



Environnement
Canada

Environment
Canada



Évaluation du programme de financement communautaire ÉcoAction

Version définitive
26 septembre 2013

Canada 

Étapes d'approbation du rapport

Fin de l'étape de planification	Mars 2013
Envoi du rapport à la direction pour une réponse	Septembre 2013
Réception de la réponse de la direction	Septembre 2013
Achèvement du rapport	Septembre 2013
Approbation du rapport par le Comité ministériel d'évaluation (CME)	Septembre 2013

Sigles utilisés dans le rapport

AC	accord de contribution
CMR	cadre de mesure du rendement
DG	Directeur général
DGR	Directeur général régional
EC	Environnement Canada
ETP	équivalents temps plein
F et E	Fonctionnement et entretien
FDE	Fonds pour dommages à l'environnement
GES	gaz à effet de serre
ha	hectare
PARD	Plan d'action de réduction du déficit
PCA	principaux contaminants atmosphériques
RCN	région de la capitale nationale
S et C	subventions et contributions
SA	sous-activité
SIG	Système d'information de gestion
SMA	Sous-ministre adjoint

Remerciements

L'équipe de projet responsable de l'évaluation aimerait remercier les personnes qui ont collaboré au projet, notamment les membres du comité d'évaluation, de même que les personnes qui ont été interrogées et les répondants au sondage qui ont fourni des idées et des commentaires cruciaux pour cette évaluation.

L'équipe était menée par Susan Wharton, sous la direction de William Blois, directeur de l'évaluation à Environnement Canada, et Lindsay Fitzpatrick en faisait partie.

L'évaluation a été réalisée par la firme Goss Gilroy Inc. et le rapport final a été préparé par la firme Goss Gilroy Inc. ainsi que l'équipe de projet de la Division de l'évaluation, de la Direction générale de la vérification et de l'évaluation.

Table des matières

Sommaire.....	i
1.0 Introduction.....	1
2.0 Contexte.....	1
2.1 Aperçu du programme	1
2.1.1 Activités principales.....	2
2.1.2 Contexte en évolution	3
2.2 Structure de gouvernance.....	3
2.3 Ressources.....	4
2.4 Résultats attendus et modèle logique du programme.....	5
3.0 Conception de l'évaluation.....	5
3.1 Objectif et portée.....	5
3.2 Approche d'évaluation et méthodologie.....	6
3.3 Défis et limitations.....	9
4.0 Résultats	9
4.1 Pertinence.....	10
4.1.1 Nécessité du programme sur une base permanente.....	10
4.1.2 Alignement sur les priorités du gouvernement fédéral	11
4.1.3 Harmonisation avec les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral ..	12
4.2 Rendement	13
4.2.1 Atteinte des résultats attendus	13
4.2.2 Démonstration de l'efficacité et des économies.....	19
5.0 Conclusions.....	30
6.0 Recommandations et réponse de la direction	32
Annexe 1 : Indicateurs de rendement.....	1
Annexe 2 : Résumé des constatations	3
Annexe 3 : Évaluation des éléments clés de la prestation du programme (bénéficiaires de financement)	4
Annexe 4 : Résumé des études de cas	5
Annexe 5 : Modèle logique du programme de financement communautaire ÉcoAction ..	10

Sommaire

Ce rapport présente les résultats de l'évaluation du programme de financement communautaire ÉcoAction menée par la Direction générale de la vérification et de l'évaluation d'Environnement Canada de mars à septembre 2013.

L'objectif de l'évaluation était d'évaluer la pertinence et le rendement du programme ÉcoAction.

Le programme de financement communautaire ÉcoAction est un programme de subventions et de contributions (S et C) qui aide des groupes communautaires à but non lucratif à exécuter des projets communautaires qui visent à protéger, à remettre en état ou à valoriser le milieu naturel et à développer la capacité des collectivités à poursuivre ces activités dans les années à venir. Le programme appuie des projets traitant de quatre thèmes : la nature, l'eau, la qualité de l'air et les changements climatiques. Les candidats doivent veiller à ce qu'au moins 50 % de la valeur totale du financement de leur projet provienne de sources autres que le gouvernement fédéral.

La participation d'Environnement Canada au programme ÉcoAction vise à contribuer directement au résultat stratégique « L'environnement naturel du Canada est conservé et restauré pour les générations actuelles et futures » et comprend la sous-sous-activité 1.3.3.1 (financement communautaire ÉcoAction), qui est inhérente à la sous-activité 1.3.3 (engagement communautaire) de l'Architecture d'alignement des programmes (AAP) du Ministère.

La période d'étude de l'évaluation s'est échelonnée sur quatre ans, soit de 2009-2010 à 2012-2013; cela dit, les activités pertinentes de 2013-2014 sont également considérées, s'il y a lieu. Dans le contexte de l'évaluation, il est important de noter qu'en 2012-2013, en réponse au Plan d'action de réduction du déficit du gouvernement fédéral, plusieurs décisions ont été prises, ce qui a eu une incidence directe sur la prestation du programme ÉcoAction. Ces mesures visaient à réduire de 50 % les frais d'administration du programme ÉcoAction; elles comprenaient une réduction d'environ 40 % des équivalents temps plein (ETP) responsables de la gestion et de la prestation du programme, ainsi que des changements à la gouvernance du programme, à la coordination nationale et à la prestation dans les régions.

La valeur combinée du programme en 2012-2013, y compris les frais d'administration et les contributions, était d'environ 5,9 millions de dollars, soit 0,6 % des dépenses directes du Ministère dans le cadre du programme¹. Cette valeur devrait continuer à diminuer pour atteindre 5,6 millions de dollars en 2013-2014, avec l'entrée en vigueur des initiatives du Plan d'action de réduction du déficit. L'allocation annuelle de contributions du programme (4,525 millions de dollars) est demeurée la même tout au long de la période d'étude.

¹ Selon le budget principal des dépenses pour l'exercice 2012-2013.

Constatations et conclusions

Pertinence

L'évaluation conclut que le programme ÉcoAction est toujours pertinent, comme le démontrent le besoin continu d'activités du programme, la participation du gouvernement fédéral à ces activités, la cohérence entre les objectifs du programme et les priorités du gouvernement fédéral et le caractère approprié du programme par rapport aux rôles et responsabilités du gouvernement fédéral.

Il existe un besoin manifeste de projets communautaires visant la protection, le rétablissement et la valorisation de l'environnement, et il est nécessaire que le gouvernement fédéral appuie ce genre de projets. Il a été démontré que la participation et l'engagement communautaires sont des facteurs clés qui aident à cumuler des avantages durables à long terme. On a découvert qu'aucun autre programme national ne couvrait la même vaste portée d'enjeux environnementaux.

Le programme ÉcoAction cadre avec les priorités ministérielles et fédérales liées à la durabilité des écosystèmes et à l'engagement communautaire. Les changements récents aux critères de sélection de projets et les indicateurs de rendement aident à assurer que les projets cadrent avec les objectifs ministériels de façon mesurable. De plus, la nature flexible du programme ÉcoAction lui permet de s'adapter rapidement aux priorités nationales et régionales en évolution qui relèvent du mandat du programme.

Le programme ÉcoAction cadre avec les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral, y compris les rôles et responsabilités décrits dans la *Loi sur le ministère de l'Environnement*.

Atteinte des résultats attendus

Des preuves suggèrent que la conception du programme est appropriée et qu'elle contribue à l'atteinte des résultats du programme quant à l'augmentation des avantages pour l'environnement grâce à des mesures communautaires et à la participation des Canadiens à des activités durables qui visent à protéger, à conserver ou à rétablir le milieu naturel.

L'efficacité du programme est éprouvée, et les projets financés contribuent aux résultats environnementaux attendus dans les domaines de la nature, de l'eau, de l'air et des changements climatiques, de même qu'aux résultats attendus dans le domaine du renforcement des capacités. Les données relatives au rendement indiquent que les projets terminés répondent aux objectifs ou les dépassent en ce qui concerne la majorité des indicateurs environnementaux. Il y a également des indications que le programme ÉcoAction favorise la participation de nombreuses personnes et le développement des capacités, et, par le fait même, la durabilité des projets. En outre, le programme a entraîné de nombreux résultats positifs inattendus, y compris des incidences économiques et des commentaires à l'appui de l'élaboration de politiques.

Efficacité et économies

La conception et l'exécution du programme sont généralement considérées comme étant économiques et efficaces, en grande partie en raison de différents changements mis en place depuis 2009, bien que certains éléments à améliorer aient été décelés.

Étant donné les changements de gouvernance et de réduction des ressources apportés en 2012-2013 par suite du Plan d'action de réduction du déficit, le programme est toujours en période de transition. La nouvelle structure organisationnelle et le nouveau processus d'approbation sont clairement consignés et généralement bien compris. Il y a toutefois une certaine incertitude quant à l'établissement des priorités et à la prise de décision, et quant aux plans à long terme relatifs aux responsabilités générales du programme et au rôle de coordination nationale. Des préoccupations ont également été soulevées par rapport à la faisabilité de remplir complètement certains rôles de coordination à l'échelle nationale, comme la gestion du site Web et la coordination des données du Système d'information de gestion (SIG), compte tenu des niveaux de ressource réduits.

Le programme ÉcoAction met fructueusement à profit des ressources externes et a apporté des améliorations importantes à l'ampleur des activités entreprises de façon économique et efficace. D'un point de vue opérationnel, les bénéficiaires du financement sont généralement satisfaits de la prestation du programme et leur évaluation des nombreux outils clés du programme s'est améliorée depuis la dernière évaluation effectuée en 2008. Ces améliorations sont probablement attribuables à un certain nombre de changements apportés pour améliorer les documents et les outils relatifs au programme depuis 2009.

Grâce aux récentes réductions budgétaires, les frais administratifs du programme, qui représentent une portion des dépenses de subventions et de contributions, devraient chuter considérablement durant l'exercice 2013-2014 jusqu'à des niveaux cadrant avec d'autres programmes. En réponse aux réductions des équivalents temps plein, divers aspects de l'exécution ont été réduits ou simplifiés, notamment l'appui des demandeurs et la surveillance du projet. Ces changements n'ont toutefois pas été appliqués uniformément dans l'ensemble des régions, et l'on ignore toujours l'incidence complète de ces réductions.

La rapidité des approbations de financement demeure une difficulté constante; les annonces tardives de financement entraînent des conséquences importantes pour les promoteurs de projets en ce qui concerne leur capacité d'exécuter des projets comme prévu, ce qui se solde par un historique de fonds non dépensés. Bien que des améliorations importantes aient été apportées en 2013-2014, et bien que toutes les étapes relatives à l'évaluation du programme et à la recommandation d'approbation aient respecté les délais, les approbations ministérielles tardives n'ont pas permis de donner une réponse aux demandeurs de financement avant la fin du mois d'avril (objectif visé).

L'évaluation a déterminé que des mesures du rendement sont en place et sont suivies dans le Système d'information de gestion du programme. Cela dit, les capacités du Système d'information de gestion du programme ont été définies comme étant inefficaces (ce qu'a également révélé une évaluation menée en 2008-2009). La gestion de données dans le cadre du programme continue d'être effectuée de façon très manuelle, puisque le programme n'offre aucune application en ligne ni aucun système de déclaration en ligne aux demandeurs et que le Système d'information de gestion, par

suite de changements ministériels en cours, n'est plus intégré dans les modèles ou les systèmes ministériels de financement relatifs aux subventions et aux contributions. D'anciens engagements relatifs au programme, qui visaient à régler le problème de longue date lié au Système d'information de gestion du programme, ont été laissés en suspens par suite de contraintes budgétaires et d'incertitudes liées à la transition possible à de nouveaux systèmes ministériels ou fédéraux de subventions et de contributions. Bien que le Système d'information de gestion soit un précieux outil de renseignements sur le projet, il n'est pas convivial (en raison des limites du système) lorsque vient le temps de mener des analyses ou de produire des rapports à l'échelle du programme. En outre, une analyse du Système d'information de gestion a permis de relever des lacunes dans les données que l'on croit attribuables à la grande dépendance du programme à la saisie manuelle des données ainsi qu'à l'incapacité à saisir des données sur une base régulière.

Recommandations

Les recommandations ci-après sont adressées au Directeur général régional (DGR), Région de l'Ouest et du Nord², à titre de haut fonctionnaire ministériel responsable de la gestion du programme de financement communautaire ÉcoAction.

Recommandation 1 : Examiner et clarifier les attentes et les responsabilités liées à la coordination nationale et à la gestion du programme.

Recommandation 2 : Examiner les procédures et les meilleures pratiques régionales actuelles liées à la prestation du programme et établir des niveaux acceptables de sensibilisation, de soutien aux demandeurs et de suivi des projets dans le but d'améliorer l'efficacité et l'uniformité à l'échelle nationale.

Recommandation 3 : Envisager l'utilisation de technologies pour améliorer la prestation du programme et soutenir la production de rapports sur le rendement à l'échelle du programme.

Recommandation 4 : Revoir les processus du programme ÉcoAction pour déterminer si des modifications supplémentaires peuvent être apportées afin d'améliorer la rapidité des notifications de financement.

Réponse de la direction

Le Directeur général régional compétent soutient les quatre recommandations et a élaboré une réponse de la direction portant pertinemment sur chacune de ces recommandations.

La réponse complète de la direction peut être consultée dans la section 6 du rapport.

² Avant 2012-2013, cinq bureaux régionaux se consacraient au programme (Pacifique et Yukon, Prairies et Nord, Ontario, Québec et Atlantique). En 2012-2013, les organisations des cinq Directeurs généraux régionaux ont été consolidées pour former trois nouvelles régions (Ouest et Nord, Atlantique et Québec, et Ontario).

1.0 Introduction

Ce document présente les résultats de l'évaluation du programme de financement communautaire ÉcoAction menée par la firme Goss Gilroy Inc. et la Direction générale de la vérification et de l'évaluation d'Environnement Canada de mars à juin 2013.

Le rapport d'évaluation est organisé comme suit. La section 2 donne une description de base du programme ÉcoAction, notamment les activités clés, la structure de gouvernance et les résultats attendus. La section 3 présente le schéma d'évaluation, y compris l'objectif et la portée de l'évaluation, l'approche méthodologique et les défis connexes à relever. La section 4 présente les conclusions de l'évaluation. La section 5 présente les conclusions, et la section 6 les recommandations et la réponse de la direction.

2.0 Contexte

2.1 Aperçu du programme

Le programme de financement communautaire ÉcoAction fournit une aide financière à divers organismes sans but lucratif et autres depuis 1995. Bien que le programme ait été mis sur pied en 1995, il remonte à 1989; il s'agissait alors du programme Les Partenaires de l'environnement.

Le programme est un programme de subventions et de contributions (S et C) qui offre du financement³ sous forme de contributions à des organismes sans but lucratif et autres, tels que des groupes environnementaux, des groupes communautaires, des groupes de jeunes et d'aînés, des associations communautaires, des clubs philanthropiques et des organisations autochtones⁴, pour démarrer des projets communautaires visant la protection, la remise en état et la valorisation du milieu naturel, et pour renforcer la capacité des collectivités à poursuivre ces activités dans les années à venir. Le programme appuie des projets traitant de quatre thèmes : la nature, l'eau, la qualité de l'air et les changements climatiques. La contribution maximale pour un projet de financement communautaire ÉcoAction est de 100 000 \$ et, pour être admissibles à un financement, les demandeurs doivent recueillir au moins 50 % de la valeur totale du projet auprès de sources autres que le gouvernement fédéral. Chaque année, le programme investit environ 4,5 millions de dollars en contributions et aide approximativement 100 nouveaux projets.

Parmi les activités financées, mentionnons les projets dont les activités visent à réduire les émissions de gaz à effet de serre individuelles en réduisant la consommation et en adoptant des mesures en vue d'améliorer le rendement énergétique des résidences, à améliorer la qualité de l'eau en réduisant la quantité de pesticides ou de substances domestiques dangereuses qui pénètrent dans les cours d'eau et les lacs, à collaborer à la réduction des émissions atmosphériques qui polluent l'air, et à restaurer et à protéger l'habitat naturel.

³ Une contribution est un paiement de transfert sujet à des conditions de rendement, précisées dans un accord de financement. (Source : Politique sur les paiements de transfert, SCT 2012)

⁴ Les entreprises, les établissements d'enseignement, les particuliers et les gouvernements ne sont pas admissibles à un financement, mais sont fortement encouragés à s'associer aux groupes admissibles pour soutenir les propositions de projet.

2.1.1 Activités principales

Voici les principales activités liées à la prestation du programme ÉcoAction :

- promotion du programme au sein de la collectivité voulant offrir le programme, notamment en communiquant aux demandeurs potentiels de l'information sur le programme et en leur donnant de l'information, des conseils et une rétroaction sur l'élaboration et la présentation de propositions de projets;
- prestation du programme, y compris l'administration de l'examen du projet et du processus d'approbation, le suivi financier, la gestion des fonds ÉcoAction, la préparation des ententes de financement et la supervision du projet⁵.

L'examen du projet et le processus d'approbation sont des activités de soutien clés du Ministère. Les principales étapes ou les principaux jalons ainsi que le calendrier approximatif de ce processus sont résumés dans le Tableau 1 ci-dessous.

Tableau 1 : Étapes/jalons clés et calendrier prévu pour 2012-2013

Étape/jalon clé	Calendrier prévu
Lancement des demandes de proposition	1 ^{er} septembre
Date limite des présentations des propositions	1 ^{er} novembre
Examen administratif des propositions par les agents de projet d'Environnement Canada aux fins d'admissibilité	du 1 ^{er} au 15 novembre (2 semaines)
Examen technique par des examinateurs d'un autre secteur, s'il y a lieu ⁶	du 15 novembre au 1 ^{er} décembre (de 2 à 3 semaines)
Évaluation des propositions de projet ⁷	du 1 ^{er} décembre au 15 janvier (6 semaines)
Examen et approbation des régions et du SMA <ul style="list-style-type: none"> • Recommandations régionales : Directeurs généraux régionaux (ou Directeurs généraux régionaux adjoints) dans les trois régions • Recommandations liées au programme : Directeur général régional responsable (Ouest et Nord) • Approbation du sous-ministre adjoint : Sous-ministre adjoint, Direction générale de la politique stratégique 	du 15 janvier au 8 février (3 semaines)
Finances ministérielles, examen et approbations supérieurs	du 8 février au 8 avril (9 semaines)
Les demandeurs de financement retenus et non retenus sont avisés	Selon la date d'achèvement de l'étape précédente
Négociation des accords de contribution et du budget de projet final, plans de travail et indicateurs	Selon l'étape précédente (la norme de service établie est de 40 jours ouvrables)
Signature des accords de contribution et début des projets	Selon l'étape précédente
Gestion de projet et production de rapports	Selon l'étape précédente (jusqu'à 36 mois)

⁵ La supervision d'un projet renvoie à toutes les mesures qui permettent d'assurer le bon déroulement du projet, notamment la confirmation que le projet prévu a été exécuté de façon appropriée.

