PLAN D'ACTIVITÉS STRATÉGIQUE 2020

La Fondation pour la conservation du saumon atlantique

TABLE DES MATIÈRES

Message du président 1
Notre orientation stratégique et notre cadre opérationnel 2
- Vision 2
- Valeurs 2
- Mission 3
- Buts 3
- Mandat 3

Notre cadre opérationnel 3
- Nos intervenants et nos bénéficiaires 3
- Notre structure 3
- Notre programme de base 4
- Transparence et obligation de rendre compte 5

Notre Plan d'affaires stratégiques de 2020 6
- Nos principales forces motrices 6
- Analyse SWOT de la Fondation 7
- Objectifs stratégiques de 2020 8
- Initiatives stratégiques de 2020 9

Examen du Plan d'activités de 2019 16

LISTE DES ANNEXES

I Prévisions financières de 2020 à 2022 18
IIa Administrateurs et dirigeants 19
IIb Curriculum vitae des nouveaux participants 20
IIc Curriculum vitae des membres du Comité de placement 22
IId Curriculum vitae des personnel de FSCA 23
IIIa Directive sur les placements 24
IIIb Stratégie de placement 33
IV Stratégie de vérification et d'évaluation 34
V Plan de communication de 2020 53

MESSAGE DU PRÉSIDENT

L'honorable Rémi Bujold, P.C. C.M.

L'hon. Rémi Bujold, P.C., C.M.
Le président du conseil d'administration

Le Plan d'activités de 2020 est un aperçu des projets pour la 14e année de fonctionnement de la Fondation pour la conservation du saumon atlantique.

La Fondation est un très bon exemple d'un sage investissement communautaire du gouvernement du Canada. C'est un investissement stratégique majeur de la part du gouvernement par l'entremise du ministère des Pêches et des Océans. Lors de la mise sur pied de la Fondation il y a plus de treize ans, au début de 2007, notre objectif primordial était de protéger les populations sauvages de saumon atlantique dans cinq provinces, englobant la majeure partie de l'habitat nord-américain du saumon. C'était un objectif très ambitieux qu'à mon avis nous avons réussi à atteindre, avec nos moyens limités.

Nous voulions alors devenir un important contributeur à la conservation du saumon sauvage de l'Atlantique au Canada. Il ne fait aucun doute que nous avons atteint notre objectif fondamental, celui de pouvoir accorder un million de dollars en subventions de projets dans les cinq provinces. Nous croyons, comme la plupart des observateurs, qu'un financement d'un million de dollars pour des projets de conservation permettrait de relever la plupart des défis en matière de conservation pour le saumon sauvage de l'Atlantique. Dans notre treizième année comme entité aidant les groupes communautaires, les Premières nations et autres à résoudre les problèmes de conservation du saumon sauvage de l'Atlantique, nous avons saisi la réelle ampleur de ces défis de conservation, et compris qu'il reste encore beaucoup plus de travail à faire.

2019 était *l'Année internationale du saumon*. Nous nous sommes associés avec plusieurs intérêts en matière de conservation du saumon au Canada et à l'étranger pour célébrer cette année et planifier comment sauver collectivement cette espèce iconique pour les futures générations de Canadiens. Notre vision a toujours été de contribuer à la constitution de stocks sains et durables de saumon sauvage de l'Atlantique au Canada atlantique et au Québec. Notre expérience en tant qu'entité subventionnaire au cours de plusieurs années nous a permis de mieux comprendre le besoin de conservation et les coûts connexes. Nous espérions que le gouvernement du Canada augmenterait la capacité de notre fonds de fiducie à mieux répondre à un besoin clairement exprimé. Nous regrettons que cela ne se soit pas réalisé.

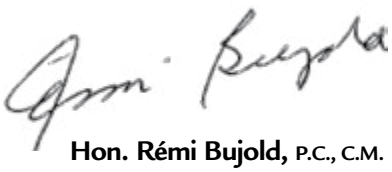
En poursuivant notre mandat selon nos moyens actuels, nous resterons fermement engagés envers nos partenaires bénéficiaires en matière de conservation. Le principe partenarial de combiner les contributions à la conservation, lorsque cela est possible, est important pour nous. Nous continuerons donc à travailler avec acharnement pour motiver des partenariats avec les petits et grands partenariats. De nombreuses petites contributions peuvent faire une grande différence dans le domaine de la conservation du saumon.

Nous avons de la chance que le rendement de notre portefeuille de placements ait été relativement bon durant 2019. Les marchés financiers mondiaux, dont nous dépendons pour accorder du financement aux projets, ont été relativement stagnants tout au long de l'année. Néanmoins, la Fondation a l'intention de maintenir son fonds de subventions au niveau de 2019, soit 1 200 000 $ en 2020. Notre solide plan financier à long terme nous aide à atteindre notre objectif de maintenir le fonds de subventions à ce niveau à l'avenir.

En date de 2019, la FCSA a fourni un total de 8,52 millions de dollars en subventions à 535 projets de conservation du saumon et de recherche pour une valeur totale de 41,8 millions de dollars. Fait important, nos contributions ont agi comme levier pour un soutien considérable dans les 5 provinces d'au moins 5:1. Les groupes communautaires, les Premières nations, et tous ceux qui travaillent pour conserver le saumon ont ouvert ou amélioré des millions de mètres carrés d'habitat, investi des milliers d'heures bénévoles et soutenu près de 2 000 emplois dans les cinq provinces.

Grâce à une excellente gestion, le Fonds de dotation pour le saumon de l'Atlantique continuera de financer des groupes communautaires s'engageant dans la conservation du saumon sur une base permanente. En même temps, la Fondation stimule et solidifie le développement économique rural, les loisirs et le tourisme et aide à maintenir des emplois de qualité. Des centaines d'étudiants acquièrent une expérience pratique des travaux environnementaux sur le terrain et de la recherche scientifique, ce qui augmente leur capacité de contribuer pour l'avenir. La Fondation a été un bon investissement de la part du gouvernement qui donnera des dividendes considérables à perpétuité.

Le Plan d'activités de 2020 présente les objectifs stratégiques et constitue un cadre pour évaluer notre rendement et notre succès à atteindre ces objectifs stratégiques. Nous sommes très fiers d'être un organisme axé sur le rendement. Nous comptons sur les bénéficiaires de nos subventions pour mesurer leur rendement et nous présenter un compte rendu de l'atteinte des objectifs de leur projet. C'est une approche unique dans le monde de la conservation du saumon, mais grâce à nos groupes de bénéficiaires, à nos partenaires et à nos bénévoles, c'est une méthode qui fonctionne extrêmement bien.



Hon. Rémi Bujold, P.C., C.M.
Le président du conseil d'administration

NOTRE ORIENTATION STRATÉGIQUE

Contexte, Notre vision et valeurs

Contexte La Fondation pour la conservation du saumon atlantique (la Fondation) a été créée en 2005 afin d'aider les groupes communautaires relativement à la reconstitution et à la conservation de la ressource du saumon atlantique au Canada atlantique et au Québec. En 2007, elle s'est vu confier le Fonds de dotation pour le saumon de l'Atlantique (FDSA) par le gouvernement du Canada comme source permanente de financement pour favoriser la conservation, la reconstitution et la protection du saumon sauvage de l'Atlantique et de son habitat.

Le Plan d'activités de 2020 décrit l'évolution de la Fondation à partir des priorités absolues axées sur l'établissement d'une capacité technique, de gouvernance et de gestion vers un modèle de gestion axé sur le rendement et la gestion des résultats. Grâce à cette approche, la Fondation peut remplir son mandat et assurer une gestion prudente du FDSA tout en contribuant stratégiquement à la constitution de stocks sains et durables du saumon sauvage de l'Atlantique au Canada atlantique et au Québec.

Solide modèle de gestion :
La Fondation est un organisme caritatif bénévole sans but lucratif qui est un modèle de partenariat et d'inclusivité unique dans le monde de la conservation. Elle a un double mandat : d'abord, investir prudemment ses fonds de fiducie pour générer des revenus tout en préservant le capital, et deuxièmement, fournir un financement pour les initiatives admissibles de conservation du saumon au Canada atlantique et au Québec sur une base permanente. Au cours de ses douze années d'expérience de l'exécution de ces mandats, la Fondation a aussi établi un rôle important dans la diffusion et l'échange d'information sur la conservation du saumon principalement à l'aide de sa série bien appréciée de Webinaires et de son outil Web, le Carrefour du saumon.

La responsabilité globale de l'établissement de l'orientation stratégique et de la gestion de la Fondation relève de notre conseil d'administration bénévole. Ce dernier recherche constamment des conseils d'experts des nombreux bénévoles qui siègent à nos comités consultatifs provinciaux et au Comité consultatif scientifique et il s'en remet aux avis de ces experts. Ces experts bénévoles représentent les groupes de conservation, les Premières Nations ainsi que le gouvernement fédéral et les gouvernements provinciaux des cinq provinces.

La Fondation utilise une approche axée sur les objectifs et le rendement en matière de planification et de gestion stratégiques qui tient compte de sa vision, de sa mission, de ses objectifs et de son mandat. Ce Plan d'activités décrit l'orientation stratégique et le cadre opérationnel de la Fondation et présente l'approche voulue pour continuer de miser sur les nombreux succès obtenus.

Le Plan d'activités de 2020 inclut tout ce qui a été appris pendant l'évolution de la Fondation, à partir de sa formation structurelle initiale vers un modèle de gestion axée sur le rendement et l'obtention de résultats pour le saumon sauvage de l'Atlantique. Cette approche a permis à la Fondation de remplir son mandat qui lui a été conféré par l'Accord de financement avec le gouvernement, ce qui est d'assurer une gestion prudente du Fonds de fiducie tout en contribuant stratégiquement à la constitution de stocks sains et viables de saumon sauvage de l'Atlantique au Canada atlantique et au Québec. L'orientation stratégique, les valeurs, la mission et les objectifs énoncés ci-dessous demeurent aussi valides et instructifs de nos jours, que lors de leur adoption au moment de la mise sur pied de la Fondation.

Vision La vision de la Fondation pour la conservation du saumon atlantique est :

De contribuer à la constitution de stocks sains et durables du saumon sauvage de l'Atlantique au Canada atlantique et au Québec.

Notre vision décrit comment de nos jours et à l'avenir, nos intervenants et nos bénéficiaires profiteront de nos programmes et de nos services et est, par le fait même, la force directrice de la Fondation dans la mise en œuvre de notre plan d'activités stratégique.

Valeurs Nos valeurs reflètent les impératifs moraux et opérationnels qui orientent les démarches de la Fondation dans la réalisation de son mandat :

Inclusivité et partenariats : La Fondation s'emploie entièrement à encourager et à faciliter la coopération et les partenariats entre les gouvernements, les

Premières nations, les groupes bénévoles et tous les autres groupes et particuliers engagés dans la conservation du saumon atlantique.

Bénévolat : Le modèle opérationnel de la Fondation est fondé sur une solide base de bénévoles à l'intérieur et entre les cinq provinces desservies. Ainsi, la Fondation est déterminée à renforcer les capacités des bénévoles et à les engager dans tous les aspects de ses opérations.

Équilibre : La Fondation assure une répartition équilibrée des ressources en fonction des régions géographiques desservies et de leurs priorités respectives.

Intégrité : La Fondation fait preuve d'équité, d'éthique, de transparence et de responsabilité dans toutes ses démarches.

Mission

La mission de la Fondation est de promouvoir des partenariats communautaires accrus pour la conservation des populations du saumon sauvage de l'Atlantique et de leurs habitats au Canada atlantique et au Québec.

Objectifs

Nos objectifs sont constants et sont directement liés à notre mission :

Objectif 1 : Être une source de soutien efficace pour les organismes communautaires bénévoles qui s'emploient à conserver, à rétablir et à protéger le saumon sauvage de l'Atlantique et son habitat.

Objectif 2 : Accroître la collaboration et les partenariats entre les gouvernements, les organismes autochtones, les groupes communautaires bénévoles et autres, aux fins de conservation, de restauration et de protection du saumon sauvage de l'Atlantique et de son habitat.

Objectif 3 : Promouvoir et améliorer la planification et la gestion de la conservation dans les bassins hydrographiques comme base de l'utilisation efficace et de l'obligation de rendre compte des fonds accessibles pour des projets de conservation des populations du saumon sauvage de l'Atlantique.

Objectif 4 : Accroître la sensibilisation et l'éducation du public et la recherche concernant la conservation du saumon sauvage de l'Atlantique et de son habitat.

Mandat

La Fondation a un double mandat. D'abord, elle a la responsabilité et l'obligation d'investir prudemment le Fonds de dotation pour le saumon de l'Atlantique afin de protéger son capital de façon qu'il demeure une source permanente de financement appuyant la conservation, le rétablissement et la protection des populations de saumon sauvage de l'Atlantique. Deuxièmement, la Fondation a la responsabilité et l'obligation de s'assurer qu'elle est bien gérée afin de pouvoir fournir un financement pour les initiatives admissibles de conservation du saumon au Canada atlantique et au Québec sur une base permanente.

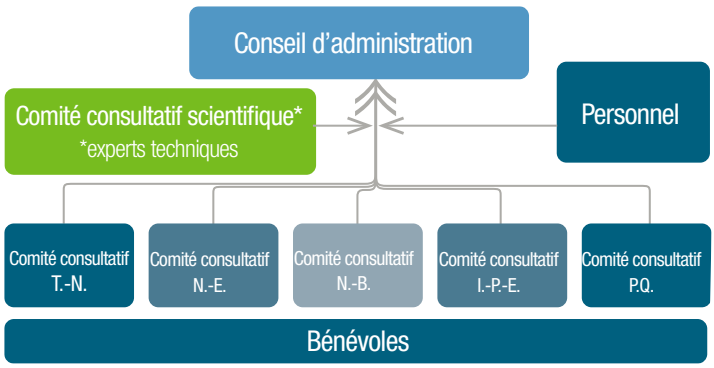
Notre cadre opérationnel

Nos intervenants et nos bénéficiaires

Nos intervenants et nos bénéficiaires comprennent :

- les particuliers, organismes et gouvernements qui participent à la conservation, au rétablissement et à la protection des populations sauvages de saumon sauvage de l'Atlantique et de leurs habitats;
- les peuples autochtones qui ont des liens culturels avec le saumon sauvage de l'Atlantique;
- les gens qui participent à des activités qui dépendent du saumon sauvage de l'Atlantique;
- les gens qui participent à des loisirs rattachés au saumon sauvage de l'Atlantique;
- les gens qui tirent leur subsistance du saumon saumon sauvage de l'Atlantique comme source de nourriture.

