engagements du Ministère en vertu de la *Loi sur les pêches* modifiée dépendent de la collaboration et de l'apport de tous les secteurs et de toutes les régions, notamment :

- Les évaluations des stocks de poissons et de l'habitat des poissons (EA, GPP et SEO), volet Deux;
- Les plans de rétablissement des stocks de poissons (GPP, PS et SEO), volet Un;
- L'élaboration de règlements, de politiques et de documents d'orientation (GPP, EA et PS), volets Un et Deux;
- La mobilisation des peuples autochtones et de l'industrie (tous), volets Un et Deux.

Les secteurs concernés ont créé des forums de coordination pour mettre en œuvre les modifications apportées à la *Loi sur les pêches* :

- Le Groupe de travail national sur les dispositions relatives aux stocks de poissons (GTNDSP), dirigé par le secteur GPP, impliquent les secteurs EA, SEO et PS à l'élaboration d'avis et de documents d'orientation pour une mise en œuvre cohérente des dispositions relatives aux stocks de poissons et des règlements associés, de manière coordonnée et intégrée.
- Le Comité directeur sur l'habitat d'eau douce (CDHED), dirigé par SEO, a fait participer le secteur EA. Par l'intermédiaire du CDHED et de l'Initiative scientifique sur l'habitat d'eau douce (ISHED), le Secrétariat canadien des avis scientifiques (SCAS) de SEO a fourni des avis scientifiques pour soutenir le PPPH.

**Des défis liés à la planification opérationnelle et à la mise en œuvre se sont posés à l'AC et dans les régions, résultant de lacunes en capacité et de l'incertitude du financement futur.**

Tous les répondants de l'AC et des secteurs régionaux ont cerné des lacunes en matière de ressources qui se repercutaient sur la mise en œuvre des priorités des

programmes et activités financés en vertu de la *Loi sur les pêches* modifiée. Plus précisément, les répondants ont mentionné :

- Le manque de personnel équivalent temps plein (ETP), les postes vacants et le manque d'expertise pour atteindre les objectifs du plan de travail. Des exemples de lacunes cernées comprenaient les ETP pour mener des évaluations de stocks et des plans de rétablissement, répondre aux demandes d'avis scientifiques et l'engagement avec les intervenants ministériels.
- Les ressources ETP régionales financées dans le cadre de la *Loi sur les pêches* avaient été affectées à d'autres priorités opérationnelles régionales.
- Des activités d'embauche avaient lieu pour des postes dont le financement permanent futur n'était pas confirmé, dans le cadre des efforts internes visant à gérer les lacunes reliés à la dotation.

Nous n'avons pas effectué un examen détaillé de la dotation en personnel pour évaluer l'étendue de cette condition dans l'ensemble du Ministère. Cependant, cette question a été fréquemment soulevée au cours de nos entrevues. Les secteurs EA, GPP et SEO au niveau régional ont partiellement attribué les lacunes ETP et les postes vacants à l'incapacité d'offrir des postes à durée indéterminée en raison de l'absence de financement permanent.

**La planification, la coordination et la mise en œuvre des activités prioritaires communes de la Loi sur les pêches par les intervenants de l'administration centrale ne disposait pas d'une approche intégrée.**

Il y a eu des retards dans l'élaboration des politiques et des documents d'orientation portant sur les questions réglementaires, les effets cumulatifs, la création de réserves d'habitats, les plans de rétablissement, et l'engagement avec des peuples autochtones et l'utilisation des connaissances autochtones. L'achèvement des politiques et des documents d'orientation dépend de la planification, de la coordination et d'une rétroaction en temps opportun entre les secteurs de l'AC et des régions. La politique stratégique dirige les efforts visant à finaliser les réglementations relatives à la pêche et à l'approvisionnement en stocks de poissons au cours du calendrier 2022, ainsi que des orientations sur l'approvisionnement en stocks de poissons et des lignes directrices pour les plans de reconstitution.

Bien qu'il existe des relations de collaboration entre les secteurs, ceux-ci ont planifié et mis en œuvre des activités indépendamment l'un de l'autre et ont collaboré en fonction des besoins. Par exemple, à part les dispositions relatives aux stocks de poissons ou les avis scientifiques, nous n'avons pas trouvé de preuve de planification intégrée ou d'harmonisation des plans de travail entre les secteurs à l'AC ou dans les régions, pour les activités prioritaires communes liées à la *Loi sur les pêches*, comme l'élaboration de règlements, de politiques ou de documents d'orientation et l'engagement avec les intervenants ministériels.