⁶ L'objectif de l'examen technique est d'évaluer la valeur technique, les répercussions éventuelles sur l'environnement, et la cohérence et le chevauchement avec d'autres autorités.

⁷ L'évaluation du programme a pour objectif d'évaluer des aspects comme la faisabilité des propositions, la qualité des indicateurs, les activités, l'optimisation des ressources, le plan de travail global, les considérations budgétaires, la probabilité de réussite (ou d'échec) et la conformité avec les priorités ministérielles.

2.1.2 Contexte en évolution

Plusieurs décisions et initiatives ayant eu une incidence directe sur le programme ÉcoAction ont été mises en œuvre au cours des dernières années.

Plus particulièrement, en réponse au Plan d'action de réduction du déficit du gouvernement fédéral, le Ministère a proposé en 2012-2013 des mesures visant à réduire de 50 % les coûts d'administration du programme ÉcoAction, dont une réduction d'environ 40 % des équivalents temps plein (ETP). Grâce à ces économies, des changements ont pu être apportés à la gouvernance du programme, à la coordination nationale et à la prestation à l'échelle régionale.

De plus, dans le but d'accroître l'efficacité et de garantir des résultats mesurables qui sont conformes au mandat principal du Ministère, deux changements clés ont été faits dans le cadre des projets financés. Depuis 2012-2013, le programme met de plus en plus la priorité sur les projets d'envergure, échelonnés sur plusieurs années, en ciblant les projets dont les répercussions sur l'environnement sont claires et mesurables, et tend à éviter les projets axés uniquement sur le développement des capacités.

Il est également important de mentionner que le programme a dû composer avec les changements aux processus et aux politiques récemment apportés à l'échelle du Ministère en ce qui concerne le financement et l'approbation des programmes de subventions et de contributions. La façon dont Environnement Canada accorde et gère les subventions et les contributions a été considérablement revue depuis 2010 et ces révisions sont toujours en cours. Les changements ont été stimulés par la nécessité de veiller à ce que les subventions et les contributions d'Environnement Canada soient conformes à la nouvelle Politique sur les paiements de transfert, ainsi que par la volonté de trouver des façons d'accroître l'efficacité, de renforcer la responsabilisation et d'uniformiser. Entre autres, les nouveaux processus intègrent dorénavant des outils revus, de nouveaux formulaires d'approbation des subventions et des contributions, des autorités d'approbation autres, de nouveaux modèles d'accords de contribution, et un processus de rapports financiers et des calendriers de paiements modifiés.

2.2 Structure de gouvernance

Bien qu'ÉcoAction soit un programme national, sa cible communautaire permet aux collectivités de déterminer des solutions aux problèmes environnementaux à l'échelle locale. Le programme est mis en œuvre à l'échelle régionale par les bureaux d'Environnement Canada. Avant 2012-2013, cinq bureaux régionaux se consacraient au programme (Pacifique et Yukon, Prairies et Nord, Ontario, Québec et Atlantique). En 2012-2013, les organisations des cinq Directeurs généraux régionaux ont été consolidées pour former trois nouvelles régions (Ouest et Nord, Atlantique et Québec, et Ontario). Ces récents changements signifiaient aussi d'assigner la fonction de coordonnateur national, qui était auparavant assurée par l'Unité de coordination nationale de la Direction générale de l'intendance environnementale, au gestionnaire des programmes de financement pour les régions de l'Ouest et du Nord, pendant que les responsabilités générales du programme étaient assumées par le directeur régional des Relations stratégiques et le Directeur général régional des régions de l'Ouest et du Nord. Les responsabilités en ce qui a trait à la prestation du programme sont réparties comme suit :

- Bureaux régionaux : Les bureaux régionaux ont la responsabilité de la gestion et de la prestation du programme ÉcoAction à l'échelle régionale. En plus de leurs responsabilités liées au programme ÉcoAction, les fonctionnaires des régions ont

également la responsabilité de la prestation du programme Fonds pour dommages à l'environnement et d'autres initiatives axées sur l'écosystème⁸ adaptées à leur région.

- **Coordination nationale** : En plus d'être responsable de la coordination régionale du programme, le directeur régional de l'Ouest et du Nord est aussi responsable de la coordination du programme à l'échelle nationale, y compris de sa conception, des politiques, de la planification et des activités nationales. Avec l'aide de l'équipe de gestion du programme ÉcoAction, le coordonnateur national met au point des outils pour le programme et organise des activités de communication (à l'interne et à l'externe), coordonne les évaluations et la reconduction du programme, et présente aux hauts fonctionnaires les résultats obtenus dans le cadre du programme.
- **Équipe de gestion du programme ÉcoAction** : L'équipe de gestion, composée de directeurs régionaux, est le lien entre la prestation et la gestion du programme à l'échelle régionale et la coordination nationale. L'équipe veille à l'uniformité du programme à l'échelle nationale grâce à des rencontres régulières, des conférences téléphoniques et d'autres types de contacts.

2.3 Ressources

Les ressources pour le programme de financement communautaire ÉcoAction sont présentées dans le tableau ci-dessous. Le tableau révèle que les coûts directs du programme ont diminué de façon constante depuis 2009 et que les réductions les plus importantes devraient se concrétiser en 2013-2014, c'est-à-dire lorsque toutes les initiatives du programme liées au Plan d'action de réduction du déficit entreront en vigueur. Comme l'indique le Tableau 2, les coûts totaux du programme, qui s'élevaient à 6,9 millions de dollars en 2009-2010, sont tombés à 5,9 millions de dollars en 2012-2013 et, selon les prévisions budgétaires, devraient diminuer davantage et chuter à 5,6 millions de dollars en 2013-2014. Tel qu'il est présenté, les réductions sont liées principalement à une diminution des équivalents temps plein et des salaires, quoique certaines réductions aient été effectuées en matière de fonctionnement et entretien (F et E). En 2009-2010, 32 équivalents temps plein étaient consacrés au programme, alors que 13,5 sont prévus pour 2013-2014.

Plus de détails sur les ressources du programme sont présentés à la question d'évaluation 8 qui fait la démonstration de l'efficacité et qui aborde le volet de l'économie.

Tableau 2 : Ressources

Direction générale de l'intendance environnementale	2009–2010	2010–2011	2011–2012	2012–2013	Budget de 2013-2014
ETP	3,7	2,9	2,3	0,2	–
Salaires	269 167	271 696	167 342	46 070	–
F et E	53 616	65 473	61 871	2 666	–

⁸ Comprend des programmes de subventions et de contributions qui font partie de la sous-activité 1.3.4 du Ministère (Initiatives axées sur l'écosystème) tels que le Plan d'assainissement du littoral atlantique/Initiative des écosystèmes de l'Atlantique, le Programme Interactions communautaires/Zones d'intervention prioritaire et le Plan d'action Saint-Laurent.

Bureau du Directeur général régional	2009–2010	2010–2011	2011–2012	2012–2013	Budget de 2013-2014
ETP	28,5	26,5	20,8	13	13,5
Salaires	1 923 105	1 780 319	1 515 810	1 621 185	1 007 000
F et E	215 259	192 619	149 009	130 922	120,000
S et C	4 464 481	4 113 528	3 870 264	4 087 469	4 525 000

Toutes les directions générales	2009–2010	2010–2011	2011–2012	2012–2013	Budget de 2013-2014
ETP	32,2	29,4	23,1	13,2	13,5
Salaires	2 192 272	2 052 015	1 683 152	1 667 255	1 007 000
F et E	268 875	258 092	210 880	133 588	120,000
Total des coûts directs	2 461 147	2 310 107	1 894 032	1 800,843	1 127 000
S et C	4 464 481	4 113 528	3 870 264	4 141 003	4 525 000
Coût total du programme	6 925 628	6 423 635	5 764 296	5 941 846	5 627 000

Remarques

1. Les renseignements concernant les ETP pour les années 2009-2010 à 2012-2013 proviennent du Système de gestion des salaires d'Environnement Canada.
2. D'autres données peuvent être obtenues pour les années 2009-2010 à 2012-2013 avec l'outil de production de rapports financiers DISCOVERER d'Environnement Canada.
3. Le montant des salaires pour 2012-2013 comprend une somme de 526 000 \$ pour des paiements liés au réaménagement des effectifs.
4. Données du budget de 2013-2014 d'Environnement Canada, le 23 avril 2013, gestion des subventions et des contributions, analyse du calendrier et des coûts directs en fonction de l'entente de subventions et contributions, ébauche.

2.4 Résultats attendus et modèle logique du programme

Voici les résultats attendus dans le cadre du programme ÉcoAction :

- augmentation des avantages pour l'environnement grâce aux mesures communautaires;
- participation accrue des Canadiens à des activités durables visant à protéger, à conserver ou à remettre en état l'environnement naturel.

Le modèle logique ayant servi pour l'évaluation se trouve à l'annexe 5⁹.

3.0 Conception de l'évaluation

3.1 Objectif et portée

Dans le cadre du Plan de vérification et d'évaluation axé sur les risques de 2012, approuvé par le sous-ministre, une évaluation du programme de financement communautaire ÉcoAction a été réalisée. Cette évaluation a été effectuée afin de satisfaire aux conditions du programme, qui prévoient qu'une évaluation doit être

⁹ Ces résultats sont indiqués dans le modèle logique du programme daté du 9 février 2010. En février 2013, le modèle logique a été revu afin qu'il tienne compte du fait que la priorité n'était plus le développement des capacités. Néanmoins, pour les besoins de l'évaluation, le modèle logique qui a été utilisé pendant la majeure partie de la période d'étude a été utilisé.

réalisée au moins tous les cinq ans¹⁰. Il est également nécessaire de procéder à une évaluation pour respecter les exigences en matière de champ d'application de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (pour les subventions et les contributions) ainsi que la *Politique sur l'évaluation* du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (pour les dépenses directes du programme).

La période d'étude pour l'évaluation s'est étendue sur quatre ans, soit de 2009-2010 à 2012-2013; cela dit, les activités pertinentes de 2013-2014 sont également considérées, s'il y a lieu.

L'évaluation aborde les questions de pertinence et de rendement du programme ÉcoAction. En tant que programme de subventions et de contributions, le programme ÉcoAction est visé par les processus de subventions et de contributions du Ministère. Bien que ces processus ne soient pas une priorité de l'évaluation, ils sont toutefois abordés, au besoin.

3.2 Approche d'évaluation et méthodologie

La méthodologie et le niveau d'effort pour cette évaluation ont été déterminés au moyen d'une approche fondée sur le risque. Compte tenu de la longue histoire du programme, de son peu d'importance relative et du fait que les évaluations récentes étaient généralement positives, on n'a pas jugé qu'il présentait un haut niveau de risques.

Deux autres facteurs ont également joué un rôle dans la conception de l'étude :

- Tel qu'il a été mentionné précédemment, le programme ÉcoAction amorce actuellement une transition et évoluera au sein d'un nouveau contexte caractérisé par une réduction des ressources et la mise en place de nouveaux processus. Ce contexte changeant a été une considération clé pour la conception de l'évaluation. C'est-à-dire que l'évaluation a été conçue de façon que les conclusions et les perspectives de différentes périodes soient considérées. Cela dit, afin de maximiser son utilité, la priorité a été mise sur le nouveau contexte de mise en œuvre du programme.
- Par l'entremise de la réponse de la direction à une évaluation effectuée en 2008-2009, le programme s'est engagé à mener un sondage auprès des clients tous les quatre ans¹¹. Comme aucun sondage n'avait été mené depuis 2008, le fait de prévoir un sondage auprès des clients dans la conception du programme permettrait d'obtenir des commentaires précieux pour la gestion du programme et contribuerait à l'évaluation.

En tenant compte de ces facteurs, les méthodes de collecte de données suivantes ont été employées et les données obtenues ont été triangulées afin de présenter des résultats et d'élaborer des conclusions¹².

¹⁰ Une évaluation du programme ÉcoAction a été effectuée en 2008-2009. La reconduction du financement pour le programme ÉcoAction a été approuvée par le ministre en vertu des lignes directrices de la Politique sur les paiements de transfert de 2008 du Conseil du Trésor, qui autorise le ministre à approuver la prolongation des conditions du programme, avec certaines modifications mineures, à condition qu'une évaluation ait été effectuée. Les conditions renouvelées (octobre 2009) sont valides pour la durée du programme.

¹¹ Environnement Canada, Direction générale de la vérification et de l'évaluation, mai 2009. Évaluation du programme de financement communautaire ÉcoAction.

¹² Une annexe technique sur les instruments de collecte des données est disponible; elle contient les instruments utilisés pour chacune des méthodologies employées.

Revue de la littérature et des documents

Une revue de la littérature et des documents a été effectuée dans le cadre de l'évaluation. Une liste des principaux documents d'intérêt a été dressée et chacun a été évalué en fonction de sa contribution aux questions de l'évaluation et aux indicateurs correspondants. Les renseignements ont été recueillis pour être analysés à l'aide d'un modèle d'examen des documents. Parmi les documents examinés, mentionnons des publications du gouvernement du Canada, des évaluations antérieures du programme ÉcoAction, des documents internes de planification stratégique et opérationnelle, des outils destinés aux demandeurs et aux bénéficiaires de financement, des rapports sur le rendement, des accords de contribution, des dossiers administratifs et des données financières. La revue de la littérature portait sur des articles écrits par des universitaires et évalués par leurs pairs, mais aussi sur des sources non évaluées par les pairs.

Analyse des données du Système d'information de gestion (SIG)

Un extrait de la base de données du SIG pour le programme ÉcoAction incluant toutes les données pertinentes pour la période de l'étude a été obtenu, examiné et analysé. La base de données contient des renseignements sur des projets passés et actuels, y compris des renseignements provenant des formulaires de demande de financement, des rapports de visites sur place et des rapports finaux. Les champs de la base de données contiennent des renseignements descriptifs, des données financières, et des données sur les cibles et le rendement actuel liées aux indicateurs clés en matière d'environnement et de développement des capacités. Il a été possible de dresser des tableaux de données détaillés grâce à un modèle d'examen des données qui permettait de déterminer les analyses à effectuer pour répondre aux questions d'évaluation. Ces données ont servi essentiellement à évaluer l'atteinte des résultats du programme, mais les renseignements propres à chaque projet contenus dans le SIG ont également été une des sources principales de données pour les petites études de cas ci-dessous.

Entrevues avec des répondants clés

Des répondants clés ont été interrogés au téléphone, soit 29 intervenants internes et externes au total, pour qu'ils puissent donner leur point de vue sur toutes les questions d'évaluation et ainsi offrir une vision équilibrée. Plus de 50 % des répondants interrogés n'étaient pas directement responsables de la prestation du programme et plus du tiers n'étaient pas des fonctionnaires du Ministère. Voici la répartition des répondants interrogés :

- Cadres supérieurs d'Environnement Canada (n = 2)
- Gestionnaires de programme et agents de projet d'Environnement Canada (n = 11)
- Groupes appelés à soutenir le Ministère (p. ex. Finances, Division des solutions commerciales) [n = 3]
- Examineurs techniques (n = 4)
- Demandeurs de financement (ces entrevues ont aussi été utiles pour les petites études de cas décrites ci-dessous) [n = 8]

Un guide semi-structuré adapté pour chaque grande catégorie de personnes interrogées a été préparé. Les personnes interrogées ont reçu d'avance un exemplaire du guide d'entrevue pour leur permettre de passer en revue les questions et d'y réfléchir. Les notes prises lors des entrevues ont été saisies dans une matrice et classées en fonction de la question d'entrevue ou de la question d'évaluation pour qu'il soit possible de classer l'information selon la catégorie de personnes interrogées et selon la question d'évaluation, à des fins d'analyse.

Sondages en ligne auprès de bénéficiaires de financement et de demandeurs n'ayant pas reçu de financement

Deux sondages en ligne ont été menés dans le cadre de l'évaluation : un des sondages s'adressait aux bénéficiaires de financement du programme ÉcoAction et l'autre, plus court, à des demandeurs dont les projets satisfaisaient aux critères d'admissibilité, mais qui n'avaient pas reçu de financement en raison des ressources limitées du programme¹³. Les deux sondages ont été mis à l'essai avec les répondants de l'échantillon de population avant que le questionnaire soit rempli. Les répondants ont reçu par courriel une invitation avec le lien vers le sondage en ligne. Au cours de la période du sondage, des courriels de rappel ont été envoyés aux personnes qui n'avaient pas encore répondu au sondage et des appels de suivi ont été faits.

L'objectif du sondage auprès des bénéficiaires de financement était d'avoir le point de vue des clients sur l'efficacité de la prestation du programme et de recueillir des renseignements sur les répercussions des projets. Ce sondage a été envoyé aux personnes-ressources de tous les projets ayant reçu du financement en 2009, 2010, 2011 et 2012. Afin de diminuer le fardeau des répondants, on a demandé aux personnes-ressources ayant reçu du financement pour plus d'un projet dans le cadre du programme ÉcoAction de répondre aux questions d'un seul projet choisi au hasard. La collecte de données a eu lieu du 24 mai au 18 juin 2013. Un courriel a été envoyé à 364 personnes-ressources de projets¹⁴ et 171 bénéficiaires de financement ont répondu au sondage, ce qui représente un taux de réponse de 47 %. Le dernier échantillon de sondage était semblable à la population de tous les bénéficiaires de financement sur le plan de la répartition régionale, de l'année de financement et de l'incidence des projets échelonnés sur plusieurs années, ce qui donne à penser que les résultats peuvent être considérés comme étant représentatifs de l'expérience et du point de vue de l'ensemble des bénéficiaires.

Le principal objectif du sondage auprès des candidats n'ayant pas reçu de financement était d'obtenir un aperçu de l'impact différentiel du programme ÉcoAction en effectuant une comparaison entre les projets non financés et les projets financés. Le sondage a été envoyé à l'ensemble des personnes-ressources des projets ayant été recommandés ou des projets inscrits sur une liste secondaire de financement, mais n'ayant pas reçu de financement au bout du compte. Il s'agissait d'une liste relativement courte de seulement 67 personnes-ressources de projets. Au total, 25 personnes ont répondu au sondage, ce qui représente un taux de réponse de 37 %. Comme cela a été fait avec le sondage auprès des bénéficiaires de financement, l'échantillon de demandeurs n'ayant pas reçu de financement a été comparé à la population de demandeurs admissibles n'ayant pas reçu de financement et on a constaté que certaines caractéristiques clés de ces demandeurs étaient semblables. La collecte de données pour ce sondage a eu lieu du 1^{er} au 20 juin 2013.