Notre structure



Nos membres : Un maximum de 18 membres bénévoles qui représentent nos intervenants provinciaux, soit Terre-Neuve-et-Labrador, la Nouvelle-Écosse, le NouveauBrunswick, l'Île-du-Prince-Édouard et le Québec.

Conseil d'administration : Un conseil de 10 membres est élu parmi les 18 membres de la Fondation. L'annexe I présente les curriculums vitae des administrateurs et dirigeants de la Fondation et des membres du Comité de placement.

Comité consultatif scientifique : Des experts scientifiques et techniques bénévoles qui aident le conseil à définir et à adopter des politiques pertinentes en matière de conservation, à mettre au point des outils et procédés efficaces de conservation et de gestion, à établir les priorités de recherche appliquée et à surveiller les progrès et le rendement de la Fondation.

Comités consultatifs provinciaux : Des comités composés de bénévoles qui se réunissent deux fois par année pour établir les priorités en matière de conservation du saumon dans leur province, étudier les demandes de financement au programme de la FCSA et formuler des recommandations à l'intention du conseil d'administration pour les projets dont le financement devrait être approuvé.

PHOTO: Sackville Rivers Association

Notre personnel : La Fondation est appuyée par un personnel de trois professionnels, soit un directeur général et deux coordonnatrices des projets de conservation. L'annexe II présente les curriculums vitae du personnel de la Fondation. La Fondation obtient aussi des services de soutien particuliers à forfait d'organismes ou de particuliers, selon les besoins.

Notre programme de base utilise les revenus générés annuellement par le Fonds de dotation pour le saumon de l'Atlantique afin d'appuyer financièrement des projets de conservation au Canada atlantique et au Québec qui favorisent la constitution de stocks sains et durables du saumon sauvage de l'Atlantique, et qui améliorent la capacité et la participation de la communauté ainsi que la réalisation de gains positifs pour la conservation du saumon.

Admissibilité au programme : La Fondation étudie les projets qui relèvent des catégories suivantes :

- Élaboration de plans de conservation du saumon et de son habitat dans le bassin versant ou le sous-bassin versant (planification du bassin versant);
- Conservation, reconstitution et rétablissement des populations du saumon sauvages de l'Atlantique et de leurs habitats;Rétablissement de l'accès du saumon atlantique sauvage à son habitat;
- Rétablissement de l'accès du saumon sauvage de l'Atlantique à son habitat;
- Information et sensibilisation du public à l'importance de la conservation des populations sauvages de saumon sauvage de l'Atlantique et de leurs habitats.

Sollicitation de projets : Au moins une série annuelle d'appels de projets provinciaux en novembre chaque année, accompagnée d'appels de propositions de recherche appliquée.

Demande de projets : Distribution d'un formulaire de demande uniformisé qui comprend de l'information explicite pour les requérants éventuels. Cette information décrit nos modalités uniformes pour l'évaluation et la notation des propositions

utilisées par les comités consultatifs afin d'évaluer et de recommander au conseil d'administration les projets qui peuvent être financés. L'appel de propositions de recherche appliquée est basé sur une approche explicative semblable qui favorise la qualité des projets soumis.

Coûts admissibles des projets : Selon les lignes directrices énoncées à l'annexe A de l'Accord de financement entre la Fondation et le gouvernement du Canada.

Évaluation des projets : L'évaluation est effectuée tous les ans par les Comités consultatifs entre janvier et mars en fonction de nos modalités uniformes d'évaluation et de notation des projets. Les appels de propositions pour les projets de recherche appliquée peuvent être lancés à n'importe quel moment durant l'année.

Sélection des projets : Les projets, dont le financement est recommandé sont approuvés tous les ans par le conseil d'administration de la Fondation en fonction des critères suivants :

- Une répartition équilibrée du financement en fonction de nos régions géographiques cibles et de nos priorités;
- Une combinaison équitable et raisonnable de projets choisis selon un procédé d'évaluation rigoureux dans chacune des quatre provinces atlantiques et du Québec;
- Tous les *projets ultimes* approuvés sont annoncés tous les ans avant l'ouverture de la saison des travaux de conservation;
- Les appels de propositions pour les projets de conservation sont basés sur un processus de sélection rigoureux semblable.

Compte rendu des projets : La Fondation et les bénéficiaires concluent un accord de financement qui énonce les modalités et conditions de la subvention et les diverses obligations des deux parties. Des rapports d'étape et un rapport final doivent être soumis et acceptés d'un accord mutuel.

Transparence et obligation de rendre compte de la fondation

Le conseil d'administration a la responsabilité et l'obligation

- d'investir et de gérer le Fonds de dotation pour le saumon de l'Atlantique conformément aux conditions de l'article 3 (Conditions d'investissement du Fonds) de l'Accord de financement avec le gouvernement du Canada représenté par le ministère des Pêches et des Océans;
- de s'assurer que les principaux risques pour le FDSA et la Fondation sont indiqués;
- d'assurer la transparence totale des opérations de la Fondation et de la gestion du FDSA ainsi que de l'administration et du financement des projets ultimes du FDSA;

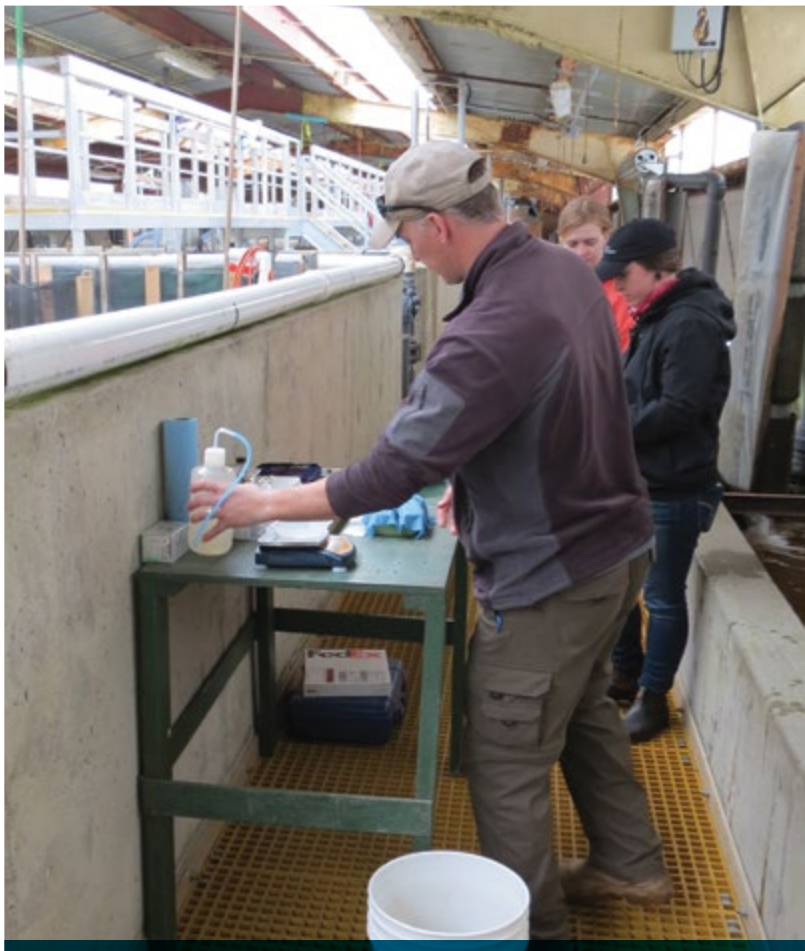


PHOTO: Oromocto River Watershed Association

La Fondation exerce ses responsabilités et respecte son obligation de rendre compte

- en respectant les conditions et modalités de l'Accord de financement qu'elle a conclu avec le gouvernement du Canada et en présentant des rapports deux fois par année, soit un rapport annuel et un plan d'activités annuel, au gouvernement du Canada représenté par le ministre des Pêches et des Océans;
- en faisant constamment preuve de diligence par rapport aux procédés et procédures afin d'assurer une saine gestion et la reddition des comptes pour son fonctionnement et sa gestion;
- en cernant constamment les principaux risques pour elle-même et pour le FDSA et en déterminant les mesures de redressement disponibles et appropriées à appliquer pour appuyer de saines décisions efficaces concernant ses propres politiques, programmes, modalités et initiatives et concernant le FDSA;
- en faisant la collecte continue de données sur le rendement des projets et autres données auprès de ceux qui ont obtenu du financement (nos intervenants et bénéficiaires);
- en faisant preuve de prudence dans la gestion financière du fonds en fiducie (FDSA) conformément aux articles 3 et 4 de l'Accord de financement;
- en publiant un rapport annuel sur ses travaux et ses finances conformément à l'article 6.4 de l'Accord de financement;
- en assurant des audits de ses activités qui comprennent :
  - un audit financier annuel effectué par son vérificateur;
  - en soumettant un Plan d'activités annuel au gouvernement du Canada conformément à l'article 6 de l'Accord de financement.

Nos principales forces motrices

La Fondation collabore avec ses intervenants et bénéficiaires ainsi qu'avec des particuliers au Canada atlantique et au Québec et dans le monde entier qui partagent son engagement et sa détermination à conserver, à reconstituer et à protéger les populations du saumon sauvage de l'Atlantique et leurs habitats. Nous suivons constamment les enjeux, tendances et initiatives qui affectent le saumon atlantique et nos intervenants et bénéficiaires pour évaluer les incidences par rapport à la réalisation de notre mandat.

De plus, notre approche de planification annuelle des activités englobe une analyse SWOT rigoureuse de la Fondation (forces, faiblesses, possibilités, menaces) à laquelle participent le conseil d'administration, le Comité consultatif scientifique et les Comités consultatifs provinciaux.

En étudiant les tendances, les enjeux et les initiatives externes parallèlement à notre analyse SWOT interne, nous sommes pleinement conscients que notre mandat, notre envergure organisationnelle et nos ressources limitées exigent que la Fondation concentre ses efforts dans les domaines où elle peut démontrer un leadership et maximiser l'impact.

Les tendances, enjeux et initiatives externes qui affectent actuellement la conservation et l'habitat du saumon atlantique ou nos intervenants et bénéficiaires comprennent les éléments suivants :

Échelle mondiale

- Baisse générale des populations de saumon des deux côtés de l'Atlantique Nord, pendant une période de plus de 30 ans
- Plusieurs effets connus et inconnus du réchauffement de la planète sur les milieux marins et d'eau douce.
- Pêche illégale en haute mer.

Échelle nationale

- Expertise et connaissances scientifiques accrues affectées aux populations du saumon sauvages de l'Atlantique, comme il a été annoncé en 2016
- Attirer un nouveau soutien financier de sources gouvernementales afin de fournir des niveaux accrus de financement de projets de façon à pouvoir mieux répondre aux besoins clairement établis.

- Défis à trouver des bénévoles prêts à servir dans la communauté
- Effets néfastes continus de l'activité industrielle et humaine (forêts, mines, agriculture, aquaculture, construction routière, braconnage, etc.).

Canada atlantique et Québec

- Effets industriels néfastes sur les populations de saumon (agriculture, aquaculture, forêts, mines et autres sources).
- Pêche illégale dans les milieux marins et d'eau douce.
- Perte de l'habitat du saumon et perte de l'accès à cet habitat (varie d'une province à l'autre)
- Disparités relatives au financement accessible aux groupes communautaires d'autres fonds en fiducie publics (varie d'une province à l'autre)

Analyse SWOT de la Fondation

Principales forces

- Un fonds de fiducie bien géré qui génère d'importants revenus pour appuyer des projets de conservation;
- Le soutien du gouvernement du Canada par l'entremise du Fonds de dotation pour le saumon de l'Atlantique et autres initiatives;
- Les bonnes relations, l'appui et la communication continue avec le ministre et les fonctionnaires du ministère des Pêches et des Océans et les gouvernements provinciaux;
- L'expertise et l'engagement de notre conseil d'administration bénévole, de nos membres et des membres de nos comités consultatifs;
- Notre statut d'organisme caritatif sans but lucratif.
- Le mandat que nous avons d'améliorer la conservation du saumon;
- Notre modèle de partenariat et notre inclusivité;
- Notre structure et notre réseau connexe d'experts bénévoles dans les cinq provinces;
- Notre approche axée sur les objectifs en matière de planification stratégique;
- Notre approche de gestion du rendement pour la gestion des projets;
- Notre programme de base et nos procédures bien définies pour déterminer l'admissibilité, la sollicitation, les demandes, l'évaluation, la sélection, les comptes rendus et l'appréciation;
- Financement ciblant les priorités de chaque province en matière de conservation et les projets de recherche appliquée priorisés;
- Notre transparence et notre reddition des comptes;
- Nos coûts administratifs relativement faibles;
- Le soutien continu des bénéficiaires du financement qui fournissent l'information requise et qui donnent une rétroaction sur nos processus;
- Notre *Stratégie de vérification et d'évaluation* (Annexe II) qui :
  - assure de bons résultats;
  - harmonise la terminologie avec celle des ministères du gouvernement fédéral;
  - reflète les énoncés axés sur les résultats;
  - est fondée sur un Modèle logique du programme
  - qui documente la diffusion des ressources, des activités et des résultats;
  - prévoit des mesures plus précises du rendement et la présentation de comptes rendus;

PHOTO: Kennebecasis Watershed Restoration Committee

Principale faiblesse

- Un fonds de fiducie qui dépend entièrement du rendement des marchés financiers pour le financement des opérations et des projets.