Le travail d'élaboration de directives provisoires intersectorielles sur les connaissances autochtones se poursuit. Toutefois, les problèmes de capacité en matière de ressources au sein des secteurs et des régions ont eu des effets sur leur capacité à mener des activités de planification et de coordination intersectorielles dans ce domaine. Les restrictions du travail attribuables à la COVID-19 ont également



eu des effets sur la capacité du Ministère à mener des activités d'engagement des peuples autochtones. Les retards dans l'achèvement des documents d'orientation sur l'engagement avec les Autochtones ont mené certaines régions à élaborer leurs propres orientations provisoires.

Les restrictions du travail attribuables à la COVID-19 et la disponibilité des navires ont également eu des effets sur la capacité à mener des activités de collecte de données scientifiques. Outre les problèmes de personnel mentionnés ci-dessus, cette situation compromet la capacité du Ministère à accéder à des données opportunes pour éclairer la conduite d'évaluations des stocks et d'élaboration de plans de rétablissement qui sont des activités essentielles prévues par la *Loi sur les pêches* modifiée.

Le personnel de l'AC et le personnel régional des secteurs EA, SEO, GPP et PS ont indiqué qu'il serait bénéfique pour tous les secteurs régionaux de comprendre les plans de travail des autres secteurs régionaux, tout comme il serait bénéfique de clarifier les rôles et les responsabilités au sein des secteurs et entre eux. Cela pourrait se faire en discutant des priorités et des activités sectorielles nécessitant une coordination entre les secteurs dans les forums de gestion régionaux, notamment les groupes de travail, les équipes spéciales et les comités opérationnels.

Une approche intégrée entre les secteurs EA, SEO, GPP et PS permettrait :

- D'améliorer la planification, la coordination et la mise en œuvre des politiques et des activités prioritaires communes prévues par la *Loi sur les pêches*, telles que l'engagement avec les Autochtones, l'utilisation des connaissances autochtones et l'utilisation de l'information scientifique pour soutenir les évaluations des stocks et les plans de rétablissement;
- De coordonner de manière efficace et rentable la mise en œuvre d'initiatives communes entre les secteurs et les régions et e contribuer à gérer le risque de retard ans la conduite des activités prioritaires.

### **Leçons apprises pour les futures demandes de financement en vertu de la *Loi sur les pêches* et la planification des activités entre l'AC et les régions.**

Les entrevues menées auprès des secteurs régionaux ont mentionné des présentations au Conseil du Trésor portant sur la *Loi sur les pêches*, lors des précédents processus de planification et de présentation des demandes de financement dans les volets Un et Deux :

- Des consultations ont eu lieu auprès de l'AC. Cependant, les régions ont participé plus tard à l'établissement des besoins de financement et l'AC n'a pas fourni d'explication claire sur les allocations de financement régionales. Cela n'a pas laissé suffisamment de temps pour évaluer la capacité régionale à mener les activités du plan de travail sectoriel à l'appui des engagements du Ministère.
- Les coûts au-delà des ETP et du fonctionnement et de l'entretien (F et E) n'ont pas été établis, y compris les coûts associés aux avis scientifiques, aux investissements en GI/TI, aux communications internes et les coûts d'engager avec les intervenants tels que les voyages. L'AC et les régions financent ces coûts sans ETP supplémentaires ni financement opérationnel.



Le financement initial dans les volets Un et Deux devant expirer au cours des deux prochaines années, les secteurs planifient le renouvellement de leurs programmes en vertu de la *Loi sur les pêches* modifiée. Un nouveau processus d'établissement des coûts des demandes de financement a été instauré en novembre 2018.

Dans le cadre de l'élaboration des futures présentations sur le financement en vertu de la *Loi sur les pêches* et de la planification des activités entre l'AC et les régions, l'AC devrait suivre le nouveau processus du Ministère pour l'établissement des coûts des mémoires au Cabinet et des présentations au Conseil du Trésor et les principes suivants :

- Travailler avec les régions au début du processus de planification afin d'établir les besoins de financement et de prendre en compte tous les coûts pertinents au-delà des ETP et du F et E, tels que les avis scientifiques, la GI/TI, les communications et les coûts d'engagement;
- Accroître la transparence du processus décisionnel concernant les allocations de financement régionales.

*Pourquoi c'est important*

Quatre secteurs du MPO et les sept régions participent à la mise en œuvre de la *Loi sur les pêches* modifiée. Cependant, la surveillance était séparée par secteur et les intervenants ne coordonnaient pas et n'intégraient pas les activités prioritaires communes.