Examen de dossiers et petites études de cas

Neuf petites études de cas ont été réalisées dans le but d'examiner plus en profondeur la prestation du programme, les défis et les réussites liés aux résultats, et les leçons

¹³ Les responsables du programme tiennent à jour une liste des projets non financés qui ont néanmoins été recommandés. Un projet sur cette liste pourrait être choisi et recevoir du financement si d'autres fonds étaient débloqués (p. ex. si un projet sélectionné ne reçoit plus de fonds ou s'il en a moins besoin).

¹⁴ Ces personnes représentent 590 projets approuvés.

tirées¹⁵. Les projets ont été choisis parmi toute une liste de projets considérés par des représentants du programme comme un échantillon représentatif des projets financés par région, type d'organisme, priorité du projet ou enjeu environnemental, et durée du projet. L'objectif de ces études de cas était d'obtenir un aperçu et une idée des projets du programme, et non de constituer un échantillon représentatif de ces projets. Chaque étude de cas consistait en un examen des dossiers du projet et, à l'exception d'un cas, en une entrevue avec le chargé de projet. Des résumés de chaque étude de cas ont été préparés pour illustrer les types de projets soutenus par le programme et pour que la dynamique et les processus à l'échelle du projet soient mieux compris.

3.3 Défis et limitations

Les défis affrontés durant le processus d'évaluation, ainsi que les limitations inhérentes à ces défis et les stratégies adoptées pour atténuer leur incidence sont décrits ci-dessous.

- Puisque aucune donnée sur le rendement n'était disponible pour une grande partie des projets financés en 2011 et 2012, il a été plus difficile de tirer des conclusions sur le rendement des projets entrepris ces années-là. Même si ce problème était largement lié au fait que davantage de projets entrepris en 2011 et 2012 sont échelonnés sur plusieurs années, et donc qu'aucune donnée sur le rendement n'est encore disponible, il n'y avait pas non plus de donnée sur le rendement (objectif ou chiffre réel) des indicateurs de projet dans la base de données du SIG dans 20 % des projets terminés¹⁶. Les projets dont les données étaient incomplètes n'ont pas été inclus dans les analyses comparant le rendement visé et le rendement actuel.
- Même si le taux de réponse pour le sondage des demandeurs n'ayant pas reçu de financement correspondait au taux de réponse prévu pour les sondages en ligne (37 %), l'échantillon était trop petit pour offrir une fiabilité statistique; ce taux devrait donc être considéré comme indicatif seulement et être interprété avec prudence. Or, tel qu'il est décrit dans la méthodologie du sondage, l'échantillon de répondants a été comparé à la population de demandeurs n'ayant pas reçu de financement sur la base d'un certain nombre de caractéristiques clés, et les deux groupes se sont avérés semblables.

4.0 Résultats

Dans cette section, les résultats sont présentés en fonction de la question d'évaluation et selon les diverses sources de données. Une note est attribuée à chaque question d'évaluation, selon le jugement de l'équipe d'évaluation sur les résultats de l'évaluation. Les énoncés de notation et leur signification sont définis au Tableau 3. Un résumé de la notation des enjeux et des questions d'évaluation est présenté à l'Annexe 2 : Résumé des constatations.

¹⁵ Bien que dix projets (deux par région) aient initialement été choisis, seulement neuf études de cas ont été menées parce que dans le cas d'une des études la documentation n'était pas suffisamment détaillée et il n'était pas possible de joindre le représentant du projet.

¹⁶ Fait référence à des projets qui ont reçu du financement entre 2009 et 2012, et qui étaient terminés au 31 mars 2013.

Tableau 3 : Définitions des énoncés de notation standard

Énoncé	Définition
Acceptable	Il a été démontré que le programme répondait aux attentes en ce qui concerne l'enjeu.
Possibilité d'amélioration	Il a été démontré que le programme avait fait des progrès pour répondre aux attentes en ce qui concerne l'enjeu, mais une attention est encore requise.
Attention requise	Il n'a pas été démontré que le programme avait fait des progrès pour répondre aux attentes en ce qui concerne l'enjeu et une attention prioritaire est requise.
Sans objet	Aucune cote n'est applicable.

4.1 Pertinence

4.1.1 Nécessité du programme sur une base permanente

Enjeu d'évaluation : Pertinence	Notation
1. Ce programme est-il nécessaire sur une base permanente?	Acceptable

Il y a un besoin manifeste de projets communautaires visant la protection, le rétablissement et la valorisation de l'environnement, et il est nécessaire que le gouvernement fédéral appuie ce genre de projets. Il a été démontré que la participation et l'engagement communautaires sont des facteurs clés qui aident à cumuler des avantages durables à long terme. On a découvert qu'aucun autre programme national ne couvrait la même vaste portée d'enjeux environnementaux.

Il est démontré dans les ouvrages consultés que la sensibilité et la contribution du public à la conservation des populations fauniques et des écosystèmes dont dépendent directement ces populations aident à prévenir la disparition des espèces¹⁷. Les personnes interrogées ont corroboré cette conclusion en affirmant que les membres de la collectivité qui prennent part aux activités liées à l'environnement s'approprient les résultats obtenus, ce qui a pour effet de favoriser la durabilité des résultats des projets.

Tant les répondants du sondage s'adressant aux bénéficiaires de financement que ceux du sondage s'adressant aux demandeurs n'ayant pas reçu de financement étaient unanimes pour dire qu'il était nécessaire que le gouvernement fédéral appuie, sur une base continue, les projets environnementaux comme le programme ÉcoAction. La plupart des demandeurs n'ayant pas reçu de financement (82 %) ont indiqué que, en l'absence de financement, leur projet n'avait pas été réalisé (36 %) ou la taille ou la portée de leur projet avait dû être réduite (45 %). Cette constatation a été corroborée par les répondants interrogés qui ont indiqué que les partenaires de financement d'organisations à but non lucratif ou du secteur privé avaient des ressources limitées, ce qui les obligeait à partager leurs coûts avec des partenaires fédéraux.

Comme l'ont mentionné les répondants interrogés, bien qu'il existe d'autres programmes dont les objectifs et les buts sont similaires, aucun autre programme national ne couvre la vaste gamme d'enjeux environnementaux abordés dans le cadre du programme

¹⁷ CSoP Research and Consulting. 2009. How Canadians Value Nature: A Strategic and Conceptual Review to Literature and Research.

ÉcoAction (c.-à-d. le milieu naturel, l'eau, la qualité de l'air et les changements climatiques). Plutôt que de mettre la priorité sur un seul enjeu environnemental, le programme ÉcoAction adopte une approche horizontale et permet aux collectivités de cerner les enjeux locaux prioritaires pour s'y attaquer. Ainsi, le programme est différent des autres programmes ministériels et se veut un complément à des programmes tels que le Programme d'intendance de l'habitat (PIH) pour les espèces en péril, dont la priorité est de soutenir les activités liées à la restauration de l'habitat des espèces en péril, les Fonds autochtones pour les espèces en péril (FAEP), qui mettent grandement l'accent sur le développement des capacités des communautés autochtones, et le Fonds pour la durabilité des Grands Lacs, qui est axé sur un écosystème bien précis. De plus, afin de réduire au minimum tout chevauchement potentiel, le personnel du programme communique avec ses collègues pour s'assurer que les demandes de projet seront étudiées le plus adéquatement possible et dirige les demandeurs vers un autre programme si cela est pertinent.

4.1.2 Alignement sur les priorités du gouvernement fédéral

Enjeu d'évaluation : Pertinence	Notation
2. Le programme est-il conforme aux priorités du gouvernement fédéral?	Acceptable

Le programme ÉcoAction cadre avec les priorités ministérielles et fédérales liées à la durabilité des écosystèmes et à l'engagement communautaire. Les changements récents aux critères de sélection de projets et les indicateurs de rendement aident à assurer que les projets cadrent avec les objectifs ministériels de façon mesurable. De plus, la nature flexible du programme ÉcoAction lui permet de s'adapter rapidement aux priorités nationales et régionales en évolution qui relèvent du mandat du programme.

À grande échelle, le programme ÉcoAction est conforme au secteur de résultats du gouvernement du Canada lié aux affaires économiques, qui comprend « un environnement propre et sain (où les) activités de programme visent à améliorer et à protéger l'environnement du Canada et à veiller à ce que les ressources naturelles soient utilisées de manière durable pour que les générations futures puissent également en profiter »¹⁸. De plus, on reconnaît dans le discours du Trône de 2011 que « l'environnement naturel du Canada façonne notre identité nationale, notre santé et notre prospérité »¹⁹. D'autres preuves d'une harmonisation avec les priorités fédérales ont été trouvées dans l'annonce du budget fédéral de 2013, qui mettait de l'avant des priorités alignées sur le mandat complet du programme ÉcoAction, notamment les changements climatiques, la qualité de l'eau (des Grands Lacs), la protection de la santé humaine et l'environnement (biodiversité, qualité de l'eau, qualité de l'air)²⁰. Toutes les personnes interrogées ont aussi mentionné que le programme ÉcoAction était conforme aux priorités du gouvernement fédéral, dont la collaboration avec les collectivités et les priorités environnementales. Un représentant d'Environnement Canada a ajouté que les projets du programme ÉcoAction sont des exemples évidents que le gouvernement prend des mesures concrètes dans l'intérêt de l'environnement.

¹⁸ Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. 2013. Descripteurs des secteurs de résultats du gouvernement du Canada. Site consulté <http://www.tbs-sct.gc.ca/ppg-cpr/descript-fra.aspx>.

¹⁹ Gouvernement du Canada. 2011. Discours du Trône de 2011. Site consulté <http://www.speech.gc.ca/fra/discours-integral>.

²⁰ Gouvernement du Canada. 2013. Emplois, croissance et prospérité à long terme : Le plan d'action économique de 2013. Site consulté <http://www.budget.gc.ca/2013/doc/plan/budget2013-fra.pdf>.

En ce qui concerne les priorités du Ministère, le programme ÉcoAction est aligné sur le premier résultat stratégique d'Environnement Canada – L'environnement naturel du Canada est préservé et restauré pour les générations actuelles et futures – ainsi que sur les activités du groupe des écosystèmes durables et sur la sous-activité d'engagement communautaire du programme Architecture d'alignement des programmes du Ministère²¹.

En outre, au cours de la période d'étude, le programme ÉcoAction a amélioré les critères de sélection des projets et les indicateurs de rendement pour que les projets soient alignés sur les objectifs du Ministère de façon mesurable. En réponse aux recommandations d'une évaluation réalisée en 2008-2009, la liste des indicateurs de rendement pour les projets du programme ÉcoAction a été raccourcie et le nombre d'indicateurs alignés sur les priorités ministérielles est passé de 56 à 17. De plus, tel qu'il est décrit dans les critères d'admissibilité des projets, on insiste davantage pour que les projets soient harmonisés avec ces indicateurs et pour qu'ils produisent des résultats facilement mesurables liés à au moins une des priorités environnementales que sont le milieu naturel, l'eau, la qualité de l'air et les changements climatiques.

Dans le cadre de la recherche de financement, le programme a aussi le loisir de préciser les priorités nationales ou régionales qui font partie du mandat du programme. Par exemple, en 2010, durant l'Année internationale de la biodiversité, les projets se sont vu donner une priorité nationale axée sur le milieu naturel et les écosystèmes. Pour la période de demandes de financement de novembre 2011, et à l'appui des efforts déployés par le Ministère dans le cadre du plan de travail de l'annexe sur l'eau du *Protocole d'entente sur la coopération environnementale au Canada atlantique*, la région de l'Atlantique a mis la priorité sur les projets portant sur les écosystèmes aquatiques ou l'utilisation durable des ressources en eau dans des secteurs géographiques prioritaires, plus particulièrement la baie de Fundy et le détroit de Northumberland²².

4.1.3 Harmonisation avec les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral

Enjeu d'évaluation : Pertinence	Notation
3. Le programme est-il conforme aux rôles et aux responsabilités du gouvernement fédéral?	Acceptable

Le programme ÉcoAction cadre avec les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral, y compris les rôles et responsabilités décrits dans la Loi sur le ministère de l'Environnement.

La participation d'Environnement Canada au programme ÉcoAction est conforme à ses rôles et responsabilités, tels qu'ils sont prévus dans la *Loi sur le ministère de l'Environnement*, laquelle décrit la responsabilité du Ministère en ce qui concerne la « coordination des plans et programmes du gouvernement fédéral en matière de conservation et d'amélioration de la qualité de l'environnement naturel ». Elle stipule également que les fonctions d'Environnement Canada (le ministre) s'étendent à « la

²¹ Environnement Canada. 2012. Environnement Canada – Rapport sur les plans et priorités 2012-2013. Site consulté <http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2012-2013/inst/doe/doe-fra.pdf>.

²² Environnement Canada. Priorités de financement ÉcoAction pour les soumissions de propositions de la date limite du 1^{er} novembre 2011 (affichées sur le site Web du programme ÉcoAction durant la période de demandes de financement).

conservation et l'amélioration de la qualité de l'environnement naturel, notamment celle de l'eau, de l'air et du sol »²³.

4.2 Rendement

4.2.1 Atteinte des résultats attendus

Enjeu d'évaluation : Rendement	Notation
4. Dans quelle mesure les résultats attendus ont-ils été atteints pour le programme?	Acceptable

L'efficacité du programme est éprouvée, et les projets financés contribuent aux résultats environnementaux attendus dans les domaines de la nature, de l'eau, de l'air et des changements climatiques, de même qu'aux résultats attendus dans le domaine du renforcement des capacités. Les données relatives au rendement indiquent que les projets terminés répondent aux objectifs ou les dépassent en ce qui concerne la majorité des indicateurs environnementaux. Il y a également des indications que le programme ÉcoAction réussit à mobiliser de nombreuses personnes et favorise le développement des capacités nécessaires à la durabilité des projets.

Dans l'ensemble, les répondants interrogés étaient d'accord pour dire que le programme ÉcoAction est un programme efficace; ils ont pu donner beaucoup d'exemples de réussite et plusieurs raisons de ce succès. Les principaux points soulevés étaient la capacité du programme à s'adapter aux priorités régionales et donc aux besoins locaux et régionaux, ainsi que le fait que, en tant que programme communautaire, le programme ÉcoAction s'assure que les activités de ses projets répondent aux besoins ciblés et que les répercussions sont significatives pour les collectivités.

Les études de cas fournissent des exemples qui illustrent la contribution des projets ÉcoAction à la qualité de vie en milieu urbain et rural, et la capacité des projets à sensibiliser les citoyens aux divers enjeux environnementaux. Par exemple, une étude de cas a montré comment le programme ÉcoAction avait permis de concevoir et d'aménager une zone naturelle dans une cour de récréation avec des arbres, un jardin et un système de rétention de l'eau, améliorant ainsi le milieu scolaire et sensibilisant les élèves à la valeur de l'eau et à la façon de mieux la gérer (voir l'étude de cas 3 à l'annexe 4). Dans une autre étude de cas, le soutien du programme ÉcoAction a permis à un office de protection de la nature régional de remettre en état le littoral en mobilisant des bénévoles et des propriétaires fonciers pour planter 19 000 nouveaux arbres et arbustes dans le but d'améliorer la qualité de l'eau dans cette région, ce qui a eu une incidence sur la faune en raison de l'amélioration de l'écosystème, mais aussi sur la qualité de vie des gens grâce à une meilleure qualité de l'eau potable (voir l'étude de cas 4 à l'annexe 4).

Les preuves de l'efficacité du programme ÉcoAction en fonction de chacun des résultats du programme illustrés dans le modèle logique (voir l'annexe 5) sont présentées ci-dessous.

²³ Ministère de la Justice Canada. 1985. *Loi sur le ministère de l'Environnement* : <http://laws-lois.justice.gc.ca/fr/lois/E-10/page-1.html>.

Résultats directs

Le Tableau 4 présente les objectifs pour les indicateurs liés aux résultats directs du programme, ainsi que les valeurs réelles observées pour ces indicateurs, qui sont présentées dans le cadre de mesure du rendement du programme ÉcoAction de 2012. La valeur moyenne pour la période d'étude, telle qu'elle est calculée pour l'évaluation, est également présentée dans la dernière colonne. Si l'on examine les valeurs durant la période d'étude, le tableau révèle que le programme n'a pas tout à fait atteint son objectif pour l'indicateur lié au nombre de propositions de qualité (52 % par rapport à un objectif de 70 %), mais qu'il a dépassé son objectif lié à la réalisation des projets (89 % par rapport à l'objectif de 70 %) et son objectif lié aux contributions en nature et monétaires, c'est-à-dire son objectif de financement (ratio de 1:2,9 par rapport au ratio cible de 1:1). L'indicateur lié au nombre annuel de personnes mobilisées n'a pu être évalué étant donné que les projets échelonnés sur plusieurs années déclarent le nombre total de personnes mobilisées pour la durée du projet plutôt que durant une année; de plus, les données pour bon nombre de ces projets ne sont pas encore disponibles, car les projets sont toujours en cours.

Tableau 4 : Objectifs et chiffres réels des indicateurs définis dans le cadre de mesure du rendement du programme ÉcoAction de 2012 associés aux résultats directs du programme ÉcoAction

Résultats directs	Indicateur	Objectif Cadre de mesure du rendement du programme ÉcoAction de 2012	Valeur réelle Cadre de mesure du rendement du programme ÉcoAction de 2012	Valeur réelle de 2009-2010 à 2012-2013
Augmentation du nombre de propositions de qualité ²⁴	% des propositions jugées sensées sur le plan scientifique et technique, et pouvant être exécutées	70 %	58 % (d'après les données de 2009-2010)	52 % ²⁵ (545/1 043)
Réalisation de projets communautaires qui appuient la prise de mesures et le développement des capacités dans le domaine des enjeux environnementaux prioritaires, à l'échelle locale, régionale et nationale	% des projets achevés	70 %	65 % (486/750) (basé sur une période de 5 ans s'échelonnant de 2004-2005 à 2008-2009)	89 % (307/344) (exclut les projets échelonnés sur plusieurs années qui ne sont pas encore terminés)
Contributions en nature et monétaires de sources autres que le gouvernement fédéral pour les activités environnementales des projets financés	Proportion des contributions du gouvernement fédéral par rapport aux contributions totales des partenaires	1 \$ gouvernement fédéral : 1 \$ partenaires	1 \$ gouvernement fédéral : 2,25 \$ partenaires (moyenne de 2004-2005 à 2008-2009)	1 \$ gouvernement fédéral : 2,90 \$ partenaires
Implication des gens par l'entremise de projets communautaires visant à protéger, à conserver ou à restaurer le milieu naturel	Nombre total annuel de personnes participant aux projets financés par le programme ÉcoAction	400 000 Canadiens mobilisés annuellement	403 297 (moyenne de 2004-2005 à 2008-2009)	Impossible à calculer

²⁴ Nombre calculé en divisant le nombre de projets recommandés par le nombre de demandes reçues, selon le cadre de mesure du rendement du programme ÉcoAction de 2012.