Principales possibilités

- Poursuivre le travail continu avec les bénéficiaires du financement afin d'assurer une solide gestion axée sur les résultats et des comptes rendus des projets financés par la Fondation;
- Renforcer les communications avec les intervenants actuels et potentiels et le public de façon à les encourager à s'engager dans les activités de conservation du saumon;
- Encourager une coopération accrue entre le gouvernement fédéral et les gouvernements provinciaux, les Premières nations, les organismes bénévoles; communautaires et autres organismes de conservation
- Trouver de nouveaux partenariats et sources potentielles de financement qui favorisent la réalisation de la mission de la Fondation qui est d'améliorer la conservation du saumon, comme le Plan conjoint de recherche sur le saumon de l'Atlantique;
- Attirer un nouveau soutien financier de sources gouvernementales afin de fournir des niveaux accrus de financement de projets de façon à pouvoir mieux répondre aux besoins clairement établis.

Principales menaces

- Influences environnementales externes et activités humaines continues qui ont des effets néfastes sur les populations sauvages du saumon atlantique et sur leurs habitats marins et en eau douce;
- Un fonds de fiducie qui permet de financer environ cinquante pour cent des demandes raisonnables de financement de projets.

Objectifs stratégiques de 2020

S'appuyant sur ses treize ans d'expérience comme entité d'octroi de subventions pour la conservation du saumon et par une interaction constructive avec les groupes communautaires, les Premières nations et l'organisation de la conservation du saumon en Amérique du Nord et ailleurs, la Fondation réitère sept objectifs stratégiques qui continuent de la guider et d'orienter ses efforts en 2020.

Ces impératifs stratégiques guideront la Fondation et l'aideront à réaliser sa vision, contribueront à la réalisation continue de sa mission, de ses objectifs et de son mandat tout en assurant la transparence et la reddition des comptes auprès des intervenants. Nos intervenants peuvent mesurer nos succès en fonction des objectifs stratégiques de 2020 :

1. Renforcer notre stratégie financière et de placement prudente qui maintient le Fonds de dotation pour le saumon de l'Atlantique au niveau ou au-delà du niveau des exigences de l'Accord de financement;
2. Suivre un modèle de répartition du financement qui répond aux divers besoins et priorités en matière de conservation de chaque province, et

PHOTO: Bluenose Coastal Action Foundation

qui répond aux besoins financiers raisonnables des groupes communautaires, des Premières Nations et autres;

3. Affecter de façon stratégique un financement aux projets scientifiques prioritaires clés de recherche appliquée;

4. Maintenir et renforcer une approche de gestion axée sur les résultats pour les projets financés par la Fondation;

5. Diffuser largement l'information scientifique et de conservation du saumon par des méthodes innovatrices comme l'application Web le « Carrefour du saumon » et la série de Webinaires;

6. Renforcer et développer les relations et les communications avec les intervenants et bénéficiaires actuels et potentiels, le public, et les nouveaux partisans éventuels;

7. Chercher de nouvelles sources de financement afin de bâtir le fonds de fiducie de la Fondation pour appuyer et satisfaire les demandes raisonnables accrues de financement de projets de conservation..

Initiatives stratégiques de 2020

Objectif 1: Renforcer notre stratégie financière et de placement prudente afin de maintenir le Fonds de dotation pour le saumon de l'Atlantique au niveau ou au-delà du niveau des exigences de l'Accord de financement.

Context : À partir de 2011, le rendement des marchés financiers s'est grandement amélioré, bien qu'en 2016, ces marchés aient connu des conditions plus ou moins stagnantes. Malgré cette conjoncture, la création d'un fonds de réserve à compter de 2015 qui a été maintenu en 2016, a permis à la Fondation de continuer à verser un million de dollars pour appuyer les projets de conservation du saumon.

En application de son Accord de financement avec le gouvernement du Canada, la Fondation a pour mandat de gérer ses fonds selon les paramètres de la sécurité et de la prudence en utilisant un programme de placement équilibré, qui comprend des obligations, des actions communes et des bons du Trésor ou d'autres valeurs mobilières à court terme. Les fonds de la Fondation sont gérés pour obtenir le meilleur rendement possible sur les placements selon le niveau de risque acceptable pour le Comité de placement, car les rendements des placements ont un impact sur le financement du programme de la Fondation qui doit être offert sur une base permanente. Conformément à notre Stratégie de placement et à notre Directive sur les placements (Annexe II).

> *« L'objectif sera non seulement de préserver la valeur du capital du Fonds de la Fondation, mais aussi d'obtenir le meilleur rendement possible sur les placements tout en maintenant un niveau de risque acceptable. Ainsi, un des principaux objectifs est d'atteindre un rendement annualisé minimum équivalant au taux d'inflation plus 3 % pendant une période de quatre ans. »*

Une amélioration encourageante de la valeur marchande du portefeuille de placement de la Fondation a été réalisée en raison d'un rendement raisonnablement bon du portefeuille de placement. La croissance devrait se poursuivre dans un avenir prévisible grâce au plan de placement à long terme et gestion financière prudents. Le plan à long terme vise à maintenir les fonds de placement à la valeur rajustée pour l'inflation prévue tout en conservant une répartition annuelle prévue du financement pour des projets pendant la même période. Au milieu de 2019, la valeur marchande du capital du portefeuille de placement de la Fondation se chiffrait à plus de 42 millions de dollars. Depuis 2011, le rendement financier des marchés financiers mondiaux s'est considérablement amélioré. Néanmoins, le fonds de réserve créé en 2015 et maintenu en 2019, permet à la Fondation de maintenir le versement d'au moins un million de dollars pour appuyer les projets de conservation du saumon.

Mesures de 2020 : Afin d'atteindre ces objectifs, la Fondation continuera de suivre une stratégie de placement à long terme (de 10 ans), fondée sur des prévisions de croissance des placements prudentes de 6 %, tout en continuant d'appliquer une approche de gestion de limitation des coûts. Le plan à long

terme qui est révisé régulièrement continue d'afficher un déficit zéro sur le capital, depuis 2013, ce qui a permis à la Fondation de maintenir les subventions à l'objectif d'au moins un million de dollars par année en financement de projets, avec une réserve pour les subventions de 1,2 million de dollars en 2019.

Résultats

Court terme

- Continuer de suivre une approche financièrement prudente de gestion des placements afin de maintenir et d'accroître le capital du fonds de fiducie.

Long terme

- Stabilité des subventions et du financement disponibles du programme en suivant attentivement notre plan financier à long terme;
- Capacité à maintenir un financement minimum de 1 million de dollars par année de la FCSA pour l'avenir.

Objectif 2 : Maintenir un modèle de répartition des fonds qui tient compte des divers besoins et priorités en matière de conservation de chaque province.

Contexte : L'Accord de financement précise que la Fondation doit « *répartir de façon équilibrée les fonds en fonction des secteurs géographiques et des priorités* » dans et entre les cinq provinces. C'est un défi, car les besoins en matière de conservation des populations de saumon sauvages de l'Atlantique varient grandement dans l'aire de répartition canadienne du saumon. En plus des cinq allocations provinciales, la politique de la Fondation prévoit une enveloppe financière pour les projets scientifiques de recherche appliquée visant à améliorer les efforts en matière de conservation des groupes communautaires et autres dans une ou plusieurs provinces membres

Afin de relever ce défi, la Fondation applique un modèle de répartition du financement qui répond aux divers besoins et priorités de chaque province en matière de conservation. La formule de répartition des fonds a été révisée par le Comité scientifique consultatif en 2019 avec les conseils sollicités des comités consultatifs provinciaux. Essentiellement, elle prévoit une allocation de base de 50 000 $ à chaque province à laquelle s'ajoutent d'autres fonds répartis selon une formule de financement. La formule de répartition tient compte des éléments suivants :

- Priorité absolue : L'utilisation ou la valeur des stocks de saumon sauvage de l'Atlantique illustrées par les ventes de permis représentent plusieurs éléments, y compris le nombre de poissons, les possibilités de pêche à la ligne, la santé relative des stocks et la capacité des bénévoles à entreprendre des projets de conservation
- Deuxième priorité : Retours de saumons adultes.
- Troisième priorité : Statut de conservation car il indique la différence entre le nombre cible de saumons pluribermarins requis et le nombre réel de retours de poissons pluribermarins dans les rivières.

NOTA : La formule de financement n'inclut pas les retours de saumons au Labrador, car les stocks du Labrador sont relativement en bonne santé comparativement aux autres stocks canadiens, et ils offrent peu de possibilités d'amélioration.

PHOTO: Bay St. George South Area Development Association

La formule de répartition des fonds attribue aussi au moins 100 000 $ par année au Comité consultatif scientifique pour financer des projets de recherche appliquée afin d'améliorer les techniques et procédés de conservation.

Mesures de 2020 : En 2020, la Fondation maintiendra son fonds de subventions à au moins 1 200 000 $, montant qui sera réparti entre les six fonds de subventions actuels selon la formule de répartition du financement.

Résultats

Court terme

- Assurer une répartition équitable, raisonnable et prévisible du financement des projets de conservation pour chaque province.
- Augmenter le financement de projets scientifiques prioritaires clés de recherche appliquée.

Long terme

- Augmenter la capacité à être plus sensible aux divers besoins de chaque province en matière de conservation du saumon en offrant un montant plus important en subventions, sous réserve de l'amélioration des revenus de placement.
- Accroître les chances de succès des projets de conservation en appliquant les meilleures pratiques apprises lors des projets de recherche appliquée.

Objectif 3 : Répartir stratégiquement le financement pour des projets scientifiques prioritaires clés de recherche appliquée.

Contexte : Selon son Accord de financement, la Fondation a le mandat d'appuyer et de promouvoir des projets de recherche scientifique appliquée et de financer des projets de conservation, de rétablissement et d'amélioration de l'habitat, de gestion et de constitution de la ressource de salmonidés et de sensibilisation du public. Durant ses douze années d'expérience d'attribution de fonds depuis ses débuts, la Fondation a contribué à la réalisation de gains impressionnants dans chacune des catégories de financement admissibles mentionnées plus avant. Au début de notre treizième année d'octroi d'un soutien financier pour les projets de conservation, il est reconnu qu'une répartition stratégique accrue de fonds peut être assurée pour les projets scientifiques visant à examiner des sujets de recherche appliquée prioritaires.

En 2016, la Fondation a adopté une politique concernant les projets scientifiques de recherche appliquée qui établit un plafond global de 30 pour cent au financement, comprenant une attribution de 10 % du fonds total de subventions (100 000 $) à des demandes de projets de recherche appliquée spécifiques et un maximum de 20 % dans chaque province pour des projets de recherche appliquée.

Mesures de 2020 : Le Comité consultatif scientifique continuera de suivre les enjeux en matière de conservation qui affectent la survie et le renforcement des populations du saumon sauvage de l'Atlantique au Canada et ailleurs, afin de cerner des sujets de recherche appliquée clés que la Fondation pourrait subventionner. Dans les limites des fonds disponibles, le Comité sollicitera des projets de recherche appliquée en lançant un processus d'appel de propositions. Le Comité consultatif scientifique étudiera aussi les possibilités de créer un partenariat avec le *Plan conjoint de recherche sur le saumon de l'Atlantique* pour financer les projets de recherche appliquée.

De plus, les comités consultatifs provinciaux continueront de limiter le financement disponible à 20 pour cent des fonds de subventions disponibles et uniquement aux projets de recherche appliquée qui répondent aux sujets clés de recherche appliquée indiqués par le Comité consultatif scientifique. En général, cette approche est jugée plus avantageuse pour la promotion de la conservation du saumon parce qu'elle oriente les fonds vers les initiatives de recherche appliquée qui auront le plus gros impact sur le terrain. Cette approche facilitera aussi la réalisation du but original de la Fondation qui est d'appuyer des approches innovatrices pour la conservation du saumon.

Résultats

Court terme

- Continuer de gérer les projets de recherche appliquée actuels selon les accords avec les organismes bénéficiaires;

- Financer des projets de recherche appliquée en fonction de la liste de sujets de recherche appliquée établie par le Comité consultatif scientifique.
- Dans les limites du financement disponible, le Comité consultatif scientifique sollicitera de nouveaux projets de recherche appliquée en lançant un processus d'appel de propositions;
- Étudier les possibilités de créer un partenariat avec le Plan conjoint de recherche sur le saumon de l'Atlantique pour financer les projets de recherche appliquée;
- Approvisionner la base de données à partir des données présentées dans les rapports afin d'améliorer la gestion du programme et afin de faciliter la présentation de comptes rendus du rendement.

Long terme

- Évaluer les résultats des projets scientifiques afin d'améliorer l'affectation stratégique du financement vers les initiatives de recherche appliquée qui répondent le mieux aux priorités clés en matière de conservation du saumon.

PHOTO: Nova Scotia Salmon Association

Objectif 4 : Maintenir et renforcer une approche axée sur les résultats en matière de gestion pour les projets financés par la Fondation.

Contexte : La Fondation suit une Stratégie de vérification et d'évaluation exhaustive (Annexe III). La stratégie présente en détail un solide Modèle logique qui améliorera grandement la transition de la Fondation vers une gestion axée sur les résultats.

Toutes les subventions aux projets approuvés depuis 2010 ont été évaluées et suivies afin de vérifier le rendement en fonction du Modèle logique de la Stratégie de vérification et d'évaluation. Ce Modèle logique établit les indicateurs et mesures de rendement, les sources de données, les méthodes d'analyse, la reddition des comptes et les délais pour la présentation des rapports.

Mesures de 2020 : Tous les projets financés seront évalués en fonction des rapports d'étape finales qui doivent être fournis par les groupes de bénéficiaires ultimes ainsi que selon les résultats des visites sur place des projets choisis. L'information de tous les projets sera ajoutée dans une base de données des projets afin d'appuyer la gestion continue du programme de la FCSA et afin de faciliter la présentation de comptes rendus du rendement conformément à l'Accord de financement. En outre, dans la mesure du possible, l'information obtenue des projets sera transmise au public sur le site Web de la Fondation et par divers autres moyens.