En conséquence, les secteurs ne comprenaient pas leurs plans respectifs et n'étaient pas en mesure de planifier la manière de fournir un soutien intersectoriel aux activités prioritaires communes. Outre les lacunes en matière de financement des régions, cela ajoute à la difficulté des secteurs régionaux de répondre à leurs priorités et d'aider d'autres secteurs à mener des activités prioritaires communes.

Le manque d'intégration a également créé un risque plus élevé d'utilisation inefficace et non rentable des ressources telles que le financement opérationnel et le temps du personnel, ainsi qu'un risque plus élevé que les activités prioritaires soient retardées, nuisant ainsi à la capacité du Ministère à respecter ses engagements comme prévu en vertu de la *Loi sur les pêches* modifiée.

L'application des leçons apprises tout en suivant le processus et les protocoles d'établissement des coûts du Ministère pour les futures demandes de financement en vertu de la *Loi sur les pêches* contribuerait à atténuer de nouvelles pressions en ressources sur les personnes chargées de mettre en œuvre les engagements du Ministère en vertu de la *Loi sur les pêches* modifiée.

*Recommandation*

**Recommandation 1 :**

Les sous-ministres adjoints des secteurs Écosystèmes aquatiques, Gestion des pêches et des ports, Sciences des écosystèmes et des océans, et Politiques stratégiques, en collaboration avec les directeurs généraux régionaux (DGR), devraient adopter une approche intégrée pour la planification, la coordination et la devrait tirer parti des forums de gouvernance existants pour faciliter l'intégration de



la planification, de la coordination et la mise en œuvre des activités prioritaires communes prévues par la *Loi sur les pêches*

**Recommandation 2 :**

Les sous-ministres adjoints des secteurs Écosystèmes aquatiques, Gestion des pêches et des ports, Sciences des écosystèmes et des océans, et Politiques stratégiques, en collaboration avec les directeurs généraux régionaux (DGR), devraient s'assurer que pour les futures demandes de financement en vertu de la *Loi sur les pêches* :

- a) Les principes du Ministère pour l'établissement des coûts des mémoires au Cabinet et des présentations au Conseil du Trésor sont entièrement respectés; et
- b) Les secteurs de l'AC et les régions collaborent pour évaluer la capacité interne et les besoins en matière de prestation (y compris les ETP, le F et E et tous les coûts directs des programmes) afin de respecter les engagements ministériels et sectoriels.



## Annexe A : Secteurs d'intérêt et critères d'audit

Les critères d'audit ont été établis en s'appuyant sur les sources suivantes :

- *Loi sur les pêches.*
- Examen des plans, politiques, lignes directrices et règlements ministériels liés à la *Loi sur les pêches*.
- Secrétariat du Conseil du Trésor, « Guide à l'intention des ministères sur la gestion des initiatives horizontales et l'établissement de rapports connexes » (janvier 2018).
- Bureau du contrôleur général du Canada - Critères de d'audit pour le cadre de contrôle de gestion.

Critère d'audit	Conclusion
<b>Secteur d'intérêt 1 – Contrôle des engagements du Ministère</b>	
<b>Critère 1.1 :</b> Le Ministère a mis en place un système de gouvernance pour assurer la surveillance de la mise en œuvre de ses engagements en vertu de la <i>Loi sur les pêches</i> modifiée.	Partiellement respecté
<b>Secteur d'intérêt 2 : Planification opérationnelle et gestion du risque lié à la mise en œuvre.</b>	
<b>Critère 2.1 :</b> Le Ministère a entrepris la planification des opérations, des ressources et des risques pour permettre la mise en œuvre de ses engagements en vertu de la <i>Loi sur les pêches</i> modifiée.	Partiellement respecté