²⁵ Le calcul exclut 48 projets qui n'ont pas été évalués.

Les contributions en nature et monétaires sont abordées plus en détail dans la discussion sur la démonstration de l'efficacité du programme et des économies réalisées (question d'évaluation 8).

Résultats intermédiaires

Résultats environnementaux

Les données du SIG sur le rendement offrent une vue détaillée des impacts environnementaux qui découlent des projets ÉcoAction. Le Tableau 5 présente les objectifs de projet fixés pour l'ensemble des projets entrepris durant la période d'étude, ainsi que les objectifs et résultats réels pour le sous-échantillon des projets complétés. D'après les résultats, les valeurs réelles associées aux projets complétés atteignaient presque ou dépassaient les objectifs fixés pour 7 des 10 indicateurs environnementaux pour lesquels on avait des données. De plus, l'atteinte des objectifs de projet exprimée en pourcentage était de 198 % en moyenne pour l'ensemble de ces indicateurs²⁶. C'est dans les secteurs de la réduction des émissions de polluants atmosphériques, de la protection et de la mise en valeur du littoral, de la protection de l'habitat et du reboisement que les résultats ont été les plus déterminants. Les résultats obtenus en matière de compostage et de recyclage étaient près de ce qui était prévu, mais ils étaient inférieurs aux attentes dans certains secteurs comme la diminution de la consommation d'eau et la réduction des émissions de gaz à effet de serre.

Tableau 5 : Rendement des projets ÉcoAction

	<i>Tous les projets</i> (N = 545) OBJECTIFS	<i>Projets complétés</i> ²⁷ (N = 245) OBJECTIFS	<i>Projets complétés</i> (N = 245) RÉSULTATS RÉELS	<i>Projets complétés</i> OBJECTIF ATTEINT EXPRIMÉ EN %
Réduction des émissions des principaux contaminants atmosphériques (PCA, en tonnes [t])	3 046	1 020	7 033	690 %
Changements climatiques et qualité de l'air – Réduction des émissions de gaz à effet de serre (dioxyde de carbone, méthane, etc.) en tonnes par année	272 345	208 373	120 305	58 %
Quantité de matières organiques non enfouies ou compostées (kg)	1 502 092	964 134	881 646	91 %
Aire de l'habitat pour laquelle des mesures de gestion ou de restauration ont été mises en œuvre dans le cadre d'activités de projet (ha)	660 869	12 636	16 730	132 %
Habitat protégé de façon permanente (acquisition, servitude, engagement)	627 450	14 227	9 921	70 %
Zone de littoral protégée, stabilisée ou valorisée (ha) [objectif et chiffre réel]	16 555	10 617	18 603	175 %

²⁶ Le cadre de mesure du rendement de 2013-2014 d'Environnement Canada définit la somme de tous les pourcentages ou nombres d'indicateurs comme l'indicateur de rendement clé pour le programme ÉcoAction.

²⁷ Les projets dont les données étaient incomplètes (n = 62) ont été exclus de l'analyse des projets achevés.

Quantité de plantes, d'arbres et d'arbustes indigènes plantés	1 118 511	424 945	577 536	136 %
Pourcentage (%) de plantes, d'arbres et d'arbustes indigènes plantés qui ont survécu ²⁸	64	72	79	109 %
Réduction de la consommation d'eau (litres [L] par année)	132 304 382	77 934 217	43 428 343	56 %
Qualité de l'eau – Berges de cours d'eau et de lacs protégées ou stabilisées (km)	241	72	330	458 %
Somme des réalisations (somme de tous les pourcentages ou nombres d'indicateurs)				198 %

Résultats liés au développement des capacités et à la participation

Les projets ÉcoAction mobilisent un certain nombre de personnes, notamment du personnel rémunéré, des bénévoles et des participants. Le Tableau 6 présente les données du programme du SIG sur les indicateurs liés au développement des capacités. À ce jour, près de 215 000 personnes ont pris part aux activités des projets ÉcoAction réalisés durant la période d'étude, soit en tant que bénévoles participant directement aux projets, soit en tant que participants aux activités. D'après les objectifs présentés, lorsque tous les projets approuvés pour la période d'étude seront terminés, on s'attend à ce que plus de 2,2 millions de participants aient participé aux projets, quoiqu'il soit probable que ce nombre inclut des personnes ayant participé plus d'une année ou à plus d'un projet. D'après les objectifs, on s'attend à ce qu'environ 50 000 bénévoles participent directement aux projets. Les données des sondages confirment que ce nombre est probablement une estimation prudente, car d'après les résultats, 30 600 bénévoles ont participé à 29 % de tous les projets ayant fait l'objet d'un sondage.

Tableau 6 : Rendement des projets ÉcoAction – Participation (2009-2013)

	<i>Tous les projets</i> (N = 545) OBJECTIFS	<i>Projets complétés</i> ²⁹ (N = 245) OBJECTIFS	<i>Projets complétés</i> (N = 245) RÉSULTATS RÉELS	<i>Projets complétés</i> OBJECTIF ATTEINT EXPRIMÉ EN %
Bénévoles participant directement au projet	46 454	12 059	17 562	146 %
N ^{bre} de participants aux activités	2 248 255 ³⁰	122 767	195 804	159 %
Emplois créés (personne/année)	819	507	486	96 %
Personnes sensibilisées qui ont dit vouloir modifier leur comportement à la suite des activités du projet	39 044	12 130	9 095	75 %

Source : Base de données du SIG sur les projets ÉcoAction.

Le sondage auprès des bénéficiaires de financement mené dans le cadre de l'évaluation fournit également des renseignements supplémentaires sur l'ampleur de la participation bénévole. Selon les données du sondage, chaque bénévole a donné 4 heures en moyenne à un projet ÉcoAction. Par conséquent, d'après le nombre prévu de bénévoles,

²⁸ Les valeurs représentent les taux de survie moyens ciblés et réels pour les projets ayant des données pour cet indicateur.

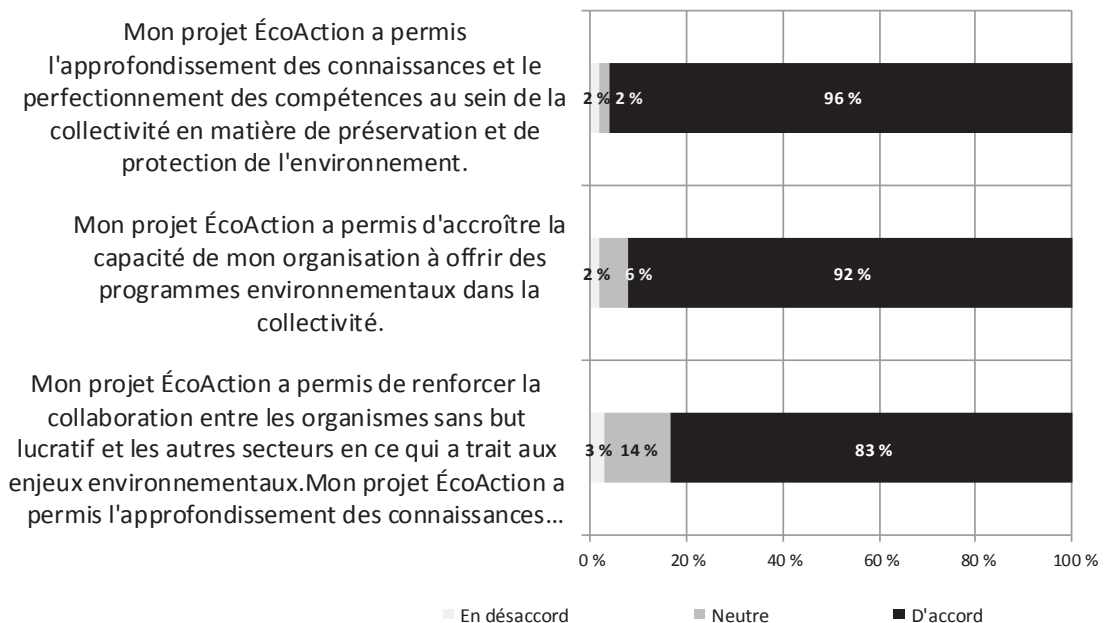
²⁹ Les projets dont les données étaient incomplètes (n = 62) ont été exclus de l'analyse des projets achevés.

³⁰ Une partie substantielle de cet objectif (1,5 million) était associée à un projet.

cela signifierait de 200 000 à 400 000 heures de bénévolat au cours de la période d'étude de 4 ans. En outre, plus de la moitié (57 %) des répondants au sondage ont indiqué que leur projet avait créé des postes permanents de bénévoles axés sur les enjeux environnementaux du projet. Plusieurs études de cas ont également illustré comment certains projets ÉcoAction avaient réussi à encourager un grand nombre de bénévoles et de participants à participer à des projets axés sur la protection de l'environnement. Par exemple, un projet a su tirer parti de l'aide de 80 bénévoles pour contribuer à la protection de 65 ha d'écosystème fragiles en plantant des arbres, des arbustes et des plantes, et en aménageant une pépinière de plantes indigènes. Une autre étude de cas a montré comment une grande société avait permis à 25 membres de son personnel de travailler durant 3 jours complets aux côtés de 70 bénévoles pour terminer un projet visant l'aménagement paysager d'une cour de récréation. (Voir les études de cas 2 et 3 à l'annexe 4.)

Les données du sondage indiquent également que l'engagement communautaire est un volet clé du programme. Le sondage auprès des bénéficiaires de financement révèle que 68 % des projets ont déterminé que l'engagement communautaire et le développement des capacités étaient prioritaires pour eux³¹. Comme le montre la **Figure 1** ci-dessous, la grande majorité de ces projets aurait permis d'approfondir les connaissances et de perfectionner les compétences au sein de la collectivité dans le but de préserver et de protéger l'environnement (96 %), d'accroître la capacité des bénéficiaires de financement à offrir des programmes environnementaux dans la collectivité (92 %) et de renforcer la collaboration entre les organismes sans but lucratif et les autres secteurs en ce qui a trait aux enjeux environnementaux (83 %).

Figure 1 : Incidence des projets sur le développement des capacités



Source : Sondage auprès des bénéficiaires de financement (2013). Questions posées aux personnes-ressources des projets complétés ayant indiqué que le développement des capacités était une priorité du projet (n = 103).

³¹ Les 171 répondants, sauf 3, du sondage s'adressant aux bénéficiaires de financement ont aussi déterminé que les 4 filières environnementales (milieu naturel, eau, qualité de l'air, changements climatiques) étaient prioritaires dans leur projet.

Durabilité des répercussions

Bien que le programme ÉcoAction finance des projets pendant une période déterminée, il a été démontré que bien des projets se poursuivent après que le financement prend fin. Selon le sondage auprès des bénéficiaires de financement, plus de 80 % des projets se sont poursuivis après que le financement accordé par le programme ÉcoAction a pris fin. En outre, 87 % de tous les répondants dont le projet était terminé (n = 108) ont indiqué que les partenariats conclus dans le cadre du projet se poursuivaient une fois le projet terminé, tandis qu'un pourcentage semblable (90 %) a indiqué que les relations établies avec les promoteurs de projet s'étaient maintenues. Les études de cas ont démontré que ces relations s'étaient maintenues. Par exemple, un projet ÉcoAction (voir l'étude de cas 8 à l'annexe 4) a permis à une société écologique communautaire de freiner le morcellement forestier, qui perturbe l'habitat et nuit aux déplacements de la faune, se produisant dans un important parc urbain. La société écologique a été en mesure de conclure un important partenariat de financement avec le secteur privé, laquelle a par la suite renouvelé son financement lorsque le financement du programme ÉcoAction a pris fin.

Parmi les autres répercussions qu'ont eues les projets terminés, telles qu'elles sont mentionnées par les répondants au sondage, mentionnons que le projet a aidé la collectivité à déterminer l'orientation future ou les prochaines étapes d'une préoccupation environnementale (64 %), qu'il a inspiré d'autres organismes à souscrire à la cause (au projet) [52 %] et que d'autres organismes se sont servis du projet comme modèle pour de nouveaux projets (40 %). La création d'un site Web et d'outils en ligne qui continuent d'être utilisés même une fois que le financement du programme ÉcoAction a pris fin (34%) et la création d'un groupe tourné vers l'action, tel qu'un groupe d'élèves du secondaire centré sur des préoccupations environnementales (34 %), ont également été mentionnées.

De plus, les données du sondage auprès des bénéficiaires de financement indiquent qu'un certain nombre de projets continuent d'avoir des impacts sur l'environnement même une fois le projet terminé. Ce sont les projets liés au milieu naturel (n = 67) qui ont signalé les plus hauts niveaux d'impacts environnementaux permanents (85 % ont cerné des répercussions sur la conservation des espèces sauvages de faune et de flore), suivis des projets centrés sur l'eau (n = 40) [75 % ont signalé des répercussions continues dans les secteurs de la conservation et de la qualité de l'eau], puis des projets sur la qualité de l'air et les changements climatiques (n = 40) [60 % ont signalé des répercussions sur la qualité de l'air et les changements climatiques].

Enjeu d'évaluation : Rendement	Notation
5. Le programme a-t-il eu des résultats inattendus (positifs ou négatifs)?	Acceptable

Le programme a entraîné de nombreux résultats positifs inattendus, y compris des incidences économiques et des commentaires à l'appui de l'élaboration de politiques.

Il y a également des indications que certains projets ont favorisé de futures occasions d'affaires. Par exemple, un projet a mené à la création d'un programme d'échange de véhicules en Ontario. Une étude de cas a aussi révélé que des projets avaient apporté d'autres avantages économiques, comme ce projet d'installation de compteurs intelligents dans les maisons qui a non seulement permis des économies d'énergie,

mais également des économies de coûts pour les propriétaires concernés (voir l'étude de cas 5 à l'annexe 4).

Les principaux répondants d'Environnement Canada ont fait remarquer au cours des entrevues que les projets financés par le programme avaient fourni des renseignements utiles aux responsables des politiques. Les projets prennent le pouls des besoins et des priorités de la collectivité. Par exemple, il a été mentionné que les renseignements recueillis dans le cadre du programme ÉcoAction étaient utiles pour l'élaboration du plan de conservation national. Les personnes ayant participé au projet se sont elles aussi avérées utiles lorsque le personnel d'Environnement Canada décidait quels participants seraient consultés sur des questions stratégiques.

4.2.2 Démonstration de l'efficacité et des économies

Enjeu d'évaluation : Démonstration de l'efficacité et des économies	Notation
6. Le programme tel qu'il est conçu permet-il d'obtenir les résultats prévus?	Acceptable

Des preuves suggèrent que la conception du programme est appropriée et qu'elle contribue à l'atteinte des résultats du programme quant à l'augmentation des avantages pour l'environnement grâce à des mesures communautaires et à la participation des Canadiens à des activités durables qui visent à protéger, à conserver ou à rétablir le milieu naturel.

Le programme tel qu'il est conçu aide le secteur sans but lucratif à réaliser des projets environnementaux, tout en donnant aux Canadiens l'occasion de prendre part à la création de communautés durables. Tel qu'il a été discuté à la section 4.2.1, cette structure a permis au gouvernement d'utiliser efficacement les connaissances et l'expertise locales pour réaliser des projets cadrant avec les priorités du gouvernement fédéral. La formule de financement du programme, selon laquelle les candidats doivent fournir ou assurer 50 % des ressources du projet, est appropriée, car elle a réussi à élargir les ressources à la disposition des partenaires ainsi que le nombre de partenaires appuyant ces projets, comme le montre le niveau élevé de contributions des partenaires.

L'évaluation a aussi examiné divers éléments de la conception du programme. Selon certaines indications préliminaires, la tendance croissante vers des projets échelonnés sur plusieurs années aura un effet positif sur la réussite et la durabilité des projets. Une étude récente serait en faveur de cycles de projet plus longs, ce qui permettrait d'améliorer la durabilité des projets et leur donnerait le temps de s'adapter, d'effectuer des changements et de trouver un financement plus permanent³². Les représentants du programme ont aussi indiqué qu'un financement sur plusieurs années avait permis aux organismes d'établir une base de compétences et un réseau, ce qui avait amélioré l'efficacité du programme et permis à certains organismes d'élargir la portée de leurs projets. La documentation sur le sujet mentionnait, elle aussi, l'importance des avantages des projets échelonnés sur plusieurs années, et indiquait qu'un réseau solide, avec l'appui d'un vaste groupe de partenaires et l'expertise de ressources humaines, joue un rôle important dans le succès et la durabilité des projets³³. Dans le même ordre

³² Gesner & Associates. Le 30 septembre 2011. Rapport final. Sustainability Study for Projects Funded by Environment Canada, p. 13.

³³ Gesner & Associates. 2011. Sustainability Study, p. 8.

d'idée, les personnes interrogées ont aussi dit que le fait de permettre que les salaires soient une dépense admissible contribuait au succès du programme, car le financement du personnel des projets favorise la bonne gestion des projets et une continuité, et permet d'entreprendre les projets selon une approche ciblée.

Un élément clé du programme est l'examen des demandes de projets ÉcoAction par les examinateurs techniques³⁴. D'après plusieurs personnes interrogées, la participation d'examineurs techniques favorise la rigueur scientifique des projets, car ceux-ci formulent des recommandations pour améliorer les projets et veillent à ce que les projets les plus méritants soient financés. Bon nombre de personnes interrogées ont mentionné que le programme ÉcoAction faisait appel à des examinateurs internes et externes experts en la matière, mais elles ont mentionné qu'il était de plus en plus difficile de trouver des examinateurs à l'interne depuis le réaménagement des effectifs découlant du Plan d'action de réduction du déficit. La plupart des examinateurs techniques étaient d'avis que le processus d'examen fonctionnait bien, mais ils ont indiqué, dans une optique d'amélioration continue, qu'il serait à leur avantage d'avoir une rétroaction sur les projets qu'ils ont examinés, à savoir si certains projets recommandés avaient été approuvés au bout du compte et si les modifications recommandées avaient été adoptées, ainsi que d'être mis au courant des résultats finaux des projets.

Enjeu d'évaluation : Démonstration de l'efficacité et des économies	Notation
7. Dans quelle mesure la structure de gouvernance est-elle claire, appropriée et efficace pour l'atteinte des résultats attendus?	Possibilité d'amélioration

Étant donné les changements de gouvernance et de ressources apportés en 2012-2013 par suite du Plan d'action de réduction du déficit, le programme est toujours en période de transition. La nouvelle structure organisationnelle et le nouveau processus d'approbation sont clairement documentés et, en général, bien compris, mais il y a toutefois une certaine incertitude quant à l'établissement des priorités et à la prise de décision, et quant aux plans à long terme relatifs aux responsabilités générales du programme et au rôle de coordination nationale. Des préoccupations ont également été soulevées par rapport à la faisabilité de remplir complètement certains rôles de coordination à l'échelle nationale, comme la gestion du site Web et la coordination des données du Système d'information de gestion (SIG), compte tenu des niveaux de ressource réduits.