Résultats

Court terme

- Analyser sur une base continue le rendement de tous les projets menés à bien, y compris travailler avec les bénéficiaires afin qu'ils fournissent l'information requise;
- Gérer le Carrefour du saumon de façon à ce qu'il évolue et qu'il devienne une ressource utile et très utilisée pour l'amélioration de la conservation du saumon sauvage de l'Atlantique;
- Assurer l'échange d'information à l'aide du site Web et de divers médias.

Long terme

- Maintenir la gestion axée sur les résultats de la Fondation;
- Évaluer les résultats des projets afin d'assurer la réaffectation du financement vers les initiatives qui répondent le mieux aux priorités en matière de conservation du saumon.

Objectif 5 : Diffuser largement l'information par des méthodes innovatrices comme l'application Web le « *Carrefour du saumon* » et la série de Webinaires.

Contexte : Un élément clé du plan de communication annuel (Annexe V) comporte l'échange d'information avec le public et les parties s'intéressant à la conservation du saumon atlantique. En 2019, la Fondation a reçu d'excellents commentaires à partir des projets d'échange d'information existants, principalement le bulletin mensuel, la série de Webinaires et le « *Carrefour du saumon* ». Le modèle de gestion de la Fondation prévoit intrinsèquement que l'organisme échange de l'information sur la conservation du saumon dans la plus grande mesure possible afin d'accroître l'efficacité générale de ceux qui souhaitent promouvoir la conservation du saumon sauvage de l'Atlantique.

Mesures de 2020 : Renforcer le rôle de la Fondation relatif à l'échange d'information sur la conservation du saumon sauvage de l'Atlantique et chercher de nouveaux moyens de miser sur ce rôle.

Résultats

Court terme

- Voir à ce que le public, les ONG et les intervenants du gouvernement comprennent le programme de la Fondation, ainsi que ses succès, défis et accomplissements;
- Gérer le Carrefour du saumon de façon qu'il évolue et qu'il devienne une ressource utile et très utilisée pour améliorer la conservation du saumon sauvage de l'Atlantique;
- Solliciter des présentateurs et élargir la base de participants pour la série de Webinaires de la Fondation;
- Maintenir un bulletin d'information mensuel.

Long terme

Maintenir sur une base continue la série de Webinaires et le *Carrefour du saumon* comme une application à consulter en cherchant de nouveaux participants et de nouvelles sources d'information sur le saumon, l'habitat du saumon ainsi que de l'information scientifique et des liens utiles.

Objectif 6 : Renforcer les relations et les partenariats de la Fondation avec les intervenants et bénéficiaires actuels et potentiels, le public, les gouvernements et les partisans éventuels.

Contexte : Les intervenants et bénéficiaires bénévoles et les représentants des divers ordres de gouvernement, des Premières nations, des groupes communautaires et des autres organismes de conservation sont le pivot des efforts de la Fondation. Il est donc crucial que la Fondation entretienne des relations de collaboration et des partenariats sur une base continue comme mécanisme principal pour réaliser son mandat.

La Fondation reconnaît le nombre limité de groupes communautaires et de particuliers qui sont disponibles pour poursuivre les activités et projets de conservation du saumon. Elle met donc tout en œuvre pour stimuler et encourager la participation active à la conservation du saumon.

Fait important, tous les requérants qui ne sont pas retenus reçoivent les raisons pour lesquelles la demande de financement n'a pas été approuvée. Vu leur nombre limité, il importe que les organismes en mesure de gérer et de livrer des projets soient encouragés à soumettre des demandes de financement de nouveau et qu'ils réussissent.

Deuxièmement, il est important que les gouvernements et les ONG majeures de conservation du saumon mettent tout en œuvre pour promouvoir la création de groupes de gestion capables à l'échelle locale. Dans cette veine, la Fondation a participé à la refonte de la Politique pour la conservation du saumon sauvage de l'Atlantique dirigée par Pêches et Océans Canada (MPO) et a mis l'accent sur le renforcement de la gestion à l'échelle locale. De plus, en 2017, la Fondation a entamé une étude du développement de

la capacité de gestion à Terre-Neuve-et-Labrador, en partenariat avec le MPO.

La Fondation continue également d'établir de bonnes relations de travail avec les divers intervenants engagés dans la conservation du saumon, tant à l'échelle nationale qu'à l'échelle internationale.

Enfin, il est toujours important que la Fondation continue de sensibiliser le public et les autres partisans au sujet de la conservation du saumon atlantique et de la protection et du rétablissement de l'habitat.

Mesures de 2020 : La Fondation renforcera ses relations et ses partenariats en 2020 afin :

- informer le public, les ONG et les intervenants des gouvernements afin qu'ils comprennent ses réalisations, ses succès et ses défis selon son Plan de communication;
- motiver et faire participer les groupes bénévoles et particuliers à son programme de conservation du saumon;
- Encourager les nouveaux requérants de financement potentiels à prendre connaissance du programme de la Fondation, de son fonctionnement et du processus à suivre pour demander du financement;
- motiver et encourager le gouvernement, les commanditaires corporatifs et individuels à comprendre et à appuyer sa mission et ses accomplissements et à contribuer à la réalisation de sa mission;
- renforcer les partenariats avec le MPO et autres organismes de conservation du saumon dans le cadre du Plan conjoint de recherche sur le saumon de l'Atlantique du MPO;
- continuer d'établir un profil et une image de marque distincts qui lui sont propres comme un moyen durable, efficace et efficient de contribuer à la conservation du saumon atlantique;

Résultats

Court terme

- Sensibilisation accrue au programme de subventions de la Fondation;
- Nombre accru de groupes de gestion à Terre-Neuve-et-Labrador demandant un financement à la Fondation;
- Sensibilisation accrue des intervenants cibles, des bénéficiaires et des partisans potentiels;
- Création de nouveaux partenariats avec des intervenants publics et privés afin d'augmenter le fonds de fiducie de la Fondation pour accroître sa capacité à appuyer des projets de conservation du saumon.

Long terme

- Sensibilisation accrue du public envers la Fondation et à l'égard de l'importance de la conservation, de la reconstitution et de la protection des populations de saumon sauvages de l'Atlantique;
- Nombre accru d'organismes ou de personnes bénévoles participant à la conservation, au rétablissement et à la protection du saumon;
- Collaboration et coopération organisationnelles accrues;
- Accroissement du soutien privé et gouvernemental au programme de conservation du saumon de la Fondation;
- Image de marque solidifiée de la FCSA

PHOTO: Hammond River Angling Association

Objectif 7 : Chercher de nouvelles sources de financement pour bâtir le fonds de fiducie de la Fondation afin d'appuyer et de satisfaire les demandes raisonnables et accrues de financement de projets de conservation.

Contexte : 2019 était l'année du 13e anniversaire de la FCSA. Comptant treize ans d'expérience de l'attribution de financement de projets, la Fondation est très bien équipée pour déterminer jusqu'à quel point le financement répond au besoin réel en matière de financement de projets de conservation. Le nombre et la qualité des demandes de financement reçues par la Fondation ont augmenté, et la plupart des demandes sont solides et visent des objectifs de conservation importants et nécessaires.

PHOTO: Hillsborough Rivers Association

Par conséquent, avec la série de subventions de 2019, la Fondation est persuadée de pouvoir répondre à environ 50 pour cent des demandes raisonnables de financement de projets, compte tenu d'un fonds de subvention de 1,2 million de dollars. Afin de mieux répondre aux besoins financiers pour les nouveaux projets de conservation, il est évident qu'il faudra un fonds de fiducie accru afin de générer les revenus nécessaires.

La Fondation a clairement démontré sa capacité de gérer son fonds de fiducie existant avec efficience et efficacité. Durant ses 13 ans d'existence, l'investissement initial de 30 millions de dollars du gouvernement dans le Fonds de dotation pour le saumon de l'Atlantique a été géré de façon à rétablir ce fonds, après un déclin majeur de la valeur marchande survenu durant la crise économique mondiale, à sa valeur marchande actuelle de 42 millions de dollars. La valeur comptable rajustée du fonds de fiducie a augmenté à 39,5 millions de dollars, cette valeur devant être maintenue conformément à l'Accord de financement avec le gouvernement du Canada.

Au cours de la période de douze ans, on a attribué environ 8,5 millions de dollars à des projets de conservation, tout en maintenant une organisation et un réseau de bénévoles efficaces. Ce modèle de gestion très solide et durable constitue la base de la demande d'une contribution fédérale accrue au fonds de fiducie.

Mesures de 2020 :

Résultats
Court terme

- Informer les députés fédéraux et les fonctionnaires du MPO du modèle de gestion exceptionnel représenté par la Fondation dans le renforcement de l'action communautaire sur une base permanente.
- Obtenir le soutien des organismes de conservation, des Premières Nations et autres afin d'encourager les députés fédéraux à appuyer une augmentation du fonds de fiducie de la Fondation en 2020.

Examen du Plan d'activités de 2019

La Fondation a réussi en 2019 à travailler à la réalisation des sept objectifs énoncés dans le Plan d'activités de 2019. Ces objectifs seront expliqués plus en détail dans le rapport annuel de 2019.

Objectif 1 : Renforcer une stratégie prudente de placement et de gestion financière afin de maintenir le Fonds de dotation pour le saumon de l'Atlantique à un niveau égal ou supérieur aux exigences de l'Accord de financement.

Commentaire : La Fondation continue de suivre étroitement la direction établie dans son plan de gestion financière et de placement à long terme adopté en 2009. Ce plan a permis d'établir la valeur marchande du fonds de fiducie avec le temps au-dessus de la valeur comptable rajustée. Grâce au succès de ce plan financier géré attentivement, les subventions ont été majorées à compter de 2015 et ont continué d'augmenter jusqu'en 2019, pour atteindre 1,895 million de dollars, ce qui comprend 1,2 million de dollars du revenu du fonds de fiducie auquel s'ajoutent 69 500 $ générés par un partenariat financier avec la Société des alcools du Nouveau-Brunswick, et 20 000 $ de Canadian National Railway..

Le Fonds de fiducie de la Fondation est investi dans un portfolio de grande qualité auprès des gestionnaires de fonds Beutel Goodman & Company Ltd., Canso Investment Counsel Ltd. et Letko, Brosseau and Associates. De plus, Infiniti Wealth Management Advisers agit comme gestionnaire des gestionnaires.

Objectif 2 : Maintenir un modèle de répartition des fonds qui répond aux divers besoins et priorités en matière de conservation de chaque province.

Commentaire : En 2019, le modèle de répartition du financement a fourni 1,2 million de dollars pour des projets dans chacune des cinq provinces et pour des projets de recherche scientifique appliquée. L'octroi du financement a été soumis à l'approbation du conseil d'administration par les comités consultatifs bénévoles de chaque province selon leurs priorités en matière de conservation et le Comité consultatif scientifique selon les recommandations résultant des demandes de propositions en réponse à des sujets de recherche appliquée spécifiques. Le montant de la répartition annuelle est établi en fonction du plan financier à long terme et peut être modifié selon ce plan.

Objectif 3 : Attribuer de façon stratégique le financement aux projets scientifiques clés et prioritaires de recherche appliquée.

Commentaire : Comme il a été mentionné plus tôt, le Comité consultatif scientifique a établi une liste de dix sujets de recherche qui selon lui répondront aux principaux enjeux de la conservation qui touchent le saumon sauvage de l'Atlantique. En 2017, un projet de modélisation du saumon sauvage de l'Atlantique a été approuvé par le conseil pour examiner et déterminer la priorisation des facteurs possibles de la survie du saumon. Un partenariat a été créé avec le MPO pour appuyer ce projet, qui a été lancé au printemps de 2017. De plus, le financement de deux autres projets de recherche appliquée de la liste des sujets de recherche et plusieurs autres projets de recherche ont été approuvés à partir des fonds alloués aux provinces, après étude du bien-fondé et de l'efficacité par le Comité consultatif scientifique.

Objectif 4 : Maintenir et renforcer une approche axée sur les résultats en matière de gestion pour les projets financés par la Fondation.

Commentaire : La Stratégie de vérification et d'évaluation continue d'appuyer le développement de la base de données pour permettre à la Fondation de présenter des rapports du rendement. La Stratégie guide l'élaboration de tous les accords de financement avec les bénéficiaires ultimes afin d'assurer la présentation d'information et de données sur les projets qui alimenteront la base de données.

Objectif 5 : Diffuser largement l'information scientifique et sur la conservation du saumon par des méthodes innovatrices comme le « Carrefour du saumon » sur le Web.

Commentaire : Au cours de 2019, la Fondation a mis à jour la vaste quantité d'information disponible sur le Carrefour du saumon. On a fait la collecte de

nouvelles informations au moyen des projets et de la recherche subventionnés par la Fondation, et à l'aide de la recherche effectuée par le personnel.

La capacité du Carrefour du saumon d'échanger de l'information a été améliorée grâce à la mise à jour du site Web de la Fondation au complet. Une section Cartographie restructurée fournit aux usagers les coordonnées de tous les bénéficiaires précédents. Des pages distinctes sur le Carrefour du saumon révisé présentent des liens à toutes les catégories du Carrefour, ce qui permet aux usagers de naviguer facilement d'un sujet à l'autre.

Objectif 6 : Renforcer les relations et les communications de la Fondation avec les intervenants et bénéficiaires actuels et potentiels, le public, et les partisans éventuels.

Commentaire : La Fondation s'efforce constamment de raffermir les relations avec les partenaires existants afin de favoriser la création de nouveaux partenariats conformément au plan de communication. Elle utilise principalement pour ce faire un bulletin mensuel, le courriel, les médias sociaux et des réunions avec divers organismes d'intervenants. La série de Webinaires et le Carrefour du saumon ont aussi contribué à susciter de l'intérêt pour la Fondation et à solidifier sa base de partenariat.

Au cours de 2019, la Fondation a continué de participer au Comité de gestion et au Comité de sciences du MPO dirigés par le Plan conjoint de recherche sur le saumon de l'Atlantique. La Fondation appuie cette initiative et compte promouvoir le succès de cette initiative conjointe.

Objectif 7 : Chercher de nouvelles sources de financement pour bâtir le fonds de fiducie de la Fondation afin d'appuyer et de satisfaire les demandes raisonnables et accrues de financement de projets de conservation.