## Annexe B : Réponse de la direction et plan d'action

Recommandation	Plan d'action	Gestionnaire(s) responsable(s)	Produits livrables	Date d'achèvement prévue
<p><b>Recommandation 1 :</b> Les sous-ministres adjoints des secteurs Écosystèmes aquatiques, Gestion des pêches et des ports, Sciences des écosystèmes et des océans, et Politiques stratégiques, en collaboration avec les directeurs généraux régionaux (DGR), devrait tirer parti des forums de gouvernance existants pour faciliter l'intégration de la planification, de la coordination et la mise en œuvre des activités prioritaires communes prévues par la <i>Loi sur les pêches</i>.</p>	<p><b>La direction est d'accord avec cette recommandation.</b></p> <p>À ce jour, des travaux importants ont été entrepris pour faire progresser les activités de mise en œuvre intersectorielles/régionales de la <i>Loi sur les pêches</i> grâce à une approche intégrée de planification, de coordination et de mise en œuvre des activités prioritaires communes de la <i>Loi sur les pêches</i>.</p> <p>Dans un souci d'amélioration continue, les principaux chefs de secteur impliqués dans la mise en œuvre de la <i>Loi sur les pêches</i> se coordonneront pour fournir des mises à jour semestrielles sur les activités transversales de la <i>Loi sur les pêches</i> au Comité de gestion ministérielle (CGD).</p> <p>La direction tirera également parti d'autres structures de gouvernance existantes, le cas échéant. Cela comprend l'utilisation du comité des opérations du programme et du comité d'intégration des politiques pour s'assurer qu'une approche intégrée pour la planification, la coordination et la mise en œuvre des activités prioritaires communes de la</p>	<p>Directeur général, Gestion des écosystèmes, Écosystèmes aquatiques</p> <p>Directeur général Politique des pêches, Politique stratégique</p> <p>Directeur général, Gestion des ressources halieutiques</p> <p>Directeur général, Sciences des écosystèmes</p>	<p>1. Partager les plans de travail du secteur et clarifier les rôles et les responsabilités dans les plans de travail au début de l'exercice financier.</p> <p>2. Mises à jour semestrielles au Comité de gestion du Ministère, décrivant les activités multisectorielles/régionales de mise en œuvre de la <i>Loi sur les pêches</i>.</p>	<p>À partir de l'exercice 2022-2023 et jusqu'à ce que toutes les activités soient terminées</p>



Recommandation	Plan d'action	Gestionnaire(s) responsable(s)	Produits livrables	Date d'achèvement prévue
	<p><i>Loi sur les pêches</i> est prise en compte dans ces tables.</p> <p>Les plans de travail seront également partagés avec tous les secteurs et régions concernés à chaque exercice afin d'assurer davantage l'alignement des priorités sur les divers objectifs de travail tout en réduisant les retards et les chevauchements dans la mise en œuvre.</p>			
<p><b>Recommandation 2 :</b> Les sous-ministres adjoints des secteurs Écosystèmes aquatiques, Gestion des pêches et des ports, Sciences des écosystèmes et des océans, et Politiques stratégiques, en collaboration avec les directeurs généraux régionaux (DGR), devraient s'assurer que pour les futures demandes de financement en vertu de la <i>Loi sur les pêches</i> :</p> <p>a) Les principes du Ministère pour l'établissement des coûts des mémoires au Cabinet et des présentations au Conseil du Trésor sont entièrement respectés; et</p> <p>b) Les secteurs de l'AC et les régions collaborent pour évaluer la capacité interne et les besoins en matière de prestation (y</p>	<p><b>La direction est d'accord avec cette recommandation.</b></p> <p>Le Ministère met en œuvre des améliorations à ses processus d'établissement des coûts ainsi qu'un nouveau processus de soumission de budget conçu pour améliorer l'engagement sur toutes les questions à examiner au budget (ce qui comprendra les futures soumissions de financement liées à la mise en œuvre de la <i>Loi sur les pêches</i>).</p> <p>Ces améliorations comprennent : le renforcement de l'unité d'établissement des coûts du secteur CFO ; des ajustements aux processus de mémoire au Cabinet et de présentation au CT pour assurer un plus grand engagement à l'appui de l'établissement des coûts; et un examen plus détaillé des analyses de rentabilisation par le Secteur de la politique stratégique à</p>	<p>Directeur général, Politique stratégique et priorités, Politique stratégique</p> <p>Directeur général, Budget, planification et gestion financière, Direction générale du dirigeant principal des finances</p>	<p>Ressources supplémentaires consacrées à l'unité d'établissement des coûts du secteur DPF, y compris la création et la dotation du poste de directeur des services d'établissement des coûts.</p> <p>Présentations au CGFI des améliorations au processus d'établissement des coûts à utiliser par les secteurs et les régions à l'appui des futures demandes de financement</p> <p>Début du nouveau processus, y compris Formulaire de coordinateur budgétaire établi</p>	<p>Terminé</p> <p>Présenté au CGFI juin 2021</p> <p>PS début du nouveau processus – Terminé Août 2022</p>



Recommandation	Plan d'action	Gestionnaire(s) responsable(s)	Produits livrables	Date d'achèvement prévue
compris les ETP, le F et E et tous les coûts directs des programmes) afin de respecter les engagements ministériels et sectoriels.	<p>l'appui des demandes de financement avec une meilleure articulation de la portée et des répercussions sur les ressources.</p> <p>Ces nouveaux processus seront suivis pour les futures demandes de financement en vertu de la <i>Loi sur les pêches</i>.</p>			