Tel qu'il a été mentionné, la gouvernance du programme ÉcoAction a fait l'objet d'importants changements en 2012-2013 (voir la section 2.1). La nouvelle structure organisationnelle et le nouveau processus d'approbation sont clairement consignés et généralement bien compris.

Quelques représentants d'Environnement Canada ont toutefois relevé certains aspects moins clairs. Par exemple, certains représentants trouvaient que le programme ne précisait pas clairement comment les décisions concernant les priorités nationales seraient prises avec un coordonnateur régional. Certains étaient aussi d'avis que la fusion des régions compliquait la prise de décision à l'échelle régionale. En outre, la

³⁴ Les examinateurs techniques sont des experts d'Environnement Canada et d'autres ministères fédéraux, mais aussi d'organismes provinciaux.

gestion du rôle de coordonnateur national sur une base continue demeure incertaine. Plus particulièrement, les représentants d'Environnement Canada ne savaient pas si le rôle de coordonnateur national continuerait d'être assumé par les régions de l'Ouest et du Nord, ou s'il y aurait une rotation avec les autres régions, et si un changement de coordonnateur voudrait aussi dire un changement de Directeur général régional au sein de la haute direction.

La plupart des représentants d'Environnement Canada ont mentionné que l'ajout du rôle de coordonnateur national au rôle de gestionnaire régional représente une augmentation importante de la charge de travail pour le gestionnaire régional responsable. De plus, la nouvelle structure ne tient pas compte du soutien administratif nécessaire. Bien que les capacités administratives aient récemment été examinées dans une certaine mesure, certains représentants d'Environnement Canada ne savaient pas si les capacités en place étaient suffisantes pour soutenir tous les projets menés par l'équipe de coordination nationale de la région de la capitale nationale sur une base continue. Il a notamment été question de la tenue à jour du site Web, de la mise à jour des documents liés au programme et de la coordination des données du SIG. Au moment de la collecte de données pour l'évaluation, des représentants de la direction d'Environnement Canada ont indiqué qu'ils avaient amorcé des discussions pour tenter de résoudre cette incertitude.

Enjeu d'évaluation : Démonstration de l'efficacité et des économies	Notation
8. Les activités entreprises et les produits livrés dans le cadre du programme le sont-ils au plus bas coût possible? Comment peut-on améliorer l'efficacité des activités du programme? Existe-t-il des solutions de rechange plus économiques pour la prestation des extrants du programme?	Possibilité d'amélioration

Le programme ÉcoAction met fructueusement à profit des ressources externes et a apporté des améliorations importantes à l'ampleur des activités entreprises de façon économique et efficace. Grâce aux récentes réductions du budget du Plan d'action de réduction du déficit, les frais administratifs du programme, qui représentent une proportion des dépenses de subventions et de contributions, devraient chuter considérablement durant l'exercice 2013-2014 à des niveaux cadrant avec d'autres programmes. D'un point de vue opérationnel, les bénéficiaires de financement sont généralement satisfaits de la prestation du programme et leur évaluation des nombreux outils clés du programme s'est améliorée depuis la dernière évaluation effectuée en 2008. Cela dit, malgré les améliorations récentes aux niveaux de contributions et aux processus ministériels, les délais des approbations de financement demeurent un défi qui a une incidence sur l'efficacité du programme et qui contribue aux écarts de subventions et de contributions. D'autres problèmes ont été soulevés relativement au maintien d'une certaine uniformité pour la prestation du programme et à la qualité des données du programme pendant la période d'adaptation des régions à la rationalisation des effectifs.

L'évaluation a examiné l'efficacité du programme sur différents plans, notamment sa capacité à se financer par d'autres sources de financement, la proportion de ses coûts administratifs et l'efficacité de sa structure de prestation.

Recours au levier financier

Selon les données administratives, les projets ÉcoAction menés durant la période d'étude ont, en moyenne, dépassé de beaucoup l'exigence minimale du programme quant à l'obtention de sources de financement autres que le gouvernement fédéral dans une proportion de 50 %. De façon générale, Environnement Canada a fourni 25 % du financement. C'est-à-dire que pour chaque 1 \$ dépensé dans le cadre du programme ÉcoAction, 2,90 \$ des contributions en nature et des contributions monétaires provenaient d'autres sources de financement, soit un ratio de financement de 1:2,9. Ces données ont révélé que les autres sources de financement consistaient à 45 % en des contributions en nature³⁵ et à 55 % en des contributions monétaires. Même lorsqu'on limite l'analyse aux contributions monétaires, le ratio de 1:1,6 dépasse quand même l'objectif du programme.

Les personnes ayant répondu au sondage s'adressant aux bénéficiaires de financement ont parlé de sommes légèrement inférieures à ce qu'indiquaient les données administratives du programme, mais ces valeurs dépassaient quand même l'exigence minimale du programme. Les répondants au sondage ont déclaré que les fonds du programme ÉcoAction représentaient en moyenne 38 % du financement total de leurs projets (ce qui correspond à un facteur de levier de 1:1,8, y compris les ressources en nature).

Ce ratio est jugé optimal par les représentants du programme, car il leur permet de trouver le juste milieu en maximisant l'investissement du Ministère tout en continuant d'avoir une influence sur les activités financées (ce qui pourrait ne pas être possible si la proportion de financement d'Environnement Canada était trop faible). Afin d'aider les demandeurs à multiplier les fonds, le personnel du programme ÉcoAction a créé une base de données en ligne pouvant être consultée par les demandeurs pour trouver des ressources (Base de données sur les sources de financement de la Source verte³⁶) sur le site Web d'Environnement Canada. Cependant, d'après le personnel du programme, cette base de données n'a pas été tenue à jour au cours des dernières années en raison d'un manque de ressources.

Le nombre considérable d'heures de bénévolat qui profite au programme contribue aux économies réalisées par le programme et à l'efficacité du programme. Selon l'estimation prudente de 200 000 heures de bénévolat sur la période de 4 ans de 2009-2010 à 2012-2013³⁷, on estimerait le temps de bénévolat consacré aux projets entre 2 millions de dollars (établissement du coût de la main-d'œuvre au salaire minimum) et 4,4 millions de dollars (établissement du coût de la main-d'œuvre à 22 \$ de l'heure, qui est une valeur reconnue pour le temps de bénévolat d'après des ouvrages traitant de l'estimation du coût du bénévolat^{38,39}).

Analyse des ressources du programme

L'efficacité opérationnelle du programme s'est grandement améliorée grâce aux mesures prises pour pallier les diminutions de salaire et la réduction des dépenses

³⁵ Il est à noter que, pour comptabiliser les contributions en nature, le programme leur assigne une valeur monétaire selon le type de bénévolat; par exemple, la plantation d'arbres est évaluée au salaire minimum, tandis que l'expertise technique est évaluée selon les normes généralement acceptées du Secrétariat du Conseil du Trésor.

³⁶ <http://www.ec.gc.ca/financement-funding/default.asp?lang=Fr&n=768DAFB1-1>

³⁷ Cela a été décrit au paragraphe traitant de l'atteinte des résultats de la section 4.2.1.

³⁸ The Independent Sector. Independent Sector's Value of Volunteer Time.

http://www.independentsector.org/volunteer_time.

³⁹ Craig Alexander et Sonya Gulati. An Economist's Case For Volunteering. TD Economics, le 23 avril 2012.

de F et E imposées à la suite du Plan d'action de réduction du déficit de 2012-2013, ainsi que les réductions imposées plus tôt en 2011-2012.

Comme le montre le tableau 7, d'importants changements ont été apportés au programme sur le plan financier. Le budget de 2013-2014 représente une réduction de 54 % des coûts directs totaux du programme depuis 2009-2010 (de 2,5 millions de dollars en 2009-2010 à 1,1 million de dollars), quoique l'affectation de subventions et de contributions soit demeurée inchangée à 4,525 millions de dollars par année. Les coûts globaux du programme devraient diminuer de 19 % de 2009-2010 à 2013-2014, et passer de 6,9 millions de dollars en 2009-2010 à un budget prévu de 5,6 millions de dollars pour 2013-2014.

Tableau 7 : Ressources du programme ÉcoAction de 2009-2010 à 2013-2014

	2009-2010 Chiffres réels	2010-2011 Chiffres réels	2011-2012 Chiffres réels	2012-2013 Chiffres réels	2013-2014 Budget
Salaires	2 192 272	2 052 015	1 683 152	1 667 255 ⁴⁰	1 007 000
F et E	268 875	258 092	210 880	133 588	120 000
Coût direct total du programme	2 461 147	2 310 107	1 894 032	1 800 843	1 127 000
Affectation de S et C	4 525 000	4 525 000	4 525 000	4 525 000	4 525 000
Dépenses de S et C	4 464 481	4 113 528	3 870 264	4 141 003	–
Affectation de S et C non utilisée	60 519	411 472	654 735	383 997	
% non utilisé de l'affectation de S et C	1,3%	9,1%	14,5%	8,5%	–
Ratio administratif (coûts directs totaux/ dépenses de S et C du programme)	0,55	0,56	0,48	0,43	0,25
Coût total du programme	6 925 628	6 423 635	5 764 296	5 941 846	5 627 000

Remarques

1. Les données pour les années 2009-2010 à 2012-2013 ont été obtenues avec l'outil de production de rapports financiers DISCOVERER d'Environnement Canada.
2. Données du budget de 2013-2014 d'Environnement Canada, le 23 avril 2013, gestion des subventions et des contributions (S et C), analyse du calendrier et des coûts directs en fonction de l'entente de subventions et de contributions, ébauche.
3. L'affectation de S et C correspond à la mise à jour annuelle des niveaux de référence.

Un indicateur commun de l'efficacité d'un programme est le ratio administratif, qui est le rapport entre les coûts opérationnels (salaires et F et E) et le financement sous la forme de subventions et de contributions⁴¹. Le programme ÉcoAction a réduit de façon considérable ce ratio au cours de la période d'étude, qui est passé de 0,55 en 2009-2010 à un niveau cible de 0,25 en 2013-2014.

Le ratio administratif précédent pourrait être considéré comme élevé, mais le nouveau ratio calculé depuis l'adoption du Plan d'action de réduction du déficit se compare à celui d'autres programmes de subventions et de contributions d'Environnement Canada et se trouve dans des limites généralement acceptables, bien qu'à la limite supérieure.

⁴⁰ Le montant des salaires pour 2012-2013 comprend une somme de 526 000 \$ pour des paiements liés au réaménagement des effectifs.

⁴¹ Dans certains cas, ce ratio peut être calculé comme le coût direct total du programme ou le coût total du programme.

Comme l'indique une évaluation récente, le ratio calculé pour le Fonds d'intendance du bassin du lac Winnipeg était de 0,22 et celui du Fonds d'assainissement du lac Simcoe de 0,15 pour la période de 4 ans allant de 2008-2009 à 2011-2012⁴².

Selon les renseignements obtenus du personnel de gestion du programme, la vraie valeur du ratio administratif du programme ÉcoAction se situe probablement entre 0,25 et 0,22. D'après le personnel de gestion, les coûts salariaux du programme déclarés dans le système financier du Ministère et ciblés dans les documents de planification du budget sont quelque peu surévalués. Les mêmes employés travaillent au programme ÉcoAction et au programme Fonds pour dommages à l'environnement (FDE). Le système de rapports financiers et les documents de planification ayant servi à élaborer le budget de 2013-2014 prévoient une répartition de 75 % pour le programme ÉcoAction et de 25 % pour le Fonds pour dommages à l'environnement⁴³, alors que les gestionnaires régionaux estiment que cette répartition serait plus près de 63 %-37 %. Lorsque le ratio administratif est calculé de nouveau après un rajustement des salaires qui tient compte de cette réduction, il est de 0,22 pour l'exercice 2013-2014⁴⁴. Le tableau 8 ci-dessous présente le ratio administratif du programme ÉcoAction pour 2013-2014 selon ces 2 scénarios, ainsi que les ratios administratifs pour 2 programmes comparables, calculés lors d'une évaluation récente.⁴⁵

Tableau 8 : Ratio administratif pour le programme ÉcoAction, le Fonds d'intendance du bassin du lac Winnipeg et le Fonds d'assainissement du lac Simcoe

	Ratio administratif
Programme ÉcoAction depuis l'adoption du Plan d'action de réduction du déficit, budget de 2013-2014	0,25
Programme ÉcoAction depuis l'adoption du Plan d'action de réduction du déficit, budget de 2013-2014 – <i>modifié de façon à tenir compte de la nouvelle estimation de la répartition de la main-d'œuvre</i>	0,22
Fonds d'intendance du bassin du lac Winnipeg	0,22
Fonds d'assainissement du lac Simcoe	0,15

Bien qu'en améliorant l'efficacité du programme des gains considérables aient été enregistrés, certains secteurs pourraient être davantage améliorés. Malgré plusieurs mesures visant à limiter le niveau de fonds non dépensés, chaque année le programme dépense systématiquement moins que les subventions et contributions prévues dans le budget (voir le Tableau 7). Certains fonds ne sont pas dépensés lorsque les projets n'ont pas lieu comme prévu, soit qu'un projet ne soit pas entrepris, soit qu'il le soit, mais à plus petite échelle. Comme le révèlent les documents et les entrevues avec les répondants clés, ainsi que les résultats du sondage, les approbations de financement

⁴² Environnement Canada. Direction générale de la vérification et de l'évaluation. Novembre 2011. Évaluation des programmes sur l'eau douce dans le cadre du Plan d'action pour l'assainissement de l'eau. p. 63.

⁴³ Environnement Canada. Ébauche du mois d'avril 2012 révisée en avril 2013. New Program Model and Resources Dedicated to EcoAction and the EDF. Document interne.

⁴⁴ Il est à noter que, dans le cadre de ces analyses, le temps passé par le personnel sur diverses initiatives axées sur l'écosystème du directeur général régional n'a pas été considéré, ce qui, théoriquement, réduirait encore davantage le ratio.

⁴⁵ Ces ratios sont fondés sur la moyenne sur quatre ans, soit de 2008-2009 à 2011-2012, calculée dans l'évaluation de 2011.

tardives⁴⁶ seraient l'une des principales causes des fonds non dépensés dans le cadre du programme ÉcoAction. Une telle situation peut avoir des répercussions importantes sur la capacité d'un organisme à exécuter son projet tel qu'il était initialement prévu (voir ci-après). Afin de limiter le niveau de fonds non dépensés, chaque année le programme dresse une liste B de projets pour d'éventuelles substitutions. En outre, le programme aura souvent une liste de projets actifs pouvant être modifiés pour être exécutés de façon élargie si le financement était disponible. Bien que ces mesures permettent de restreindre le niveau de fonds non dépensés, elles ne sont pas suffisantes pour régler le problème, particulièrement si les approbations de financement sont accordées très tard.

Prestation du programme

Soutien au projet

La réduction récente des ressources, en plus de dissoudre l'Unité de coordination nationale et de transférer la fonction de coordonnateur régional aux régions, a aussi eu des conséquences sur d'autres aspects de la prestation du programme. Selon les entrevues avec les répondants clés, le personnel du programme a pu maintenir les principales activités du programme en rationalisant la prestation du programme et en modifiant le niveau de service offert par les agents de programme, notamment en jouant un rôle de sensibilisation moins direct pour attirer des candidats potentiels, en diminuant le niveau de soutien aux candidats durant le processus de sélection et en effectuant moins de visites des sites. D'après les entrevues avec le personnel du programme, il semble que ce changement dans le niveau de soutien était nécessaire et varie selon la région. Certains employés étaient préoccupés par le fait que ces changements pourraient avoir une incidence sur l'efficacité à long terme du programme, en ayant des conséquences sur les types d'organismes bénéficiant de financement (réduction du nombre de nouveaux venus qui pourraient avoir besoin d'aide supplémentaire) ou sur la qualité de la conception du projet et sa mise en œuvre. La plupart des représentants d'Environnement Canada acceptent qu'il s'agit du nouvel environnement opérationnel et qu'ils doivent continuer à chercher des façons leur permettant d'être efficaces au sein de cet environnement, mais quelques personnes interrogées ont mentionné qu'il leur serait utile d'avoir de plus amples directives sur le fonctionnement de la nouvelle structure.

Cinq études de cas semblent indiquer que les représentants des projets financés ont apprécié le niveau de soutien reçu, ainsi que les visites de sites. Comme les réductions de service commencent juste à être mises en œuvre en 2012-2013, il est encore trop tôt pour comprendre complètement les conséquences des nouveaux niveaux de service.

Le point de vue des bénéficiaires de financement et des demandeurs n'ayant pas reçu de financement sur différents aspects de la prestation de programme est un indicateur clé de l'efficacité opérationnelle. Selon les résultats du sondage (voir l'annexe 3), une grande majorité des bénéficiaires de financement disent que le niveau de service offert par le personnel du programme ÉcoAction durant le processus de recherche de financement a répondu à leurs besoins (91 %) et que les services étaient offerts dans les deux langues officielles (91 %). Les données du sondage indiquent également que la majorité des bénéficiaires de financement dit que les critères d'admissibilité étaient clairs (84 %), que le processus de négociation était efficace (75 %) et que le guide du demandeur était facile à comprendre (74 %). À peu près les deux tiers des répondants ont donné une bonne note au programme en ce qui a trait à la convivialité du site

⁴⁶ Il est à noter que les processus de subventions et de contributions propres au programme et ceux en place au sein du Ministère ont une incidence sur les approbations de financement.

Web (65 %) et à l'utilité du guide (62 %). La facilité avec laquelle les demandes de financement (55 %) pouvaient être remplies et les formulaires de déclaration (44 %) ont obtenu de moins bonnes notes, ce qui donne à penser que des améliorations pourraient être apportées à ces égards.

Comme le montre le Tableau 9, comparativement aux résultats d'un sondage semblable mené en 2008, l'appréciation s'est améliorée considérablement dans plusieurs secteurs, y compris en ce qui concerne la clarté des critères d'admissibilité et le degré de convivialité des divers outils de prestation du programme⁴⁷. Ces améliorations sont probablement dues à un certain nombre de modifications apportées depuis 2009 pour améliorer la documentation et les outils du programme, notamment l'utilisation d'outils normalisés depuis le récent exercice de réforme des subventions et des contributions du Ministère.