Commentaire : En 2019, la Fondation a continué d'accroître la sensibilisation auprès des représentants du gouvernement, des partenaires de la conservation et des partisans de sa mission et de ses objectifs en vue de faire mieux comprendre ses succès. Durant l'étude des subventions de 2019, chaque comité consultatif provincial a aussi fait le point sur les demandes de financement de bonne qualité qu'il n'a pu recommander en raison du fonds de subventions limité. Il est maintenant clairement évident que la Fondation peut financer environ la moitié des demandes de projets de bonne qualité reçues. Ce facteur est un élément de base pour rallier l'appui des décideurs en faveur d'un fonds de fiducie accru afin de mieux répondre au besoin de financement de projets dans les cinq provinces.

Durant ses 12 ans d'expérience, la Fondation a encouragé ses requérants à améliorer la qualité des demandes de projets afin d'augmenter leurs chances de succès dans un processus compétitif. En 2018, il est devenu évident qu'une bonne partie des projets sont de grande qualité et méritent d'être financés sous réserve des fonds disponibles. Il est estimé que l'allocation actuelle de 1,2 million de dollars répond à environ la moitié des demandes raisonnables de financement pour des projets. Ce facteur démontre qu'un fonds de fiducie accru est nécessaire afin que nous puissions financer un plus grand nombre de projets pour améliorer l'état de la conservation des populations sauvages canadiennes de saumon atlantique.

Il importe aussi de noter que la Fondation a créé et entretient d'excellents partenariats avec le ministère des Pêches et des Océans pour deux initiatives majeures, soit un projet de modélisation du saumon dans le cadre du Plan conjoint de recherche sur le saumon de l'Atlantique, et une étude visant à renforcer la gestion communautaire à Terre-Neuve-et-Labrador avec la région de Terre-Neuve-et-Labrador du MPO.

ANNEXE I

États financiers sommaires de 2020 à 2022

	2020 Prévisions	2021 Prévisions	2022 Prévisions
Recettes			
Revenu de placement	2 488 446 $	2 545 970 $	2 604 932 $
Autre revenu	20 000 $	20 000 $	20 000 $
Total des revenus	2 508 446	2 565 970	2 624 932
Dépenses			
Gestion du Fonds	201 926	206 778	211 752
Administration			
Salaires et avantages sociaux des employés	284 006	291 106	298 384
Services professionnels	25 834	26 480	27 142
Déplacements et réunions	57 154	58 583	60 047
Frais administifs du bureau	41 568	42 607	43 672
Information du public et site Web	35 196	36 076	36 978
Imprévues	2 000	2 000	2 000
Total des frais d'administration	445 758	456 852	468 223
Total des dépenses	647 684	663 630	679 975
Revenu net	1 860 762 $	1 902 340 $	1 944 957 $

Notes:

a. Les services professionnels comprennent la comptabilité, les services juridiques, les services de traduction et les services informatiques.

b. Déplacements désignent tous les frais de déplacement et coûts de réunion engagés pour les membres du Conseil, du Comité consultatif central, des comités consultatifs provinciaux et du personnel.

c. L'IPC est évalué à 2,5 pour cent.

d. Le montant maximum prévu pour 2020 est de : 645 504,00 $

	2020 Prévisions	2021 Prévisions	2022 Prévisions
Revenu net	1 860 762 $	1 902 340 $	1 944 957 $
Rétablissement du capital (sur 10 ans)	0	0	0
Rajustement de base du capital (IPC @ ,5 %)	970 566	994 830	1 019 701
Excédents des fonds disponibles pour subventions	890 196 $	907 510 $	925 256 $
Subventions prévues	1 200 000 $	1 200 000 $	1 200 000 $

Le réinvestissement est évalué à 2,5 % du fonds de la valeur du fonds indiquée dans les prévisions de 2020-2022.

ANNEXE IIa
Administrateurs et dirigeants

Membres du bureau et administrateurs *1er Novembre 2019*

Membres du bureau
Honourable Rémi Bujold, P.C, C.M., *président de la Fondation et du conseil,* Québec, QC
Robert Bishop, C.A., *vice-président de la Fondation et du conseil,* St. John's, TN
Jim Jones, c.r., *secrétaire,* Moncton, N.-B.
Joan Marie Aylward, *tresorière,* St. John's, TN

Administrateurs
Réné Aucoin, Chéticamp , N.-É.
Mark Delaney, Moncton, N.-B.
Michael Durant, Charlottetown, Î.-P.-É.
James Lawley, Halifax, N.-É.
John LeBoutillier, Montréal, QC
Chef David Peter-Paul, Pabineau, N.-B.

Comités du conseil *1er Novembre 2019*

Comité de placements
J. LeBoutillier (*président*)
M. Delaney
R. Bishop

Comité de vérification et de finances
J. M. Aylward
R. Bishop
R. Bujold
S. Graham

Comité des politiques et des programmes
J. Jones
R. Aucoin
S. Tremblay

Comité de développement
R. Bujold
Chief D. Peter-Paul
E. Brewer
J. Lawley
J. Burto

La composition du conseil a changé en 2019 à la suite de l'ajout d'un nouveau membre en avril 2019 :

René Aucoin *(Chéticamp, N-É)* René est fondateur et président de l'Association du saumon de la rivière Chéticamp (CRSA) et participe bénévolement à la recherche sur le saumon atlantique et à des projets de restauration des cours d'eau depuis la création de la CRSA au début des années 1980. René a également été président de la Nova Scotia Salmon Association (NSSA) et membre du conseil d'administration de la Fédération du saumon atlantique (FSA) de 2014 à 2016. En 2015, René a été membre du Comité consultatif ministériel fédéral sur le saumon atlantique, voyageant dans le Canada atlantique et au Québec pour des consultations avec de nombreux groupes dans le cadre de la préparation d'un rapport sur la conservation et la mise en valeur du saumon de l'Atlantique.

Les projets initiés pendant son mandat, travaillant avec des équipes du CRSA, de Parcs Canada ou de la NSSA et ses affiliés, comprenaient l'installation et l'exploitation de trois barrières de dénombrement de saumons, dont deux sur la rivière Chéticamp (1980 et 2004-2008) et la barrière de comptage de la NSSA sur la West River Sheet Harbour. Au cours de son mandat de président de la NSSA, il a dirigé le début des consultations avec l'APECA, permettant à la NSSA d'obtenir un financement pour un deuxième doseur de chaux <Lime Doser> sur la rivière West. Il a aussi négocié des ententes de financement avec la province pour le scientifique de la NSSA, Eddie Halfyard. L'un de ses objectifs les plus récents, achevé en 2018, consistait à collaborer avec Parcs Canada dans le cadre d'un effort de cinq ans visant à rétablir la largeur historique de la rivière Chéticamp. Pour son travail sur ce projet, Parcs Canada lui a décerné le *Prix d'Excellence du DGA*. Son tout dernier projet, travaillant encore une fois en collaboration avec des scientifiques de Parcs Canada, est une étude/analyse de trois ans, de la source à l'estuaire, de la température estivale de l'eau dans le bassin versant de la rivière Chéticamp. Tous ces projets ont impliqué des partenariats avec des organisations communautaires, provinciales et fédérales.

René a été fondateur ou cofondateur, président ou membre du conseil d'administration de plusieurs organismes à but non lucratif, tant au niveau local que provincial. René a également joué un rôle déterminant dans la création de l'une des premières associations coopérantes des parcs nationaux du Canada *, Les amis du plein air, basée à Chéticamp, en Nouvelle-Écosse.

Sur le plan professionnel, René a eu une carrière variée en tant que professeur au niveau scolaire et collégial, dans l'exploitation d'une petite entreprise en tant que guide et pourvoyeur de chasse et pêche et en tant qu'Agent de développement économique pour cinq gouvernements municipaux. René a pris sa retraite en 2017 en tant que directeur du campus satellite de l'Université Sainte-Anne situé près de Chéticamp, en Nouvelle-Écosse.

René est diplômé de l'Université de Moncton (B.Ép. 1976, MBA 1995). Il vit à Chéticamp, en Nouvelle-Écosse, est marié à Shelly Merry-Aucoin et a deux filles, Karolyn et Rachelle.

Mark E. Delaney, CPA, CA *(Moncton, N.-B.)* Mark est associé au sein du groupe des Services fiscaux de l'unité commerciale du Nouveau-Brunswick et est au service de Grant Thornton LLP depuis 1990.

Mark offre des conseils à une gamme diversifiée de clients privés sans but lucratif et d'organismes non gouvernementaux. Son champ d'activité comprend la planification de l'impôt sur le revenu liée à la restructuration des sociétés, la fusion et l'acquisition d'entreprises et l'impôt sur le revenu des particuliers et la planification successorale.

Les clients de Mark sont surtout des entreprises dirigées par les propriétaires de toutes les tailles et dans plusieurs différents secteurs, en particulier en construction, concession automobile et services professionnels. Il est membre et diplômé du cours approfondi sur l'impôt de l'Institut canadien des comptables agréés (1998); est comptable agréé (Nouveau-Brunswick – 1992); est titulaire d'un baccalauréat en commerce (université Mount

Allison – 1990); est membre, Institut de la Nouvelle-Écosse des comptables agréés (1994-1996); est membre, Comptables professionnels agréés du Nouveau-Brunswick : est membre des Comptables professionnels agréés du Canada.

Mark aime redonner à sa communauté et à sa province en participant à divers organismes communautaires et de conservation comme membre du conseil membre de comités de l'Association du saumon de Miramichi, membre du conseil du Club Lacrosse Mavericks Jr A, membre de la Fédération de la faune du Nouveau-Brunswick, du Petitcodiac Sportsman's Club, de la Fédération du saumon de l'Atlantique et de Canards Illimités.

Michael Durant (Charlottetown, Î.-P.-É.) Mike Durant, qui est natif de l'île, a commencé à participer à la conservation du saumon parce qu'il était préoccupé par la perte de l'habitat du saumon et de la truite à l'Île-du-Prince-Édouard résultant des mortalités du poisson causées par les pesticides et les écoulements de sédiments, la déforestation et l'enlèvement des haies, et l'extraction de l'eau souterraine des puits de haute capacité.

Il est actuellement président de la Succursale de Queens-Centre de la Fédération de la faune de l'Île-du-Prince-Édouard. Il est aussi président de l'Alliance des bassins versants de l'Î.-P.-É., un groupe de coordination qui représente tous les groupes de bassin versant de l'Île. Il a commencé à participer à la FCSA comme membre du Comité consultatif de l'Î.-P.-É. en 2013. En décembre 2018, il est devenu membre du conseil d'administration de la FCSA.

Mike pense que la FCSA est un partenaire extrêmement important pour le rétablissement de l'habitat du saumon, compte tenu de la diversité et de l'ampleur des projets appuyés par la FCSA. Mike a commencé à faire du bénévolat au sein de son groupe de bassin versant local dont la Fondation a été un bailleur de fonds majeur.

Mike encourage les autres à s'engager, soulignant que le rétablissement du bassin versant exige des ressources et un investissement à long terme. Il dit également que le modèle de financement de projets de la FCSA permet aux groupes de bassin versant de poursuivre des projets de petite et moyenne taille qui appuient une approche progressive d'année en année pour le rétablissement de l'habitat.

Mike travaille pour le gouvernement fédéral comme Gestionnaire de projet de technologie de l'information et il est professionnel de la gestion de projets certifié. Il a grandi à Summerside, mais il habite maintenant à Charlottetown, Î.-P.-É., avec son épouse et ses deux enfants.

Robert G. Bishop, C.A., originaire de Saint-Jean, Terre-Neuve-et-Labrador, possède un baccalauréat ès sciences (biologie) de l'Université Memorial. Après avoir travaillé comme biologiste pendant un certain temps, il est devenu comptable agréé. Il a été administrateur en chef adjoint, Gestion des finances, pour la ville de Saint-Jean. M. Bishop est membre de l'Association des salmonidés de l'est de Terre-Neuve) depuis 1984, et de l'ASF depuis 1986. Il siège au conseil d'administration de l'Association des salmonidés de l'est de Terre-Neuve depuis 1985, dont il a été trésorier pendant trois ans, président pendant trois ans et président sortant pendant deux ans. M. Bishop a aussi été trésorier pendant deux ans et vice-président pendant deux ans du Conseil des salmonidés de Terre-Neuve-et-Labrador).

John LeBoutillier, O.C., membre du Barreau du Québec, a obtenu son diplôme universitaire du Séminaire de Gaspé, son diplôme en droit de l'Université Laval, et son MBA de l'Université Western Ontario (maintenant The Richard Ivey School of Business). Il a été président et chef de la direction de Sidbec-Dosco Inc. (aujourd'hui ArcelorMittal Long Products Canada G.P.) de 1983 à 1996 et président et chef de la direction de l'Iron Ore Company of Canada de 1996 à 2000. M. LeBoutillier a été président du conseil de l'Industrielle Alliance, Assurance et services financiers inc. de 2005 à 2017. Il est président du Groupe Deschênes Inc., et membre du conseil de plusieurs autres sociétés. Il est président du conseil ou administrateur de plusieurs organismes en santé, éducation, culture et sport, y compris Tennis Canada, dont il a occupé la présidence du conseil jusqu'en mai 2016. M. LeBoutillier est membre de l'Ordre du Canada.

Mark E. Delaney, CPA, CA., is a Partner in the Tax Services group in the New Brunswick business unit and has been with Grant Thornton LLP since 1990.

Mark provides advice to wide range of privately held for-profit and NPO clients. His area of practice includes domestic income tax planning relating to corporate reorganizations, business mergers and acquisitions and personal income tax and estate planning.

Mark's client focus is on owner managed businesses of all sizes and in a number of different sectors with an emphasis in the construction, auto dealership and professional services industries. His professional qualifications and memberships include the Canadian Institute of Chartered Accountants In-depth Tax Course (1998); Chartered Accountant (New Brunswick-1992); Bachelor of Commerce Degree (Mount Allison University-1990); Member, The Nova Scotia Institute of Chartered Accountants (1994-1996); Member, Chartered Professional Accountants of New Brunswick; Member, Chartered Professional Accountants of Canada.