Tableau 9 : Évaluation des éléments clés de la prestation du programme par les bénéficiaires de financement (pourcentage de répondants plutôt d'accord ou tout à fait d'accord)

	Sondage auprès des bénéficiaires de financement de 2008 ⁴⁸	Sondage auprès des bénéficiaires de financement de 2013 ⁴⁹
Les critères d'admissibilité sont faciles à comprendre.	69 %	84 % (↑)
Le guide de demande de financement est facile à comprendre.	57 %	74 % (↑)
Le guide à l'intention des bénéficiaires de financement est un outil utile.	53 %	62 % (↑)
L'annonce de financement est reçue en temps opportun.	52 %	41 % (↓)
Le site Web est convivial.	51 %	65 % (↑)
Les formulaires de demande de financement sont faciles à remplir.	41 %	55 % (↑)
Les formulaires de déclaration sont faciles à utiliser.	32 %	44 % (↑)

D'autres aspects pertinents de la prestation du programme ont aussi été évalués avec les demandeurs n'ayant pas reçu de financement. Bien que les réponses à ce sondage doivent être interprétées avec prudence, compte tenu de la petite taille des échantillons, les résultats se sont avérés moins positifs quant à la qualité de divers aspects du processus de demande de financement, par exemple la facilité à comprendre les critères d'admissibilité (environ 55 % des demandeurs n'ayant pas reçu de financement par rapport à 84 % des bénéficiaires de financement), un niveau de service répondant aux besoins (environ 55 % par rapport à 91 %), la facilité à remplir les formulaires de demande de financement (environ 35 % par rapport à 55 %) et l'annonce en temps opportun des décisions relatives au financement (environ 30 % par rapport à 41 %). Les

⁴⁷ Environnement Canada. Mai 2008. Sondage auprès des bénéficiaires de financement dans le cadre du programme ÉcoAction. Rapport final.

⁴⁸ Environnement Canada. Mai 2008. Sondage auprès des bénéficiaires de financement dans le cadre du programme ÉcoAction. Rapport final.

⁴⁹ La flèche indique un changement de direction des résultats depuis 2008.

appréciations plus faibles de la part de ces répondants comparativement à celles des bénéficiaires de financement reflètent probablement, du moins en partie, une certaine insatisfaction liée au fait que leur demande de financement a été refusée; elles sont néanmoins l'indication de la nécessité d'un processus permanent d'amélioration continue.

Calendrier des approbations de financement

Alors que l'appréciation de bien des aspects du programme s'est améliorée, la proportion de répondants d'accord avec le fait que les annonces de financement étaient reçues en temps opportun a chuté, passant de 52 % en 2008 à 41 % en 2013. Beaucoup de personnes interrogées ont mentionné que le calendrier des approbations de financement est un enjeu du programme depuis un certain temps. Les approbations tardives d'Environnement Canada ont d'importantes répercussions sur les projets et plusieurs ont été annulés par les demandeurs de financement en raison de leur nature saisonnière, ce qui, tel qu'il a été mentionné précédemment, contribue au phénomène de la non-utilisation des fonds. Plus de la moitié des répondants (88 sur un total de 171) ont donné des exemples de conséquences négatives découlant des approbations tardives, notamment les difficultés liées à la planification, la difficulté à jumeler une autre source de financement au financement de base d'Environnement Canada tant que ce financement n'est pas confirmé, la difficulté à maintenir l'allure avec les groupes communautaires, le manque de temps pour recruter des étudiants et des bénévoles, et les occasions manquées pour les projets limités dans le temps, par exemple la plantation d'arbres. Les approbations tardives entraînent également une augmentation de la charge de travail pour les chargés de projet qui doivent renégocier ou remplacer les accords, car le projet initial ne peut plus être réalisé.

Les processus d'approbation propres au programme et les processus ministériels ont une incidence sur le calendrier des annonces d'approbation de financement, lequel est un défi pour de nombreux programmes de subventions et de contributions d'Environnement Canada. Au cours des dernières années, les fonds accordés dans le cadre du programme ÉcoAction ont été annoncés à la mi-été, aussi tard même que la fin août, et certaines approbations supplémentaires ont parfois été reportées à l'automne et même jusqu'au mois de janvier de l'année suivante. Le programme a apporté des modifications au processus d'examen et, en 2012-2013, Environnement Canada a mis en place de nouveaux processus ministériels de subventions et de contributions qui ont eu des répercussions positives sur les délais d'approbation pour l'exercice 2013-2014. Tel qu'il est décrit à la section 2.1.2, le processus de sélection et d'approbation du projet comprend plusieurs étapes : processus d'examen administratif, examens techniques, évaluations, et examen et approbation par la haute direction (voir le Tableau 1). Les modifications apportées aux processus dans le but de raccourcir les délais comprennent la réduction du nombre de personnes qui manipulent les documents, la rationalisation ou le raccourcissement des textes présentés aux examinateurs techniques, le report de la date limite de l'examen technique et des recommandations au début janvier, l'obtention du consentement des principales directions générales à un calendrier condensé (p. ex. réduction du délai d'approbation dont dispose la Direction générale des finances de 90 à 30 jours) et l'adoption d'un traitement par lots pour les approbations à être obtenues de la haute direction⁵⁰. Ces modifications ont grandement amélioré le

⁵⁰ Le Ministère est passé d'une série d'approbations de subventions et de contributions accordées en une fois, annuellement, à l'utilisation de plusieurs demandes d'approbation distinctes durant une année pour répartir la charge de travail et respecter les échéances de chacun des projets du programme.

calendrier des approbations de financement du programme; en effet, plus de la moitié des demandeurs ayant reçu une réponse positive avaient été avisés avant la fin mai. D'après les personnes interrogées, toutes les étapes relatives à l'évaluation du programme et à la recommandation d'approbation ont respecté les délais durant l'année de financement 2013-2014. Cependant, les retards dans les étapes d'approbation finale ont fait en sorte qu'il n'a pas été possible de donner une réponse aux demandeurs de financement avant la fin du mois d'avril (objectif visé).

Gestion des données

Les données du programme ÉcoAction continuent d'être gérées de façon manuelle, en grande partie, au cours des étapes de demande de financement et pendant tout le cycle du projet. Les demandes de financement de projet sont habituellement envoyées par courriel et occasionnellement sous forme de copie papier. Par la suite, l'information est transférée manuellement par le personnel du programme, du formulaire de demande au SIG, puis retranscrite dans un modèle pour les besoins de l'examen interne, de l'examen par les cadres supérieurs et des accords de contribution. Alors qu'auparavant le Système d'information de gestion du programme ÉcoAction pouvait produire des formulaires d'accord de contribution, depuis les modifications récentes aux processus ministériels de subventions et de contributions, cela n'est plus possible et les accords doivent maintenant être préparés manuellement. La production de rapports est aussi effectuée manuellement. Le personnel du programme indique que l'administration des renseignements financiers des projets est particulièrement onéreuse, car ces renseignements ne peuvent être coupés/collés et doivent toujours être transcrits manuellement dans les systèmes de surveillance financière, quel que soit leur format original (c.-à-d. courriel ou copie papier). Il est d'avis que l'adoption d'un processus de demande de financement et de production de rapports en ligne réduirait considérablement le fardeau administratif et lui laisserait plus de temps pour des tâches où il peut être plus utile (p. ex. investir du temps avec les groupes pour trouver des projets de qualité, offrir de l'aide aux projets, valider les résultats des projets). Le fait de réduire le nombre de points d'entrée des données réduirait aussi probablement le nombre d'erreurs liées à la saisie des données.

Enjeu d'évaluation : Démonstration de l'efficacité et des économies	Notation
9. Est-ce que l'on collecte des données sur le rendement et est-ce que l'on produit des rapports fondés sur ces données? Le cas échéant, les données recueillies sont-elles utilisées pour informer la haute direction et les décideurs?	Possibilité d'amélioration

L'évaluation a déterminé que des mesures du rendement sont en place et sont suivies dans le Système d'information de gestion du programme. Cependant, bien que le Système d'information de gestion soit un outil précieux pour les renseignements concernant un projet, il n'est pas convivial lorsque vient le temps de mener des analyses ou de produire des rapports à l'échelle du programme. En outre, une analyse du Système d'information de gestion a permis de relever des lacunes dans les données que l'on croit attribuables à la grande dépendance du programme à la saisie manuelle des données ainsi qu'à l'incapacité à saisir des données sur une base régulière.

Afin d'évaluer la performance du programme, le rapport du cadre de mesure du rendement de 2012 du programme ÉcoAction a cerné un certain nombre d'indicateurs alignés sur les extrants du programme ainsi que sur les résultats directs et

intermédiaires. Les cibles et les valeurs déclarées pour ces indicateurs ont également été présentées dans le cadre de mesure du rendement de 2012 du programme (voir le Tableau 4 pour les données liées aux résultats directs du programme), mais dans bien des cas, les valeurs déclarées étaient fondées sur d'anciennes données (p. ex. données de 2004-2005 à 2008-2009). Cela est peut-être lié à la difficulté (décrite plus en détail ci-dessous) à compiler des données globales sur le programme à partir du SIG. De plus, tel qu'il est expliqué dans la discussion sur l'atteinte des résultats (question d'évaluation 4), l'indicateur de programme lié au nombre total annuel de personnes participant aux projets devrait être révisé à la lumière de la tendance du programme vers de plus en plus de projets échelonnés sur plusieurs années, et ce, pour que l'indicateur soit harmonisé avec la fréquence des évaluations et de la production de rapports.

Le SIG du programme ÉcoAction contient des renseignements détaillés sur tous les projets du programme. En 2010, le programme a dressé une liste de 13 indicateurs environnementaux clés et 4 indicateurs du développement des capacités à la suite d'une recommandation de l'évaluation du programme ÉcoAction en 2008-2009 visant à réduire le nombre total d'indicateurs de projet (au nombre de 56 en 2009). Au début du projet, les buts (objectifs) pour le sous-ensemble d'indicateurs pertinents sont entrés dans le SIG. Une comparaison est effectuée entre ces buts et le rendement réel à la fin de chaque projet. Évaluer dans quelle mesure les projets financés atteignent les buts qu'ils se sont fixés sur le plan environnemental est un aspect clé du programme et constitue la priorité de l'évaluation dans le cadre de mesure du rendement 2013-2014 du Ministère pour le programme ÉcoAction.

Quelques représentants d'Environnement Canada ont indiqué que les données sur le rendement dans le SIG n'étaient peut-être pas complètes ni valides compte tenu des réductions de personnel récentes qui ont eu une incidence sur la capacité des agents de projet à entrer les données dans la base de données en temps opportun. Cette préoccupation a été validée lorsqu'un examen de la base de données effectué dans le cadre de la présente évaluation a révélé que les données sur les mesures cibles ou réelles des indicateurs de 20 % des 307 projets achevés étaient incomplètes. Près de la moitié de ces projets (n = 32) présentait des données incomplètes sur les mesures cibles et réelles des indicateurs, tandis que l'autre moitié (n = 30) présentait des cibles, mais aucune donnée réelle.

Le personnel du programme et les cadres supérieurs ont mentionné que les lacunes du SIG actuel étaient bien connues. Les représentants de la Direction générale des services ministériels d'Environnement Canada ont mentionné que le SIG du programme ÉcoAction était considéré comme un système désuet et imprévisible, et qu'il était difficile d'y faire des ajouts ou des modifications. Certains employés du programme ont aussi indiqué qu'il est nécessaire d'utiliser un processus complexe et exigeant en main-d'œuvre, impliquant l'extraction manuelle et la compilation des données régionales, pour produire des rapports globaux sur le programme qui doivent ensuite être compilés pour la présentation des résultats à l'échelle nationale. Avec la dissolution de l'Unité de coordination nationale de la région de la capitale nationale, cette responsabilité relève maintenant du personnel régional et du nouveau coordonnateur national. Des représentants du programme ont indiqué que la tâche était lourde et certains employés s'inquiétaient du fait que tout cela pourrait avoir une incidence sur la qualité des données futures et sur la capacité à répondre aux demandes d'information en temps opportun. Bien qu'à la suite de l'évaluation de 2008-2009 la haute direction ait indiqué que le programme ÉcoAction adopterait le système de demande d'information et de gestion de l'information en ligne du Ministère, cela ne s'est pas encore produit. Cette mesure devait être prise pour faciliter les processus de demande, de surveillance et de

production de rapports pour les clients comme pour le personnel du programme. Les efforts devant être déployés pour corriger cette lacune ont été retardés en raison des pressions budgétaires, de l'incertitude du Ministère à savoir s'il adopterait, pour les subventions et les contributions, un système d'information de gestion commun à l'échelle du Ministère ou du gouvernement et de la volonté à assurer la conformité avec les normes techniques applicables du gouvernement du Canada et d'Environnement Canada.

5.0 Conclusions

Pertinence

D'après les résultats de l'évaluation, il est nécessaire que le gouvernement fédéral soutienne les projets et les activités communautaires visant à protéger, remettre en état et valoriser l'environnement. Il est également nécessaire de sensibiliser davantage le public et de le faire participer à la conservation des populations fauniques et des écosystèmes dont dépendent ces populations, et de prévenir la disparition des espèces.

Les documents disponibles et les entrevues réalisées indiquent qu'il n'existe aucun autre programme venant en aide aux collectivités de l'ensemble du Canada avec le même éventail de projets environnementaux. D'autres programmes complémentaires semblent cibler des espèces ou des écosystèmes en particulier (p. ex. les espèces en péril, les programmes d'intendance de l'habitat). Tous les répondants s'entendent pour dire que c'est d'un programme flexible que les collectivités ont besoin, un programme qui finance un vaste éventail de projets environnementaux et qui peut s'adapter aux besoins locaux précis, tout en étant un véhicule permettant d'aborder les priorités émergentes régionales et nationales.

L'évaluation a permis de constater une certaine cohérence démontrée entre les objectifs du programme et les priorités, rôles et responsabilités variés du gouvernement fédéral, tel qu'elle est exprimée dans les déclarations de résultats attendus, les documents relatifs au discours du Trône et la législation.

Atteinte des résultats attendus

Il a été démontré que le programme était efficace et que les projets financés par le programme contribuaient aux résultats environnementaux attendus dans les domaines du milieu naturel, de l'eau, de la qualité de l'air et des changements climatiques, de même qu'aux résultats attendus dans le domaine du développement des capacités.

Un examen des données sur les projets du programme ÉcoAction consignés dans le SIG indique que les objectifs des projets ont été atteints dans une proportion moyenne de 198 %, pour tous les indicateurs environnementaux des projets terminés, et qu'ils ont atteint ou dépassé les cibles pour 7 des 10 indicateurs environnementaux du programme pour lesquels il existe des données de projet. Il est également démontré que le programme ÉcoAction mobilise un grand nombre de personnes et de bénévoles, et contribue à l'établissement de réseaux et de compétences organisationnelles et communautaires, qui, à leur tour, contribuent à l'efficacité et à la durabilité des projets.

Le programme a réussi à attirer d'autres sources de financement; en effet, les projets ÉcoAction ont pu obtenir sous forme de contributions en nature et de contributions monétaires provenant d'autres sources de financement 2,90 \$ pour chaque dollar dépensé par le programme au cours de la période d'étude.

Au cours des deux dernières années, le programme a augmenté le nombre de projets échelonnés sur plusieurs années qu'il finance. Il s'agit d'un changement considéré comme positif qui, en plus de contribuer à l'efficacité du programme, devrait aussi contribuer à la durabilité des projets, car dans le cadre de projets échelonnés sur plusieurs années, les organismes disposent de plus de temps pour mieux planifier et adapter leurs plans de mise en œuvre, et établir leur réseau et leur base de compétences. Il est cependant trop tôt pour évaluer pleinement les résultats des projets en cours échelonnés sur plusieurs années, entrepris dans les deux dernières années.

Efficacité et économies

La conception et l'exécution du programme sont généralement considérées comme étant économiques et efficaces, en grande partie en raison des multiples changements mis en place depuis 2009. Parmi les changements apportés, mentionnons la transition à un processus de sélection en une étape, l'utilisation accrue d'ententes pluriannuelles, la révision des documents s'adressant aux demandeurs et aux examinateurs techniques, les améliorations apportées au site Web du programme ÉcoAction, et les nouveaux processus ministériels relatifs aux subventions et aux contributions. De plus, grâce aux réductions budgétaires récentes introduites dans le cadre du Plan d'action de réduction du déficit ainsi qu'aux réductions antérieures imposées en 2011, les dépenses administratives du programme ÉcoAction associées à la gestion des contributions sont maintenant conformes à celles d'autres programmes.

D'un point de vue opérationnel, le sondage auprès des bénéficiaires de financement révèle une satisfaction générale en ce qui concerne la prestation du programme durant la période couverte par l'évaluation, et l'évaluation qu'ont faite les demandeurs des nombreux outils clés du programme s'est améliorée depuis la dernière évaluation en 2008. Cela est probablement attribuable à un certain nombre de changements apportés depuis 2009 pour améliorer les documents et les outils du programme.

En réponse aux réductions des équivalents temps plein liées aux réductions budgétaires, divers aspects de la prestation ont été réduits ou simplifiés, notamment l'appui aux demandeurs et la surveillance des projets. Ces changements n'ont toutefois pas été appliqués uniformément dans l'ensemble des régions, et l'on ignore toujours l'incidence complète de ces réductions.

Les modifications apportées en 2012 dans le cadre du Plan d'action de réduction du déficit coïncident avec des changements faits à la gouvernance du programme ÉcoAction, y compris la fusion de cinq régions en trois régions, et le transfert de la responsabilité générale du programme et de la coordination nationale à la Région de l'Ouest et du Nord. La nouvelle structure et le nouveau processus d'approbation sont clairement consignés et généralement bien compris. Il y a toutefois une certaine incertitude quant à l'établissement des priorités et à la prise de décision, et quant aux plans à long terme relatifs aux responsabilités générales du programme et au rôle de coordination nationale. Des préoccupations ont également été soulevées par rapport à la faisabilité de remplir complètement certains rôles de coordination à l'échelle nationale, comme la gestion du site Web et la coordination des données du Système d'information de gestion (SIG), compte tenu des niveaux de ressource réduits.

Le moment choisi des annonces de financement demeure un problème; les annonces de financement tardives ont des conséquences importantes pour les promoteurs de projets en ce qui concerne leur capacité à exécuter leurs projets comme prévu, ce qui se solde par une non-utilisation des fonds. Les processus d'examen et d'approbation des projets à l'échelle du programme et du Ministère ont récemment été réformés, ce qui a

permis d'améliorer considérablement le calendrier des annonces en 2013-2014, mais certaines dates cibles n'ont quand même pas été respectées.