Mark enjoys giving back to his community and Province by participating in various community and conservation organizations including as a Director and Committee Member of the Miramichi Salmon Association, Director of the Mavericks Jr A Lacrosse Club, Member of the New Brunswick Wildlife Federation, Petitcodiac Sportsman's Club, Atlantic Salmon Federation and Ducks Unlimited.

Stephen Chase est **directeur général** de la FCSA. Avant de se joindre à la Fédération, il a exercé plusieurs rôles au sein du gouvernement de la province du Nouveau-Brunswick, où il a atteint le niveau de directeur principal des programmes. Il est devenu ensuite vice-président, Relations gouvernementales, à la Fédération du saumon atlantique, ensuite agent principal des politiques au ministère des Pêches et des Océans. Il a aussi rempli un mandat comme directeur général, Relations gouvernementales, à la Société canadienne du sang.

Stephen Chase a un bilan impressionnant de leadership en services communautaires, étant maintenant conseiller à la ville de Fredericton, et membre du Club Rotary de Fredericton-Nord. Il a participé activement à plusieurs secteurs de services communautaires, y compris comme membre du conseil scolaire de la région de Fredericton. Il a aussi été membre de divers organismes provinciaux, dont le Conseil du saumon du Nouveau-Brunswick à titre de présidente pendant un mandat.

Darla Saunders est **gestionnaire du programme de conservation à la FCSA**. à la FCSA. Bien qu'elle ait travaillé dans l'est du Canada pour la Fondation, elle se concentre actuellement sur les projets au Nouveau-Brunswick et au Québec. Elle aide aussi le directeur général pour les projets de recherche scientifique appliquée. Darla est cofondatrice de la série populaire de Webinaires organisée par la Fondation en partenariat avec le Canadian Rivers Institute et dont elle est coordonnatrice.

Avant de se joindre à la Fondation, Darla a travaillé au Parc national Kouchibouguac comme technicienne des données sur l'écosystème et comme chef d'équipe écologiste par intérim ainsi qu'au Parc national de l'Île-du-Prince-Édouard comme scientifique des écosystèmes, coordonnatrice par intérim des présentations du Patrimoine, et comme guide interprète et agente de l'extension, et à Conservation de la Nature Canada comme coordonnatrice de la gestion par intérim, représentante de la gestion et de la conservation des terres et agente de l'acquisition des terres. Au total, Darla possède plus de 15 ans d'expérience en conservation. Elle est titulaire d'un baccalauréat ès sciences de l'université Dalhousie et d'une maîtrise ès sciences de l'Université McGill. Darla a grandi sur la Miramichi et a eu le bonheur d'habiter à plusieurs endroits en Nouvelle-Écosse, à l'Île-du-Prince-Édouard, au Nouveau-Brunswick et au Québec.

Darla est une bénévole active et est actuellement intervenante pour les catastrophes personnelles à la Croix-Rouge canadienne. Elle siège au conseil de la Bibliothèque publique de Fredericton. Elle est une passionnée de la conservation des rivières et se dit chanceuse que son travail à la Fondation lui permette de s'engager dans un si grand nombre de projets et groupes valables qui contribuent à la santé du saumon atlantique et de son habitat.

Allyson Heustis est **coordonnatrice du programme de conservation**. À ce titre, elle est responsable des projets en Nouvelle-Écosse, à l'Île-du-Prince-Édouard et à Terre-Neuve-et-Labrador. Krystal a dirigé la création du *Carrefour du saumon*, une base de données en ligne et une ressource à consulter pour la conservation du saumon. Elle continue de gérer cet outil important. Elle gère aussi le bulletin électronique mensuel et a surveillé la restructuration récente du site Web de la Fondation.

Krystal est titulaire d'un baccalauréat ès sciences de l'Université Dalhousie et possède une maîtrise en gestion environnementale de l'Université du Nouveau-Brunswick. Avant de se joindre à la Fondation, elle était adjointe à la recherche et coordonnatrice adjointe du programme au Canadian Rivers Institute. Elle a collaboré à l'organisation de la formation professionnelle pour les professionnels représentant les organismes sans but lucratif, les Premières Nations, les universités et les gouvernements de l'ensemble du Canada.

Dans ses moments de loisirs, Krystal aime lire, faire de la marche et jouer dans plusieurs ligues sportives récréatives. Elle est aussi bénévole pour la Fondation canadienne du rein à titre de membre d'un comité et d'adjointe en communication. Krystal a commencé dès son jeune âge à passer beaucoup de temps en plein air et sur l'eau avec sa famille, ce qui a développé son intérêt soutenu pour l'environnement et la conservation du saumon.

I. Contexte de la philosophie des placements et objectifs de la directive sur les placements

Le Comité de placement a adopté la présente Directive sur les placements afin de préciser :

- la philosophie des placements qu'il veut que le ou les gestionnaires de son Fonds équilibré suivent,
- le niveau de risque qu'il est prêt à accepter relativement au placement du Fonds de la Fondation,
- la base pour mesurer le rendement du Fonds de la Fondation et le rendement de chaque gestionnaire du Fonds équilibré.

En établissant cette Directive sur les placements, le Comité de placement reconnaît que le Fonds de la Fondation a pour but d'aider les groupes communautaires à rétablir le saumon de l'Atlantique et à accroître la conservation du saumon au Canada atlantique et au Québec.

Par conséquent, le Fonds de la Fondation doit être géré de façon à assurer le meilleur rendement possible selon le niveau de risque acceptable pour le Comité de placement, puisque le rendement des placements aura un effet substantiel sur le niveau de financement qui pourra être fourni par la Fondation à plus long terme.

Le Comité de placement pense que les risques des placements peuvent être réduits par une diversification prudente et réfléchie. Il croit également que la diversification est réalisée par le placement dans diverses catégories d'actif qui deviennent, de différentes façons, dépendantes du milieu économique, et lorsque cela est possible, par le choix de gestionnaires qui ont différents styles de placement. Le Comité de placement peut donc retenir les services à forfait de plusieurs gestionnaires de Fonds équilibrés.

Dans ce contexte, les énoncés généraux de la philosophie et les objectifs s'appliquent :

Les membres du Comité de placement et leurs mandataires apporteront à l'administration et au placement du Fonds de la Fondation le soin, la diligence et la compétence qu'une personne d'une prudence normale exercerait relativement à la gestion des biens d'une autre personne. Ils doivent agir dans l'intérêt de la Fondation et ne doivent pas permettre que leurs intérêts personnels entrent en conflit avec l'exercice de leurs attributions et de leurs pouvoirs.

L'actif du Fonds de la Fondation sera géré selon les paramètres de la sécurité et de la prudence à l'aide d'un programme de placement équilibré, y compris obligations, actions ordinaires et bons du Trésor ou autres titres à court terme. Le Comité de placement peut examiner des placements limités dans d'autres types d'instruments comme des éléments d'actif alternatifs ou des produits dérivés.

La diversification sera maintenue. Le placement dans les titres d'un émetteur en particulier ou de deux entités affiliées ou plus ne devrait pas dépasser 10 % de la valeur marchande du portefeuille. Le Comité de placement sera avisé à la prochaine réunion de tout portefeuille qui dépasse 5 %.

À long terme, les objectifs seront non seulement de préserver la valeur du capital du Fonds de la Fondation, mais aussi d'assurer le meilleur rendement possible tout en maintenant un niveau acceptable de risque. Ainsi, un objectif principal est d'obtenir un rendement annualisé minimum équivalant à l'inflation plus 3 % dans une période de quatre ans.

À plus court terme, l'objectif sera d'atteindre des niveaux concurrentiels de rendement sur le total du Fonds de la Fondation et sur chaque catégorie d'actif majeure tout en évitant une volatilité du marché et des risques excessifs.

II. Responsabilités

A. Comité de placement

Le Comité de placement devra faire rapport au conseil des fonctions suivantes :

i. recommander et revoir annuellement l'énoncé de Directive sur les placements;
ii. recommander le ou les conseillers en placements et les services de mesure du rendement ou les méthodes à appliquer au nom de la Fondation;
iii. évaluer le rendement du conseiller en placements au moins une fois par année concernant le rendement des placements et d'autres facteurs pertinents;
iv. aviser le conseiller en placements au moins une fois par année de la marge brute d'autofinancement prévue de et pour la Fondation et de tout autre développement important;
v. embaucher un ou des mandataires qui l'aideront à exercer ses fonctions relativement à sa gestion du Fonds de la Fondation, y compris des personnes ou des organisations comme le gestionnaire du Fonds, le dépositaire, et le Service de mesure du rendement;
vi. s'assurer que toutes les activités requises pour la surveillance et la gestion de la conformité à la Directive sur les placements sont déléguées aux divers mandataires dont il a retenu les services.

B. Gestionnaire du portefeuille

Le gestionnaire du portefeuille exercera les fonctions suivantes :

i. Gérer le portefeuille de placement de la Fondation de façon conforme à la Stratégie de placement de celle-ci.
ii. Choisir des titres dans chaque catégorie d'actif sous réserve des contraintes de la Section III.
iii. Préparer des examens écrits du rendement trimestriel des placements, des conditions économiques et du marché et des futures attentes en vue de les présenter au Comité de placement.
iv. Présenter des états de tout le portefeuille à la Fondation tous les mois.
v. Confirmer la conformité à la Directive sur les placements tous les trimestres.

Informer le Comité de placement des nouveautés survenant au sein de sa firme qui pourraient avoir des incidences sur les activités de celleci, y compris les incidents comme la perte ou l'acquisition de personnel clé, des changements dans la structure de propriété et la croissance ou la baisse rapide de l'actif géré.

C. Dépositaire

Le dépositaire :

i. assurera la garde sécuritaire de l'actif du Fonds de la Fondation;
ii. fournira des rapports mensuels, trimestriels et annuels du portefeuille de tous les éléments d'actif du Fonds de la Fondation et des rapports mensuels de toutes les opérations pendant la période pour chaque gestionnaire du Fonds ainsi que pour le Fonds de la Fondation;
iii. exécutera les instructions du Comité de placement, qui seront déléguées aux gestionnaires de portefeuille nommés pour gérer une partie des éléments d'actif du Fonds de la Fondation.

Il peut être renoncer aux services d'un dépositaire lorsqu'une autre entité fournit des services équivalents dans le cadre d'un contrat de gestion.

D. Conseiller en placement

Les services d'un conseiller en placement pourront être retenus de temps à autre. Le conseiller en placement pourra devoir exercer les fonctions suivantes :

i. collaborer à l'élaboration et à la mise en œuvre de la Directive sur les placements;

ii. au besoin, participer à des discussions avec chaque gestionnaire du Fonds, en indiquant les problèmes qui doivent être réglés;
iii. effectuer la recherche et les analyses supplémentaires exigées par le Comité de placement de temps à autre;
iv. aider le Comité de placement dans son examen annuel la Directive sur les placements;
v. faire rapport au Comité de placement sur le rendement des placements et cernera les principaux enjeux (positifs et négatifs) par rapport à chaque gestionnaire de portefeuille;
vi. conseillera le Comité de placement pour l'examen de la Stratégie de placement sur une base annuelle.

III. Directive sur les placements

A. Catégories d'actif permis

Sous réserve des limites énoncées dans le présent document, le Fonds de la Fondation peut être investi dans l'une ou dans l'ensemble des catégories et sous-catégories d'actif suivantes, directement ou au moyen de caisses en gestion commune, qui contiennent uniquement les placements suivants :

a. **Actions canadiennes** : Actions ordinaires, fiducies de revenu, débentures convertibles, ou actions privilégiées d'entreprises publiques canadiennes.
b. **Actions étrangères** : Actions ordinaires, débentures convertibles ou certificats américains d'actions étrangères et certificats internationaux d'actions étrangères de compagnies non canadiennes cotées en bourse.
c. **Revenu fixe**
- obligations, débentures, billets, hypothèques ou autres titres de créance de gouvernements ou de sociétés canadiennes;
- titres reposant sur l'actif et titres reposant sur l'hypothèque;
- contrats de placement garanti ou instruments financiers équivalents de compagnies d'assurance canadiennes, de compagnies de fiducie, de banques ou d'autres émetteurs admissibles;
- rentes, contrats d'administration de dépôt ou d'autres instruments semblables réglementés par la *Loi sur les sociétés d'assurance* (Canada) ou une loi provinciale comparable, modifiée de temps à autre;
- coupons et valeurs résiduelles;
- dépôts à terme ou instruments semblables de compagnies fiduciaires et de banques canadiennes.

d. **Espèces ou quasi-espèces**
- dépôts auprès de banques ou de compagnies de fiducie;
- titres du marché monétaire émis par les gouvernements ou des sociétés canadiennes avec une durée à l'échéance d'un an ou moins.

B. Restrictions et limites quantitatives

Actions canadiennes
Pour comptes en gestion ségrégé

Le Fonds de la Fondation ou toute partie attribuée à un gestionnaire du Fonds doit être bien diversifié entre les secteurs industriels et les catégories de capitalisation conformément à ce qui suit :

a. Aucun portefeuille d'actions ne doit représenter plus de 10 % de la valeur comptable du portefeuille global d'actions canadiennes.
b. Le portefeuille d'actions canadiennes doit comprendre au moins 30 actions.
c. Pas plus de 10 % de la valeur marchande d'un portefeuille d'actions canadiennes ne peut être investie dans des entreprises dont la capitalisation boursière est de moins de 500 millions de dollars au moment de l'achat.

Une diversification adéquate sera maintenue entre les groupes d'industries (c.àd. avec des placements dans au moins 8 des 11 principaux sousindices de S&P/TSX). L'achat d'actions dans un groupe d'industries ne peut pas être effectué si l'ensemble des actions dans ce groupe d'industries dépasse le moindre de

a. la pondération de S&P/TSX pour ce groupe, plus 15 points de pourcentage;
b. 40 % du portefeuille total des actions canadiennes.

Actions américaines
Pour comptes en gestion ségrégé

Le Fonds de la Fondation et une partie du Fonds attribuée à un gestionnaire du Fonds doivent être bien diversifiés entre les secteurs de l'industrie et les catégories de capitalisation pour correspondre à ce qui suit :

a. Aucun portefeuille d'actions ne doit représenter plus de 10 % de la valeur comptable du portefeuille global d'actions américaines.
b. Le portefeuille d'actions américaines doit comprendre au moine 30 actions.
c. Pas plus de 10 % de la valeur marchande d'un portefeuille d'actions américaines ne peut être investie dans des sociétés dont la capitalisation boursière est de moins de 800 millions de dollars au moment de l'achat.
d. Pas plus de 20 % de la valeur marchande d'un portefeuille d'actions américaines ne peut être investie dans des sociétés dont la capitalisation boursière est moins de deux milliards de dollars au moment de l'achat.

Une diversification adéquate sera maintenue entre les groupes d'industries (c.àd. avec des placements dans au moins 8 des 11 principaux sousindices de 500 S&P). L'achat d'actions dans un groupe d'industries ne peut pas être effectué si l'ensemble des actions dans ce groupe d'industries dépasse le moindre de

a. la pondération de 500 du S&P pour ce groupe, plus 15 points de pourcentage;
b. 40 % du portefeuille total des actions américaines.

Le gestionnaire du Fonds peut, à sa discrétion, utiliser les fonds en gestion commune pour cette catégorie d'actifs, pourvu que cette mesure n'aille pas à l'encontre d'autres exigences de la présente directive.

Actions internationales
Pour comptes en gestion ségrégé

Le Fonds de la Fondation et une partie du Fonds attribuée à un gestionnaire du Fonds doivent être bien diversifiés entre les secteurs de l'industrie et les catégories de capitalisation pour correspondre à ce qui suit :

a. Aucun portefeuille d'actions ne doit représenter plus de 10 % de la valeur comptable du portefeuille global d'actions internationales.
b. Le portefeuille d'actions internationales doit comprendre au moins 30 actions.
c. Pas plus de 10 % de la valeur marchande d'un portefeuille d'actions internationales ne peut être investie dans des sociétés dont la capitalisation boursière est de moins de 800 millions de dollars au moment de l'achat.
d. Pas plus de 20 % de la valeur marchande d'un portefeuille d'actions internationales ne peut être investie dans des sociétés dont la capitalisation boursière est de moins de deux milliards de dollars au moment de l'achat.

Une diversification adéquate sera maintenue entre les groupes d'industries (c.àd. avec des placements dans au moins 8 des 11 principaux sousindices de MSCI EAFE). L'achat d'actions dans un groupe d'industries ne peut pas être effectué si l'ensemble des actions dans ce groupe d'industries dépasse le moindre de

- la pondération de l'indice S&P500 pour ce groupe, plus 15 points de pourcentage;
- 40 % du portefeuille total des actions internationales.

Le gestionnaire du Fonds peut, à sa discrétion, utiliser les fonds en gestion commune pour cette catégorie d'actifs, pourvu que cette mesure n'aille pas à l'encontre d'autres exigences de la présente directive.

Actions de pays émergents
Pour comptes en gestion ségrégé

Le Fonds de la Fondation et une partie du Fonds attribuée à un gestionnaire du Fonds doivent être bien diversifiés entre les secteurs de l'industrie et les catégories de capitalisation pour correspondre à ce qui suit :

a. Aucun portefeuille d'actions ne doit représenter plus de 10 % de la valeur comptable du portefeuille d'actions de pays émergents.
b. Le portefeuille d'actions de pays émergents doit comprendre au moins 30 actions.
c. Pas plus de 10 % de la valeur marchande d'un portefeuille d'actions de pays émergents ne peut être investie dans des sociétés dont la capitalisation boursière est de moins de 800 millions de dollars au moment de l'achat.

Une diversification adéquate sera maintenue entre les groupes d'industries (c.àd. avec des placements dans au moins 8 des 11 principaux sousindices de MSCI Pays Émergents). L'achat d'actions dans un groupe d'industries ne peut pas être effectué si l'ensemble des actions dans ce groupe d'industries dépasse le moindre de

- la pondération de MSCI Pays Émergents pour ce groupe, plus 15 points de pourcentage;
- b) 40 % du portefeuille total des actions de pays émergents.

Le gestionnaire du Fonds peut, à sa discrétion, utiliser les fonds en gestion commune pour cette catégorie d'actifs, pourvu que cette mesure n'aille pas à l'encontre d'autres exigences de la présente directive.

Utilisation de dérivés

Un gestionnaire peut seulement utiliser des dérivés sur l'approbation écrite au préalable du comité. Nonobstant ce qui précède, les dérivés ou les instruments qui contiennent des portefeuilles de dérivés ne peuvent pas être utilisés dans des cas autres que pour atténuer les risques.

Placements dans des portefeuilles de revenu fixe
Pour comptes en gestion ségrégé

Émissions corporatives

- Pas plus de 10 % de l'ensemble des obligations du Fonds de la Fondation ne doit être placé auprès d'un émetteur.
- Les émissions corporatives au total ne peuvent pas dépasser 50 % du portefeuille de revenu fixe.

Qualité minimum

Les normes de qualité suivantes pour la composante totale d'obligations du Fonds de Fondation doivent être respectées :

	Pourcentage maximum du portefeuille d'obligations
Total BB ou moins	5 %*
Total BBB ou moins	15 %
Total A ou moins	50 %
AA ou plus	aucune limite

Pas plus de 25 % de la composante totale d'obligations du Fonds de la Fondation et de chaque portefeuille du gestionnaire du Fonds ne doit être en monnaie étrangère, en obligations domiciliées canadiennes (y compris les organismes supranationaux canadiens reconnus) ou en obligations d'émetteurs étrangers.

Chaque gestionnaire maintiendra la durée de son portefeuille d'obligations dans la catégorie de 0 % à 150 % de la durée de l'indice universel des obligations de FTSE/TMX, et présentera la durée à titre d'information avec chaque rapport écrit trimestriel.

Le gestionnaire du Fonds peut, à sa discrétion, utiliser les fonds en gestion commune pour cette catégorie d'actifs, pourvu que cette mesure n'aille pas à l'encontre d'autres exigences de la présente directive.

Titres à court terme

Les titres à court terme seront limités à ceux de la plus haute qualité pour minimiser les risques, notamment ceux d'une cote minimale de R1.

Le Fonds doit maintenir au moins 2 % du portefeuille de placement dans des instruments d'espèces ou de quasi-espèces pour répondre à ses besoins de liquidité.

Utilisation de fonds communs du gestionnaire du portefeuille

Lorsque le Comité de placement retient les services d'un gestionnaire de portefeuille utilisant des fonds en gestion commune, il peut accepter la directive sur les placements de ce fonds en gestion commune pour ce mandat. Par conséquent, dans un tel cas, la directive sur les placements de ce fonds en gestion commune aura préséance sur les exigences énoncées dans la présente directive. Le gestionnaire doit aviser immédiatement le Comité de placement de tout changement apporté à cette directive sur les placements. Si le Comité de placement décide que la directive sur les placements du fonds en gestion commune ne peut pas être appuyée, il adoptera plutôt une approche distincte avec le gestionnaire du portefeuille actuel, ou identifiera un autre gestionnaire de portefeuille qui a une directive sur les placements pour les fonds en gestion commune qui peut être appuyée.

Placements alternatifs

Ces placements ne seront pas permis sans l'obtention au préalable du consentement écrit du Comité de placement. Nonobstant ce qui précède, les placements dans des éléments d'actif alternatifs (y compris fonds spéculatifs, fonds de fonds spéculatifs, capital de risque, souscriptions privées, immobilier et autres catégories d'actif non traditionnelles) sont limités à 10 % des éléments d'actif du portefeuille.

C. Contraintes en matière de placement

i. Couverture de risque de change permise sur l'approbation du comité.
ii. Les placements dans des actions seront limités à 70 % de la valeur marchande du Fonds.
iii. Les placements seront diversifiés entre un certain nombre d'industries et de secteurs géographiques.
iv. Les titres dans le portefeuille devraient en général être facilement négociables.
v. Les placements dans des titres d'un émetteur, ou de deux entités affiliées ou plus ne doivent pas dépasser 10 % de la valeur marchande du portefeuille. Le Comité de placement doit être avisé à la prochaine réunion de tout portefeuille qui dépasse 5 %.
vi. Le paragraphe v. ne s'applique pas aux placements dans les titres émis par le gouvernement du Canada ou le gouvernement d'une province, ou les titres qui portent des engagements de courtoisie internationale réciproque de l'un ou de l'autre ou de fonds indiciels, distincts, mutuels ou en gestion commune.
vii. Les placements dans des éléments d'actif alternatifs (y compris fonds spéculatifs, fonds de fonds spéculatifs, capital de risque, souscriptions privées, immobilier ou autres catégories d'actif non traditionnelles) sont limités à 10 % des éléments d'actif du portefeuille.
viii. La Fondation ne doit pas émettre de titres de dette ou de titres de créance ni de garanties pour garantir une dette ou une obligation d'une autre personne ou hypothéquer, ou promettre ou faire quoi que ce soit qui grèverait le Fonds. La Fondation est autorisée à maintenir une marge d'exploitation avec une banque à charte de l'annexe A, qui ne doit pas dépasser 1 % de la valeur comptable des éléments d'actif du Fonds.

D. Placements et activités boursières interdits

La Fondation convient de ne pas engager ou de ne pas investir dans les secteurs suivants :

i. Dérivés ou instruments qui ont des portefeuilles de dérivés autres que pour atténuer les risques;
ii. Titres non négociables;
iii. Marchandises;
iv. Ententes de rachat contre des titres qui ne peuvent pas être détenus dans le portefeuille.

E. Prêts de titres

Les prêts de titres, selon lesquels le Fonds de la Fondation prête des valeurs à un emprunteur qui donne une garantie d'une forme et d'un montant acceptables, sont autorisés afin de procurer d'autres revenus pour le Fonds de la Fondation. À moins d'indication contraire, toutes ces opérations sont gérées par le dépositaire conformément à une entente de prêt de titres avec le Comité de placement. La garantie doit prendre la forme de placements en espèces ou de placements négociables d'une valeur marchande d'au moins 105 % du prêt et doit être maintenue au moins toutes les semaines.

F. Droits de vote des actionnaires

En général, le gestionnaire du Fonds a le droit, mais non l'obligation d'exercer les droits de vote. En cas de doute concernant les meilleurs intérêts de la Fondation, le gestionnaire du Fonds demande des directives du Comité de placement et agit conformément à ces directives. Le Comité de placement peut demander d'exercer un droit de vote en communiquant son intention au gestionnaire du Fonds dans un délai raisonnable.

G. Titres non négociés régulièrement

Il est prévu que les titres détenus dans le Fonds de la Fondation auront une valeur marchande active. Par conséquent, la valeur de ces titres sera basée sur les valeurs marchandes des titres selon ce qui sera déterminé par

le dépositaire ou le fiduciaire. Un titre détenu dans le Fonds de la Fondation qui n'a pas une valeur marchande active, sera évalué au moins tous les ans par le dépositaire ou le fiduciaire du Fonds de la Fondation ou tout autre évaluateur que le Comité de placement peut décider de nommer.

H. Objectif de rendement pour le gestionnaire de fonds

Le gestionnaire d'un fonds équilibré pourra utiliser des techniques d'affectation d'actif et de sélection des titres de façon à accroître le rendement total du Fonds de la Fondation.

Affectation d'actif

Un gestionnaire du fonds équilibré, tout en respectant le portefeuille de référence d'un fonds équilibré à long terme, peut utiliser des stratégies d'affectation d'actif à plus court terme, mais il ne doit pas enfreindre les affectations minimums ou maximums dans chaque catégorie d'actif.

Asset Class	Balanced Fund Benchmark Portfolio	Proportion in Range
Short term securities	5%	2% ^ 10%
Equities		
Canadian	30%	15% ^ 55%
International *(incl. USA)*	30%	10% ^ 40%
Fixed Income	35%	25% ^ 55%

Afin d'atteindre un rendement global satisfaisant sur les placements, les gestionnaires de fonds doivent atteindre ou dépasser les cibles de rendement suivantes :

(0,05 * 90 jours - Indice des bons du Trésor FTSE/TMX) +

(0,25 * Indice composé du S&P/TSX) +

(0,30 * Indice mondial MSCI ($ canadien)) +

(0,05 * Indice pays émergent MSCI ($ canadien)) + (0,35 * Indice d'obligations universelles FTSE/TMX) + 1 % par année

Calculé après déduction des frais en présumant le rééquilibrage trimestriel sur une base annualisée au cours de périodes mobiles de quatre ans.

Sélection des valeurs

Chaque gestionnaire d'un fonds peut utiliser des techniques de sélection des titres dans chaque catégorie d'actif de façon que les caractéristiques des placements de la catégorie d'actif diffèrent des caractéristiques de l'indice représentatif. Les diverses limites déjà établies dans la section ci-dessus intitulée Restrictions et limites quantitatives doivent être respectées.

De plus, la contribution d'un gestionnaire d'un fonds sera mesurée en deux volets, la partie attribuable aux stratégies d'affectation d'actif et la partie attribuable aux techniques de sélection des titres. Voici les objectifs

de rendement secondaires d'un gestionnaire d'un fonds :To have a positive contribution from both asset mix and security selection;

- avoir une contribution positive de l'ensemble des éléments d'actif et de la sélection de titres;
- en ce qui a trait à la sélection des titres, atteindre un rendement dans chaque catégorie d'actif qui dépasse le taux de rendement d'une « marge active » appropriée sur cet indice représentatif de cette catégorie d'actif. La « marge active » appropriée calculée après déduction des frais pour chaque indice représentatif de catégorie d'actif est comme suit :

Catégorie d'actif	Indice représentatif	Marge active
Espèces	Indice de 90 jours de bons du Trésor SCM	Néant
Actions canadiennes	Indice composite S&P/TSX avec fiducies de revenu *(plafonné)*	1,25%
Actions mondiales	Indice mondial MSCI *($ canadien)*	1,25%
Revenu fixe	Indice universel SCM	0,25%

Non seulement le succès de chaque gestionnaire d'un gestionnaire du fonds à atteindre ou à dépasser ces objectifs sera suivi, mais les autres aspects de ses activités, y compris (de façon non exclusive) le seront aussi :

- conformité à la présente Directive sur les placements;
- continuité du personnel au sein de la firme;
- continuité du style de gestion;
- gestion globale des activités de l'entreprise.