Conformément aux résultats d'une évaluation menée en 2008-2009, les capacités du Système d'information de gestion (SIG) du programme ont été définies comme étant inefficaces. La gestion de données dans le cadre du programme continue d'être effectuée de façon très manuelle, puisque le programme n'offre aucune application en ligne ni aucun système de déclaration en ligne aux demandeurs et que le SIG n'est plus compatible avec les modèles ou les systèmes ministériels de financement actuels relatifs aux subventions et aux contributions. Par conséquent, le personnel du programme est aux prises avec un lourd fardeau, car il doit entrer manuellement les données. Bien que le SIG du programme soit généralement une bonne source de données sur les projets, il n'est pas propice à la production de résultats d'ensemble à l'échelle du programme. En outre, des lacunes dans les données ont été observées et on peut dire que certaines données sur les objectifs et les réalisations étaient insuffisantes dans pas moins de 20 % des projets complétés. D'anciens engagements relatifs au programme, qui visaient à régler le problème de longue date lié au SIG, ont été laissés en suspens par suite de contraintes budgétaires et d'incertitudes liées à la transition possible à de nouveaux systèmes ministériels ou fédéraux de subventions et de contributions.

6.0 Recommandations et réponse de la direction

Les recommandations ci-après sont adressées au Directeur général régional, Région de l'Ouest et du Nord, à titre de haut fonctionnaire ministériel responsable de la gestion du programme de financement communautaire ÉcoAction.

Recommandation 1 : Examiner et clarifier les attentes et les responsabilités liées à la coordination nationale et à la gestion du programme. L'évaluation a indiqué que le programme était toujours en transition et qu'il continuait de s'adapter au nouveau modèle de gouvernance et à la dissolution de l'Unité de coordination nationale de la région de la capitale nationale. Bon nombre d'activités de coordination antérieures continuent d'avoir lieu avec le nouveau modèle, mais d'autres n'ont pas encore été examinées de près. Comme on sait qu'il y aura nécessairement moins d'appuis pour les projets comparativement à ce qu'offrait autrefois l'Unité de coordination nationale, la direction du programme ÉcoAction devrait revoir ses exigences dans ce domaine et veiller à ce que les attentes et les responsabilités soient clairement définies. Il s'agit notamment des responsabilités liées aux mesures suivantes :

- établissement des priorités nationales et régionales;
- tenue à jour du site Web et des documents liés au programme, au besoin;
- élaboration des lignes directrices du programme pour la coordination des données du SIG;
- réponse aux demandes d'information sur le rendement à l'échelle régionale et nationale.

Réponse de la direction à la recommandation 1

Le Directeur général régional de la Région de l'Ouest et du Nord est d'accord avec la recommandation.

Mesure de gestion

Tel qu'il a été mentionné, le programme est actuellement en période de transition et s'adapte aux pertes en matière d'expertise et de connaissances historiques, ainsi qu'au nouveau modèle de gouvernance découlant du Plan d'action de réduction du déficit, qui comprenait la dissolution de l'ancienne Unité de coordination nationale de la région de la capitale nationale et la réduction considérable des effectifs. Le Bureau du Directeur général régional cherche des façons de bien équilibrer entre les régions le rôle essentiel de coordonnateur national pour le programme ÉcoAction, ainsi que la coordination connexe des subventions et des contributions avec la Direction générale des finances, et la gestion du Fonds pour dommages à l'environnement avec la Direction générale de l'intendance environnementale. Les directeurs généraux régionaux ont pris des mesures préliminaires pour étudier les préoccupations soulevées à l'égard de la charge de travail en s'assurant que le coordonnateur national se consacre au programme ÉcoAction. Sachant que le niveau actuel des ressources ne peut être dépassé, les directeurs généraux régionaux passeront en revue les responsabilités du programme ÉcoAction à l'échelle nationale pour déterminer quelles activités sont nécessaires pour une gestion efficiente et efficace du programme, et répartiront de façon appropriée et gérable les responsabilités pour que celles-ci puissent être assumées avec les ressources disponibles. Ces rôles et responsabilités nouvellement définis seront ensuite communiqués aux gestionnaires régionaux qui les communiqueront au personnel du programme, comme il convient.

Calendrier	Éléments livrables	Partie responsable
30 septembre 2014	Document final et approuvé donnant les grandes lignes des rôles et responsabilités d'une coordination nationale communiqués aux gestionnaires régionaux	DGR de la Région de l'Ouest et du Nord

Recommandation 2 : Examiner les procédures et les meilleures pratiques régionales actuelles liées à la prestation du programme et établir des niveaux acceptables de sensibilisation, de soutien aux candidats et de suivi des projets, dans le but d'améliorer l'efficacité et l'uniformité à l'échelle nationale. Bien que la direction ait trouvé plusieurs secteurs où les efforts pourraient être réduits, aucune ligne directrice claire n'a encore été établie et il semble que ces changements ne soient pas mis en œuvre de façon uniforme d'une région à l'autre. Le programme devrait élaborer des lignes directrices indiquant les niveaux acceptables de sensibilisation, de soutien aux candidats et de surveillance des projets, y compris les visites des sites et la collecte des données.

Réponse de la direction à la recommandation 2

Le Directeur général régional de la Région de l'Ouest et du Nord est d'accord avec la recommandation.

Mesure de gestion

Plusieurs mesures ont été prises en même temps que les réductions du Plan d'action de réduction du déficit étaient annoncées pour accroître l'efficacité, notamment la fusion des bureaux des directeurs généraux régionaux, la révision du formulaire de demande de financement et des processus d'examen, et la modification du niveau de soutien offert aux demandeurs de projets et aux bénéficiaires de financement. Le Bureau du Directeur général régional convient que d'autres améliorations devront être

apportées aux fins d'efficacité et pour assurer une prestation uniforme du programme dans l'ensemble des régions.

Des mesures ont été prises pour garantir une communication interrégionale efficace. À cet effet, le coordonnateur national préside des réunions hebdomadaires avec les gestionnaires régionaux. Des conférences téléphoniques périodiques sont aussi organisées avec le personnel élargi du programme, ainsi qu'une séance de planification nationale avec l'ensemble du personnel une fois par année. Au cours de l'assemblée annuelle s'étant tenue en juin 2013, certaines questions opérationnelles ont été abordées, y compris le partage des meilleures pratiques et l'élaboration d'un plan d'action détaillé pour cerner et gérer les enjeux de transition pour les années à venir.

On se servira de ces réunions pour préparer un document de procédures opérationnelles nationales pour le personnel régional du programme, qui fournira des directives sur des éléments clés de la prestation du programme tout en assurant la souplesse nécessaire pour respecter le caractère linguistique, culturel et régional unique. Le document comprendra des normes de service sur les procédures internes et nationales recommandées en matière de sensibilisation, de soutien aux demandeurs de financement, de surveillance des projets, de visites des sites, et de collecte et de gestion des données de projet.

Calendrier	Éléments livrables	Partie responsable
30 septembre 2014	Document de procédures opérationnelles nationales approuvé par le Directeur général régional et distribué aux gestionnaires régionaux et au personnel du programme	Directeur des relations stratégiques, Région de l'Ouest et du Nord

Recommandation 3 : Envisager l'utilisation de technologies pour améliorer la prestation du programme et soutenir la production de rapports sur le rendement à l'échelle du programme. Le personnel de gestion du programme reconnaît et comprend que le SIG actuel du programme ÉcoAction comporte des lacunes. Cependant, les plans prévoyant l'introduction de systèmes de gestion de l'information et de formulaires de demande en ligne ont été mis en attente en attendant la transition aux nouveaux systèmes du Ministère et du gouvernement du Canada. L'évaluation a permis de déterminer qu'un grand nombre de données sur les demandes de projets ou de financement et sur les rapports de projet doivent être entrées manuellement dans le SIG actuel, souvent plus d'une fois, et elle a relevé des lacunes quant à la disponibilité des données sur le programme, car ces données ne sont pas entrées dans le système et mises à jour en temps opportun et systématiquement. De plus, le SIG actuel ne favorise pas la production de rapports sur le rendement global du programme ni le transfert des renseignements dans les modèles de subventions et de contributions ou les systèmes financiers actuels du Ministère. À la lumière de la nécessité croissante d'améliorer l'efficacité du programme et afin que les données sur le rendement du programme soient plus facilement disponibles, il faudrait se pencher sur la question pour trouver une solution opportune à ces problèmes de gestion des données en attendant la transition définitive aux systèmes ministériels ou gouvernementaux.

Réponse de la direction à la recommandation 3

Le Directeur général régional de la Région de l'Ouest et du Nord est d'accord avec la recommandation.

Mesure de gestion

Le Bureau du Directeur général régional reconnaît que la mise en œuvre d'un système en ligne pouvant recevoir les demandes est une exigence importante pour assurer une prestation efficace du programme et une étape déterminante vers la concrétisation de l'Objectif 2020 récemment annoncé, qui est la vision d'une fonction publique de classe mondiale utilisant intelligemment les technologies.

La vision à long terme est toujours de concevoir un système commun pour tous les programmes de subventions et de contributions du Ministère. Par conséquent, tout investissement important des ressources doit pouvoir être transposé au nouveau système. Cela dit, le Bureau du Directeur général régional reconnaît que des mesures doivent être prises immédiatement pour combler les lacunes du SIG et, à cet effet, le programme a récemment relancé les discussions avec les représentants de la gestion de l'information et de la technologie de l'information du Ministère pour étudier quelles mesures prendre à court terme pour alléger le fardeau durant la période intérimaire, et améliorer la qualité et la disponibilité des données. Le personnel du programme travaillera en collaboration avec la Direction générale des services ministériels pour définir les priorités liées à la mise à niveau et à la réparation du SIG actuel dans le but de réduire les opérations manuelles liées à l'approbation des projets, aux activités des projets et à la production de rapports sur le programme. De plus, le personnel du programme veillera à ce que le document de procédures opérationnelles (voir la réponse à la recommandation 2) décrive clairement les procédures qui doivent être mises de l'avant pour combler les lacunes actuelles en ce qui concerne la saisie et la mise à jour des données, qui ne sont actuellement pas faites en temps opportun ni systématiquement.

De plus, le personnel de gestion du programme ÉcoAction continuera de participer activement aux discussions de planification des subventions et des contributions du Ministère pour que les concepteurs de tout nouveau système comprennent exactement les besoins du programme.

Calendrier	Éléments livrables	Partie responsable
31 janvier 2014	Demande de confirmation de l'engagement du directeur de la Direction générale des services ministériels d'Environnement Canada à évaluer les modifications prévues au SIG pour améliorer l'utilisation du système en attendant son remplacement par un nouveau système (courriel ou compte rendu des décisions de la réunion).	DGR de la Région de l'Ouest et du Nord
30 septembre 2014	Document sur les exigences opérationnelles du programme ÉcoAction pour la mise à niveau du SIG remis à la Direction générale des services ministériels	Directeur des relations stratégiques, Région de l'Ouest et du Nord

Recommandation 4 : Revoir les processus du programme ÉcoAction pour déterminer si des modifications supplémentaires pourraient être apportées pour améliorer la rapidité des notifications de financement. Compte tenu de la nature saisonnière des projets ÉcoAction, les notifications de financement tardives ont une incidence importante sur la capacité des bénéficiaires de financement d'aller de l'avant avec leur proposition de projet et elles sont également la principale raison de la non-utilisation des fonds. Bien que les améliorations apportées au processus pour l'année de financement 2013 aient entraîné des améliorations importantes, le moment choisi pour les notifications de financement ne respecte toujours pas la date cible du début avril. Tout en reconnaissant les gains importants faits dans ce domaine en 2013, le programme devrait procéder à un autre examen des processus pour déterminer si des modifications supplémentaires pourraient être apportées pour améliorer la rapidité des notifications de financement.

Réponse de la direction à la recommandation 4

Le Directeur général régional de la Région de l'Ouest et du Nord est d'accord avec la recommandation.

Mesure de gestion
<p>Le calendrier des approbations et des notifications de financement est influencé par les processus opérationnels du programme et du Ministère. Le temps d'approbation des subventions et des contributions a été amélioré en 2013-2014 grâce aux nouveaux changements aux processus. Le Bureau du Directeur général régional s'est engagé à revoir les processus du programme afin de déterminer si d'autres modifications peuvent être apportées pour pouvoir informer en temps opportun les demandeurs de projets de la décision de financement qui a été prise relativement à leur projet.</p> <p>Les processus propres au programme seront examinés de nouveau et une proposition sera élaborée pour cerner les étapes pouvant être améliorées, y compris le changement possible de la date limite pour les demandes de financement dans les années à venir.</p> <p>En plus de la participation continue du coordonnateur national aux comités ministériels de subventions et de contributions pertinents et aux sous-groupes d'examen des processus, visant à rendre plus efficaces les processus d'approbation des subventions et des contributions du Ministère, le Bureau du Directeur général régional amorcera des discussions avec les Finances ministérielles pour étudier la possibilité d'implanter d'autres mesures visant à améliorer la rapidité des approbations de financement dans le cadre des projets ÉcoAction.</p>

Calendrier	Éléments livrables	Partie responsable
30 novembre 2013	Le DGR de la Région de l'Ouest et du Nord doit rencontrer le directeur général des Finances et le DGR de la Région de l'Atlantique et du Québec (responsable de certains aspects de la réforme du processus de subventions et de contributions) pour étudier la possibilité d'améliorer l'échéancier du processus de subventions et de contributions dans le	DGR de la Région de l'Ouest et du Nord

31 juillet 2014	cadre du programme ÉcoAction (compte rendu des décisions de la réunion). Examen des processus d'approbation qui relèvent du contrôle du DGR en vue de leur mise en œuvre durant la ronde de financement 36 (demandes de novembre 2014).	Gestionnaires régionaux
-----------------	--	-------------------------

Annexe 1 : Indicateurs de rendement

INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX		
Indicateur de rendement	Description	Unité de mesure
Réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES)	Comprend : dioxyde de carbone (CO ₂); méthane (CH ₄); oxyde nitreux (N ₂ O); HFC, PFC et SF ₆ .	N ^{bre} de tonnes (équivalent CO ₂)
Réduction des émissions des principaux contaminants atmosphériques (PCA)	Comprend : oxydes de soufre (SO _x); oxydes d'azote (NO _x); matière particulaire (MP); composés organiques volatils (COV); monoxyde de carbone (CO); ammoniac (NH ₃).	N ^{bre} de tonnes
Quantité d'énergie conservée	Quantité d'énergie calculée en GJ, kWh, m ³ , litres, kg (selon ce qui convient). Calculée à l'aide du taux d'utilisation.	N ^{bre} de kW/h
Quantité de matière organique non enfouie ou compostée	Quantité totale de matière organique non enfouie ou compostée en kilogrammes. Peut être convertie en gaz à effet de serre à l'aide de la Calculatrice pour les gaz à effet de serre issus de la gestion des déchets d'Environnement Canada ⁵¹ . Comprend le recyclage, le compostage et la digestion anaérobie (un traitement de digestion des déchets organiques en l'absence d'oxygène).	N ^{bre} de kg
Réduction ou non-enfouissement de kilogrammes de déchets toxiques ou dangereux (par année)	Mesurée en fonction du poids (kg) de la matière envoyée dans des installations pour déchets dangereux, non utilisée, correctement éliminée.	N ^{bre} de kg par année
Réduction de la consommation d'eau (par année)	Mesurée comme le nombre de litres d'eau réduits, réutilisés ou conservés. Peut être calculée au moyen de compteurs d'eau (pré/post) ou à l'aide d'estimations standard de la consommation.	N ^{bre} de L par année
Zone de littoral protégée, stabilisée ou mise en valeur	Convertir les kilomètres linéaires en une superficie en saisissant une zone de travaux et pas seulement une ligne de côte.	N ^{bre} d'hectares
Pourcentage des recommandations issues des plans de gestion environnementale mises en œuvre	Seules les recommandations mises en œuvre seront saisies.	Pourcentage des recommandations
Superficie d'habitats protégés	Protection : Maintenir l'état ou l'intégrité des habitats (p. ex. terres protégées aux termes des ententes d'intendance). Protection notée si réalisée dans le délai du projet ou si des engagements fermes ont été pris.	N ^{bre} d'hectares

⁵¹ Calculatrice pour les gaz à effet de serre (GES) issus de la gestion des déchets : <http://www.ec.gc.ca/gdd-mw/default.asp?lang=Fr&n=D6A8B05A-1>

INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX		
Indicateur de rendement	Description	Unité de mesure
Superficie de l'habitat dans laquelle des mesures de gestion ou de restauration ont été mises en œuvre grâce aux activités du projet	Inclut les mesures d'amélioration ou de restauration. Exemples de types de mesures : élimination des débris, plantation, contrôle de l'érosion. Peut comprendre les habitats aquatiques et terrestres. Convertir les kilomètres linéaires en superficie.	N ^{bre} d'hectares
Nombre de plantes, d'arbres et d'arbustes indigènes plantés	Les projets doivent intégrer des conditions permettant d'assurer la survie des plantations.	N ^{bre} de plantes, d'arbres et d'arbustes
Pourcentage de plantes, d'arbres et d'arbustes indigènes plantés qui ont survécu	Nombre total de plantations/nombre de plantes qui ont survécu au moins un hiver.	Pourcentage de plantes, d'arbres et d'arbustes
Nombre de structures installées utilisées par la faune	Nombre total de structures installées.	N ^{bre} de structures

INDICATEURS LIÉS AU DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS		
Indicateur de rendement	Description	Unité de mesure
Personnes participant aux activités	Nombre total de personnes mobilisées dans le cadre des activités du projet.	N ^{bre} de participants
Emplois créés (personne/année)	Emplois rémunérés directement générés par les projets financés. Les emplois créés comprennent les postes à temps plein et à temps partiel, les postes temporaires et les emplois contractuels générés par le projet. Calculés annuellement et rapportés en personne/année.	N ^{bre} d'emplois créés
Bénévoles participant directement au projet	Les bénévoles ont un rôle dans l'exécution du projet. Calculés annuellement et rapportés en personne/année.	N ^{bre} de bénévoles
Personnes sensibilisées qui ont dit vouloir modifier leur comportement à la suite des activités du projet	Nombre déterminé par les sondages menés avant et après le projet. Calculé annuellement et rapporté en personne/année.	N ^{bre} de personnes

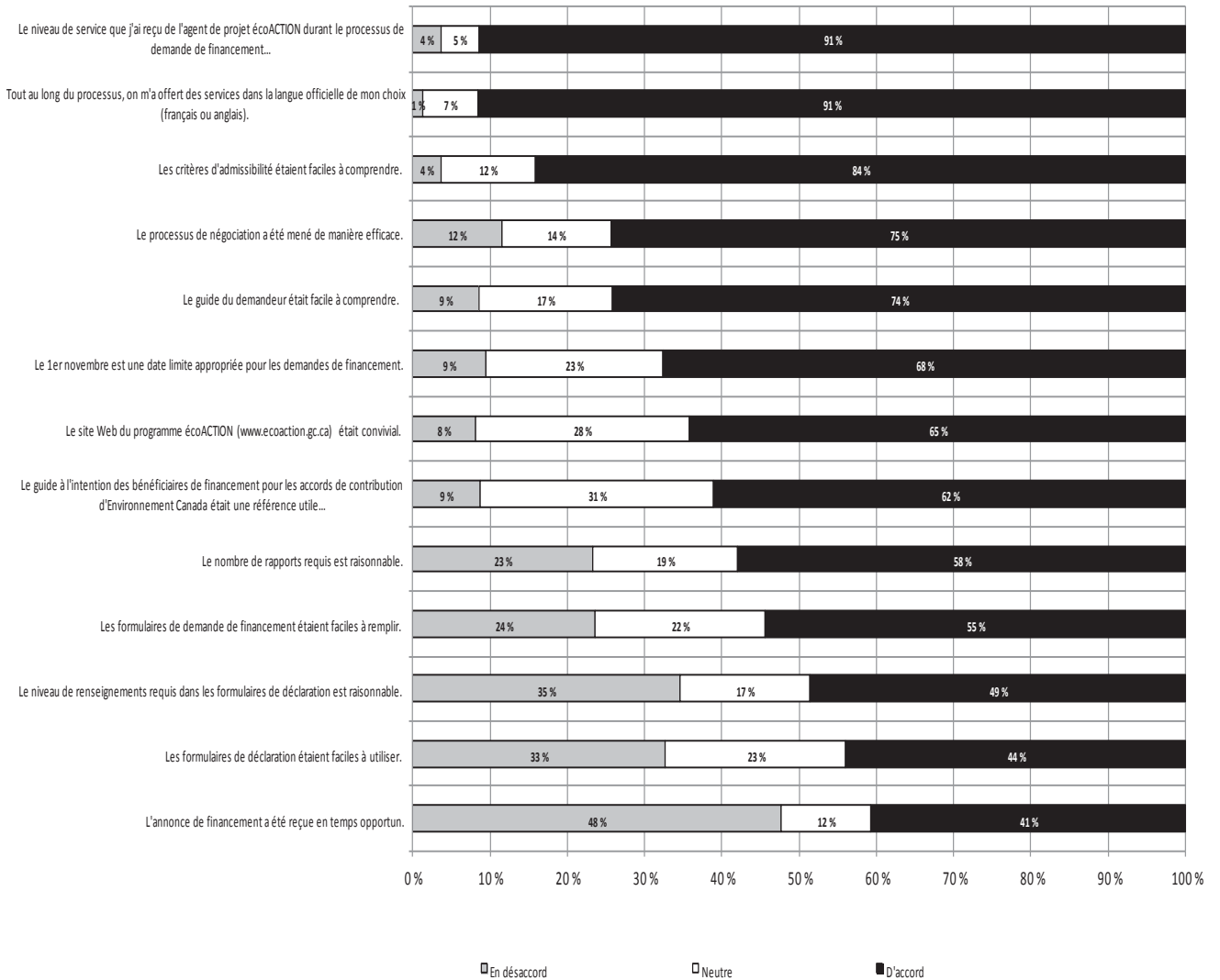
Annexe 2 : Résumé des constatations⁵²

Pertinence : Question d'évaluation	Acceptable	Possibilité d'amélioration	Attention requise	Sans objet
1. Nécessité du programme sur une base permanente	•			
2. Alignement sur les priorités du gouvernement fédéral	•			
3. Programme conforme aux rôles et aux responsabilités fédéraux	•			

Rendement : Question d'évaluation	Acceptable	Possibilité d'amélioration	Attention requise	Sans objet
4. Atteinte des résultats attendus	•			
5. Résultats inattendus	•			
6. Le programme tel qu'il est conçu permet d'obtenir les résultats prévus	•			
7. La structure de gouvernance est claire, appropriée et efficace pour l'atteinte des résultats attendus		•		
8. Dans le cadre du programme, activités entreprises et produits offerts de la manière la plus efficace et économique possible		•		
9. Collecte de données sur le rendement, puis production de rapport sur ces données et utilisation de ces données pour éclairer la prise de décision		•		

⁵² Les symboles de notation et leur signification sont présentés au Tableau 3, à la page 11.

Annexe 3 : Évaluation des éléments clés de la prestation du programme (bénéficiaires de financement)



Source : Sondage auprès des bénéficiaires de financement (2013) ⁵³.

⁵³ Les données présentées dans ce graphique excluent les réponses « Ne sait pas » et les personnes qui n'ont pas répondu pour limiter l'analyse aux personnes ayant de l'expérience avec l'aspect de la prestation du programme en question. Les trois questions portant sur la production de rapports ont été posées seulement aux bénéficiaires de financement qui avaient terminé leur projet.

Annexe 4 : Résumé des études de cas

Étude de cas 1 : Mobiliser les citoyens pour protéger un oiseau migrateur

Le Martinet ramoneur est un oiseau migrateur considéré comme une espèce menacée à l'échelle du pays en vertu de la *Loi sur les espèces en péril* fédérale. On estime que la population de l'espèce a diminué de 95 % depuis 1968, en partie en raison de la déforestation. Un projet ÉcoAction consistait à mobiliser les écoles des provinces Maritimes pour sensibiliser la population à cette espèce menacée et aux mesures qui peuvent être prises pour protéger son habitat. À part les arbres, le Martinet ramoneur utilise des structures urbaines, particulièrement les cheminées, comme aires de repos et sites de nidification. Les enseignants et les enfants ont observé le Martinet ramoneur, puis ont distribué de la documentation aux familles pour les sensibiliser aux mesures de protection de l'habitat de cette espèce que les propriétaires peuvent prendre pour sauver cet oiseau unique (p. ex. ne pas ramoner ou réparer la cheminée durant la période de reproduction de l'espèce). Les participants ont aussi appris à quel point le Martinet ramoneur était utile, car on sait qu'il consomme plus de 1 000 insectes par jour, ce qui fait de lui un oiseau extrêmement utile pour la lutte contre les ravageurs.

Étude de cas 2 : Projet d'intendance communautaire

Dans le cadre de ce projet communautaire, on demandait aux propriétaires fonciers de conclure des accords d'intendance de l'habitat pour protéger les écosystèmes. Avec l'aide de 80 bénévoles (590 heures de bénévolat), 65 ha d'écosystèmes fragiles ont été protégés grâce à des accords d'intendance (dépassant l'objectif de 5 ha), 1 800 plantes, arbres et arbustes ont été plantés (dépassant l'objectif de 475) et une pépinière de plantes indigènes a été bâtie en vue des travaux de conservation futurs. De plus, le projet s'est avéré un outil de formation qui a contribué à la capacité de l'organisation à entreprendre d'autres activités.

À l'avenir, les travaux de suivi réalisés par l'organisation avec les propriétaires ayant signé un accord d'intendance garantiront des résultats à plus long terme. En outre, le groupe encouragera les détenteurs d'accords d'intendance à signer une convention de conservation ou à faire don d'une partie de leurs terres à long terme.

Étude de cas 3 : Aménagement paysager d'une cour d'école

Une école dans l'Ouest canadien a reçu l'appui du programme ÉcoAction pour concevoir et réaliser un aménagement paysager dans une cour d'école comprenant des arbres, un jardin, un système de rétention de l'eau (cistern) et un endroit où les élèves peuvent faire pousser des plantes cultivées indigènes à petite échelle. Le projet a amélioré l'environnement scolaire et on y fait référence dans le cadre des projets d'apprentissage destinés aux enfants. Par exemple, des projets scolaires spéciaux montrent aux enfants la valeur de l'eau et leur permettent d'apprendre comment mieux gérer cette ressource. De plus, les jeunes enfants peuvent observer et dessiner la flore et divers insectes dans leur propre cour d'école, sous la directive de leur enseignant.

Le projet a aussi mobilisé beaucoup de membres de la collectivité. Une importante société a fait une contribution monétaire et a permis à 25 de ses employés de travailler

pendant 3 journées complètes pour terminer le projet, des marchands locaux ont fait don de matériel et plus de 70 bénévoles de la collectivité ont travaillé au projet.

Étude de cas 4 : Projet de protection du littoral

Un office de protection de la nature de l'Ontario a reçu de l'aide pour restaurer dans cette zone le littoral, qui a une importance déterminante. Le projet a mobilisé des propriétaires fonciers et des bénévoles pour repeupler de végétaux le littoral dans le but d'améliorer la qualité de l'eau des ressources en eau essentielles. L'appui du programme ÉcoAction a permis à l'organisation de planter 19 000 nouveaux arbres et arbustes le long de 7 km de cours d'eau et de ruisseaux. Le soutien d'Environnement Canada a donné de la crédibilité au projet, a facilité la collecte de fonds et le recrutement de bénévoles, et a encouragé davantage de propriétaires fonciers à participer au projet. En outre, les représentants du projet ont mentionné qu'ils s'attaquent probablement à des indicateurs environnementaux qu'ils n'ont pas abordés (p. ex. réduction des gaz à effet de serre, protection d'hectares d'habitat).

Étude de cas 5 : Économies réalisées grâce à l'installation de compteurs intelligents

Un organisme sans but lucratif des provinces Maritimes a reçu du financement du programme ÉcoAction pour recruter 100 propriétaires s'étant portés bénévoles pour faire l'essai d'un compteur électrique intelligent dans leur maison. Ces compteurs fournissent diverses données instantanées aux propriétaires, dont leur consommation d'électricité à différentes périodes de la journée. Ils sont aussi connectés à un système central qui a permis aux organisateurs du projet de suivre de près la consommation d'énergie. D'après les résultats, les propriétaires sont devenus plus conscients de leur consommation d'électricité et ont modifié leurs comportements. Ainsi, ils ont réduit leur consommation d'énergie de 15 % au cours de la période d'étude échelonnée sur toute une année. Cette réduction représente un impact substantiel sur l'environnement, car l'énergie électrique dans cette région est en grande partie de l'énergie fossile. Le projet a aussi eu d'importants avantages pour les consommateurs, car une réduction de la facture d'électricité de 15 % représente des économies d'environ 240 \$ par foyer par année (estimation prudente) ou 24 000 \$ au total pour le projet (100 foyers × 240 \$). Cet exercice de validation du principe a impressionné la société d'énergie de la province qui envisage maintenant d'installer des compteurs intelligents partout dans la province. Cette mesure pourrait avoir des avantages économiques encore plus grands, grâce à l'installation des nouveaux compteurs, mais aussi grâce aux économies réalisées par les propriétaires de cette province, et représenterait probablement des millions de dollars en économies à court terme pour les propriétaires de cette province, tout en permettant de réduire la consommation d'énergie globale et les émissions de gaz à effet de serre.

Étude de cas 6 : Mesures pour réduire les émissions de gaz à effet de serre et la consommation d'énergie au sein des collectivités des Premières Nations

Le bénéficiaire de financement est un organisme de Premières Nations et d'Inuits qui aide les collectivités de Premières Nations et d'Inuits de sa région à se diriger vers le développement durable depuis 2000. Le but du projet financé par le programme ÉcoAction était de sensibiliser la population à la nécessité de mesures bien précises pour réduire les émissions de gaz à effet de serre dans les différentes collectivités de Premières Nations et d'Inuits, et pour encourager les changements de comportement.

Le projet consistait à donner des présentations aux conseils de bande et dans les écoles, ainsi qu'à créer un outil de planification de mesures écologiques pouvant être utilisé par les décideurs dans leur collectivité. Un site Web a aussi été créé pour fournir de l'information.

Le projet a été une réussite. Les décideurs de 6 collectivités ont adopté un plan d'action écologique. Des plans d'action adaptés aux familles ont aussi été distribués à environ 2 600 personnes. Au total, ce sont 212 enfants qui ont pu assister aux présentations données dans les écoles de 11 collectivités différentes. De plus, 161 membres de conseils ou représentants d'organisations au sein de 23 collectivités différentes de Premières Nations et d'Inuits ont été mobilisés. Grâce aux changements de comportement signalés par les participants de certaines des activités du projet, il est estimé que 6,13 tonnes d'émissions de gaz à effet de serre ont été éliminées. Cependant, 7 collectivités n'ont pu être visitées en raison de contraintes budgétaires, du manque d'intérêt ou de l'instabilité politique. Malheureusement, les organisateurs du projet ont constaté qu'il était impossible de faire participer des adultes de la collectivité comme ils l'avaient proposé, et ont donc dû modifier la portée du projet et se concentrer sur les jeunes dans les écoles. Il a été rapporté que ce public captif était probablement plus réceptif aux changements de comportement que certains adultes. L'on retient de ce projet qu'il est nécessaire de faire preuve de souplesse en ce qui concerne l'organisation des visites des sites avec les collectivités de Premières Nations et d'Inuits, et aussi de tenir compte des besoins et des contraintes au sein de ces collectivités. On a conclu qu'il était plus réaliste de mettre la priorité sur les jeunes qui fréquentent l'école pour ce type de projets de sensibilisation, car il était plus difficile d'obtenir la participation des adultes dans les forums communautaires.

Les représentants du projet ont indiqué que les outils conçus et les liens établis avec les collectivités permettront à l'organisme de continuer à faire de la sensibilisation au sein des collectivités et de modifier les comportements. Des comités écologiques ont été créés dans certaines collectivités dans le cadre du plan d'action écologique. Ces comités continuent à travailler pour réduire les émissions de gaz à effet de serre. Dans l'ensemble, les organisateurs du projet ont utilisé les fonds reçus du programme ÉcoAction pour lancer un programme permanent de réduction des émissions de gaz à effet de serre.

Étude de cas 7 : Projet de mise en valeur de la biodiversité d'un milieu humide (étang)

Ce projet avait pour objectif de restaurer un milieu humide pour créer un habitat riverain pour la faune. Il s'agissait de planter 22 000 plantes indigènes et d'aménager des bancs de pierres de rivière. Pour ce faire, l'organisme avait prévu solliciter la participation du public à des journées bénévoles de plantation, à des journées de démonstration et à des séances d'information.

Le projet a été une réussite. Un comité directeur a été formé, des trousseaux de sensibilisation ont été créés pour mobiliser les propriétaires fonciers et des séances d'information ont été offertes aux jeunes. De façon générale, le projet a atteint et même dépassé ses objectifs. Par exemple, 32 000 plantes indigènes ont été plantées, et 8,5 ha d'habitat faunique (dont 8 ha étaient planifiés) et 8,5 ha d'habitat littoral (dont 4 ha étaient planifiés) ont été restaurés. L'organisme n'a cependant pu aménager les bancs de pierres de rivière prévus parce que la municipalité avait planifié des travaux de construction sur le site choisi. Il a donc décidé, avec les fonds prévus pour les bancs de

pierres de rivière, d'aménager une plus grande zone d'habitat littoral, pour stabiliser davantage les berges de la rivière, et de planter plus de plantes. L'organisme financé a été en mesure de développer ses capacités pour entreprendre d'autres projets environnementaux nécessitant la participation des collectivités. Il continue à mettre à exécution des projets liés à la remise en état de l'habitat et au développement durable à long terme dans la région. De plus, les partenaires du projet devraient poursuivre les activités de conservation de l'eau mises de l'avant ainsi que les activités de promotion par l'entremise de programmes précis.

Étude de cas 8 : Restauration d'un parc touché par le morcellement forestier

La société écologique d'un important parc urbain a mis en œuvre un projet visant à limiter le morcellement forestier d'un parc. Elle constate d'après les résultats d'un rapport sur l'état du parc que le morcellement forestier perturbe l'habitat et les déplacements des espèces sauvages à travers le parc. L'organisme s'est servi d'une approche fondée sur les données probantes pour déterminer quels fragments de la forêt il devait cibler. Le projet a dépassé ses objectifs en mobilisant 349 bénévoles et 1 310 autres participants pour apposer des affiches, planter des arbres et installer d'autres obstacles physiques naturels afin de fermer les sentiers non approuvés. Le groupe a aussi installé un système de ponceaux pour faciliter les déplacements de la faune. Après les activités du projet, 102 personnes sensibilisées ont dit vouloir modifier leur comportement. Le projet est considéré comme une grande réussite, en grande partie en raison de sa viabilité. Par exemple, le jardin de plantes indigènes qui a été aménagé contribuera à d'autres projets futurs. De plus, un important partenaire du secteur privé a renouvelé son financement lorsque le financement du programme ÉcoAction a pris fin. Par ailleurs, la relation entre l'organisme et le conseil du parc s'est grandement solidifiée au cours du projet.

Étude de cas 9 : Biologie de reproduction d'individus sauvages de la Chevêche des terriers et d'individus en captivité, remis en liberté

Un groupe d'histoire naturelle du Centre du Canada travaille à sensibiliser les gens à l'environnement et les aide à mieux comprendre les enjeux par des discussions, des visites sur le terrain et leur participation à des projets de conservation. Chaque année, le groupe participe au recensement des oiseaux, à la Semaine nationale de la conservation de la faune, à des festivals d'oiseaux, à des projets de rétablissement d'espèces d'oiseaux en péril et à divers autres projets de conservation organisés dans tout le Manitoba. Le groupe a jugé qu'il était nécessaire d'avoir recours à de nouvelles méthodes améliorées pour réintroduire les populations de Chevêches des terriers dans le sud-ouest du Manitoba. Le projet visait aussi à sensibiliser le public à cette espèce en voie de disparition, à augmenter le nombre de Chevêches des terriers et à étendre l'aire de répartition de l'espèce dans le sud-ouest du Manitoba. La nécessité de ces nouvelles méthodes de réintroduction est devenue encore plus criante en raison de la difficulté à obtenir du financement en vertu des programmes ciblant les espèces en péril. Par exemple, bien que le Programme d'intendance de l'habitat d'Environnement Canada ait effectué un examen technique favorable au projet, il n'a pas été en mesure de financer le projet en raison de contraintes géographiques liées au financement.

Le projet a permis d'accroître les populations de Chevêches des terriers du Manitoba grâce à un programme de réintroduction modifié. Il a aussi mené à de nouveaux

programmes de rétablissement et à des plans d'action à long terme pour l'espèce. En raison de la nature extrêmement précaire de la population actuelle, un accroissement de la population d'un seul couple reproducteur observé serait considéré comme une réussite. Voici les principaux résultats qui étaient attendus de ce projet :

a) accroissement de la population – parmi les oiseaux en captivité, remis en liberté, 5 couples nicheurs ont été observés; b) développement des capacités – communication avec 100 personnes ayant indiqué qu'elles modifieraient leur comportement par suite du projet; c) restauration de l'habitat – installation de 25 structures de nidification utilisées par la faune; d) participation de 25 bénévoles; e) création de 6 emplois.

Annexe 5 : Modèle logique du programme de financement communautaire ÉcoAction