Rendement des gestionnaires de fonds.

Chaque gestionnaire de fonds doit atteindre un taux de rendement de placement raisonnablement comparable en fonction de la présente directive sur les placements.

Lorsque les écarts dans le taux global de rendement entre les gestionnaires de fonds équilibrés dépassent 10 %, le Comité de placement peut envisager de transférer le portefeuille de placement géré par ce gestionnaire de fonds équilibrés à un autre gestionnaire de fonds équilibrés.

I. Autres directives sur les placements

a. La Fondation n'a aucune directive sur les placements socialement responsables.

b. La Fondation peut détenir des titres dans un fonds distinct ou en gestion commune.

IV. Conflit d'intérêt concernant la gestion des placements

a. Tous les conseillers en placement ou gestionnaires de portefeuille qui participent à la gestion des placements du Fonds doivent divulguer par écrit dans un délai raisonnable, la nature et l'étendue de leurs intérêts, y compris tout intérêt important dans une action qui fait partie de l'opération avec la Fondation.

b. La Fondation doit s'assurer que ses directives sur les conflits d'intérêts et ses procédures relativement au placement du Fonds comprennent des dispositions sur le vote, les opérations interdites, la divulgation continue et les normes d'annulation.

c. Le dépositaire ou tout autre mandataire qui peut avoir la responsabilité des actifs de la Fondation doit divulguer par écrit, dans un délai raisonnable, la nature et l'étendue de ses intérêts, y compris tout intérêt important dans une action qui fait partie de l'opération avec la Fondation.

Stratégie de placement *(Révision – septembre 2018)*

La Stratégie de placement décrit les moyens utilisés par la Fondation pour mieux mettre en œuvre l'énoncé de la Directive sur les placements. La Stratégie de placement repose sur les principaux principes de placement suivants :

I. Le Fonds privilégiera les placements à long terme dans des actions, vu que l'affectation d'actif est le plus important facteur déterminant dans le rendement des placements du Fonds, et qu'à long terme, le rendement des actions a toujours dépassé celui des obligations pour compenser le niveau d'incertitude plus élevé afin d'assurer des rendements positifs.

II. Vu qu'il n'y a pas de corrélation parfaite entre les mouvements du marché des portefeuilles d'actions et des portefeuilles d'obligations (et qu'il n'y a pas de corrélation parfaite entre les actions canadiennes et étrangères), la diversification permet d'améliorer les rendements ajustés en fonction des risques. Ainsi,

   A. le conseil tente de réduire le niveau global de risque du Fonds en diversifiant entre diverses catégories d'actif (y compris actions canadiennes, actions étrangères et obligations);

   B. lorsque cela est possible, le conseil tente de réduire davantage le niveau global de risque en diversifiant entre les gestionnaires de placements et le style de placement à l'intérieur des catégories d'actif.

III. Le Fonds adoptera actuellement une approche de gestion des placements active puisque la gestion active des placements permet de dépasser les repères de placement particuliers que l'on trouve dans l'énoncé de la Directive sur les placements.

PHOTO: Morell River Management Cooperative

ANNEXE IV

Stratégie de vérification et d'évaluation (Révisée en septembre 2018)

Table des matières

1.0 Introduction 35
2.0 Profil du programme 35
- 2.1 Justification 35
- 2.2 Programme 36
- 2.3 Parties intéressées 36

3.0 Résultats du programme 37
4.0 Modèle logique du programme 37
- 4.1 Introduction 37
- 4.2 Modèle logique de la Fondation pour la conservation du saumon atlantique 38

5.0 Principaux secteurs de risque 39
- 5.1 Définition des risques 39
- 5.2 Évaluation des risques 41
- 5.3 Analyse des risques 42

6.0 Évaluation du rendement 44
- 6.1 Stratégie d'évaluation du rendement 44
- 6.2 Validité de l'évaluation 46

7.0 Évaluation et vérification 48
- 7.1 Introduction 48
- 7.2 Contrôle interne 48
- 7.3 Évaluation 49
- 7.4 Vérification 49

8.0 Présentation de rapports 49

Annexe

A. Ébauche des paramètres préliminaires pour l'évaluation de la Fondation et de ses projets 50

1.0 Introduction

La Fondation pour la conservation du saumon atlantique (la Fondation) a été créée en 2005 afin de venir en aide aux groupes communautaires pour la reconstitution et l'amélioration de la conservation de la ressource du saumon atlantique au Canada atlantique et au Québec. La Fondation s'emploie non seulement à atteindre les résultats dans les limites de ses ressources, mais elle s'efforce également d'appliquer les meilleures pratiques dans le domaine de la vérification et de l'évaluation. Par ces efforts, elle vise à mesurer ses résultats et à en rendre compte aux parties intéressées, et à tirer des leçons de ses expériences pour améliorer les pratiques à l'avenir.

De plus, l'Accord de financement entre le gouvernement du Canada et la Fondation pour la conservation du saumon atlantique exige que cette dernière ait élaboré et soumis une stratégie de vérification et d'évaluation au ministre dans les 180 jours suivant la date de la signature de cet accord. La Fondation a respecté cet engagement en soumettant son premier document stratégique le 19 juillet 2007. Le ministère des Pêches et des Océans a fait un suivi en mars 2008 en suggérant certaines révisions à la Fondation. Ensuite, la Fondation a soumis, en octobre 2008, un document stratégique ayant été révisé considérablement dans le cadre de son Plan d'activités de 2009.

La présente version de la Stratégie de vérification et d'évaluation a été élaborée à la suite de discussions plus approfondies tenues avec le ministère au printemps de 2009, et à la suite de la participation d'un expert en évaluation concernant les programmes du gouvernement fédéral. Cette version précise la terminologie pour harmoniser les termes avec ceux qui sont normalement utilisés au sein des ministères du gouvernement fédéral; elle explique les énoncés des résultats ajustés et présente un modèle logique révisé. Elle comprend des exigences plus précises en matière de rapports et de mesures du rendement pour la Fondation; et elle propose des approches en matière d'évaluation et de surveillance internes. Elle est fondée sur une approche de gestion axée sur les résultats qui consiste à intégrer la stratégie, les ressources humaines et financières, les procédés et les mesures en vue d'améliorer la prise de décisions et de favoriser le changement. Cette approche met l'accent sur une bonne conception dès le début du processus, l'atteinte des résultats, la mise en œuvre d'indicateurs de rendement, l'apprentissage et le changement, et la prise en compte des résultats (Secrétariat du Conseil du Trésor).

L'objectif énoncé de l'Accord de financement est de contribuer à la constitution de stocks sains et durables de saumon sauvage de l'Atlantique dans le Canada atlantique et au Québec. La Stratégie de vérification et d'évaluation aidera la Fondation à atteindre cet objectif :

- en articulant un ensemble de résultats et un modèle logique pour son programme;
- en s'inspirant des indicateurs énoncés dans l'Accord de financement, précisant objectivement les indicateurs vérifiables pour mesurer les résultats à chaque phase de la chaîne de résultats;
- en cernant les risques et les stratégies d'atténuation connexes concernant les projets ultimes financés, y compris des vérifications périodiques;
- en suggérant le contenu et l'approche pour le contrôle interne de ses activités;
- en énonçant les paramètres d'une évaluation future de son programme.

2.0 Profil du programme

2.1 Justification

Les populations sauvages du saumon atlantique habitent plus de 600 rivières dans les cinq provinces de l'Est du Canada. Le saumon atlantique est une ressource économique, récréative et culturelle importante, car cette espèce renforce l'identité culturelle des Autochtones, fournit des loisirs aux pêcheurs à la ligne,

génère de l'emploi et assure la subsistance de nombreuses personnes; sa présence dans les rivières et les cours d'eau sert aussi de baromètre de la santé de l'environnement. Toutefois, en raison de la surpêche historique en mer et de la dégradation environnementale des bassins versants cruciaux, les espèces sont menacées. Des mesures importantes pour redresser la situation ont été adoptées, comme l'abolition de la pêche commerciale dans les eaux canadiennes, la signature de traités internationaux interdisant la pêche du saumon atlantique en haute mer, une meilleure gestion de l'élevage par les gouvernements, et la mobilisation des organismes communautaires axés sur la conservation afin de conserver, d'améliorer et de maintenir le saumon atlantique par l'adoption de mesures comme la gestion améliorée des bassins versants et une pêche sans remise à l'eau limitée.

Conscient du besoin des groupes communautaires d'avoir d'autres ressources pour appuyer leurs efforts de conservation, et pour renforcer le principe de la gestion partagée avec les parties intéressées, le gouvernement du Canada a fourni un financement à la Fondation pour créer un Fonds de dotation afin d'appuyer les projets de groupes communautaires. La mission de la Fondation pour la conservation du saumon atlantique est la suivante : *« Promouvoir la création d'un plus grand nombre de partenariats communautaires en conservation du saumon sauvage de l'Atlantique et de son habitat au Canada atlantique et au Québec. »*

2.2 Programme

Le programme de la Fondation a pour but de constituer des stocks sains et durables de saumon sauvage de l'Atlantique dans la région du Canada atlantique et du Québec. Il vise également à accroître la capacité et la participation communautaires en matière de conservation du saumon. Afin d'atteindre le but susmentionné, la Fondation :

- finance des projets prioritaires et vient en aide aux organismes de protection des bassins versants et communautaires qui collaborent à une gamme d'initiatives d'amélioration, de surveillance et de conservation de l'habitat du saumon sauvage de l'Atlantique;
- encourage la coopération entre les gouvernements, les groupes autochtones et les groupes bénévoles;
- encourage la mobilisation et la participation des parties intéressées;
- fait mieux connaître, grâce à une stratégie de communication, les besoins du saumon en matière d'habitat;
- répartit de façon équilibrée les fonds en fonction des secteurs géographiques et des priorités.

2.3 Parties intéressées

Les parties intéressées et bénéficiaires du programme de la Fondation sont entre autres :

- les particuliers, organismes et gouvernements qui participent à la conservation, au rétablissement et à la protection des populations sauvages du saumon atlantique et de leurs habitats;
- les gens qui participent à des initiatives qui dépendent du saumon sauvage de l'Atlantique;
- les gens qui participent aux loisirs rattachés au saumon atlantique;
- les gens qui tirent leur subsistance du saumon atlantique comme source de nourriture;
- les peuples autochtones qui ont des liens culturels avec le saumon atlantique;
- le grand public qui peut participer à une interaction de non-consommation avec le saumon atlantique, et qui peut bénéficier généralement d'un environnement plus sain.

3.0 Résultats du programme

Les résultats prévus du programme de la Fondation sont inclus dans ses quatre objectifs :

Objectif 1

Être une source de soutien efficace pour les organismes communautaires bénévoles qui s'emploient à conserver, à rétablir et à protéger le saumon sauvage de l'Atlantique et son habitat.

Objectif 2

Accroître la collaboration et les partenariats entre les gouvernements, les organismes autochtones, les groupes communautaires bénévoles et autres, aux fins de conservation, de restauration et de protection du saumon.

Objectif 3

Promouvoir et améliorer la planification et la gestion de la conservation dans les bassins versants comme base de l'utilisation efficace et de l'obligation de rendre compte des fonds accessibles pour des projets de conservation des populations sauvages du saumon atlantique.

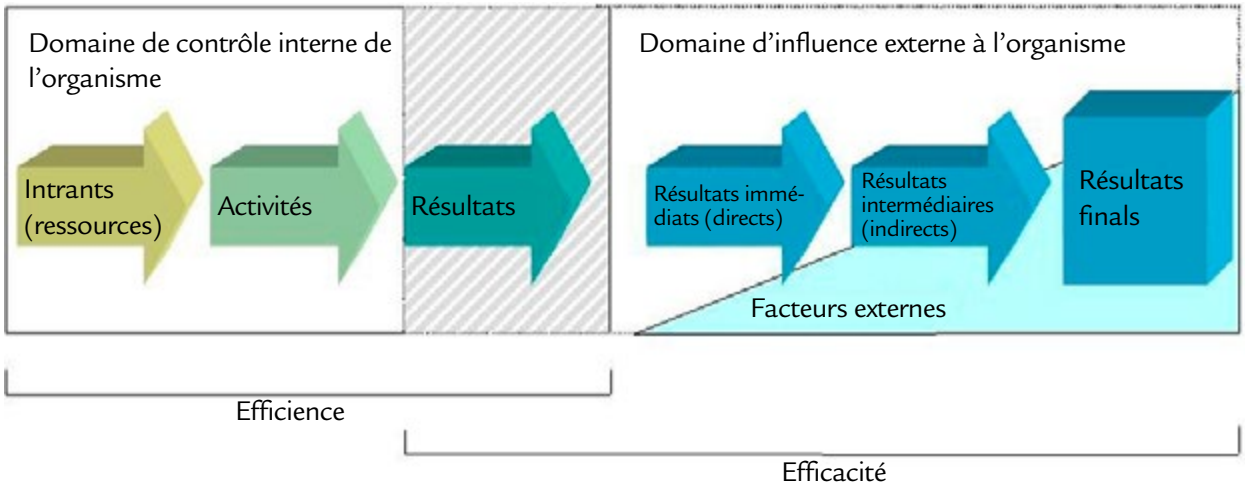
Objectif 4

Accroître la sensibilisation et l'éducation du public et la recherche concernant la conservation du saumon sauvage de l'Atlantique et de son habitat.

4.0 Modèle logique du programme

4.1 Introduction

Un Modèle logique du programme vise à illustrer un cheminement logique des ressources, des activités et des résultats du programme d'un organisme. Le modèle suit le modèle généralisé du Conseil du Trésor du Canada, qui est décrit ci-dessous :



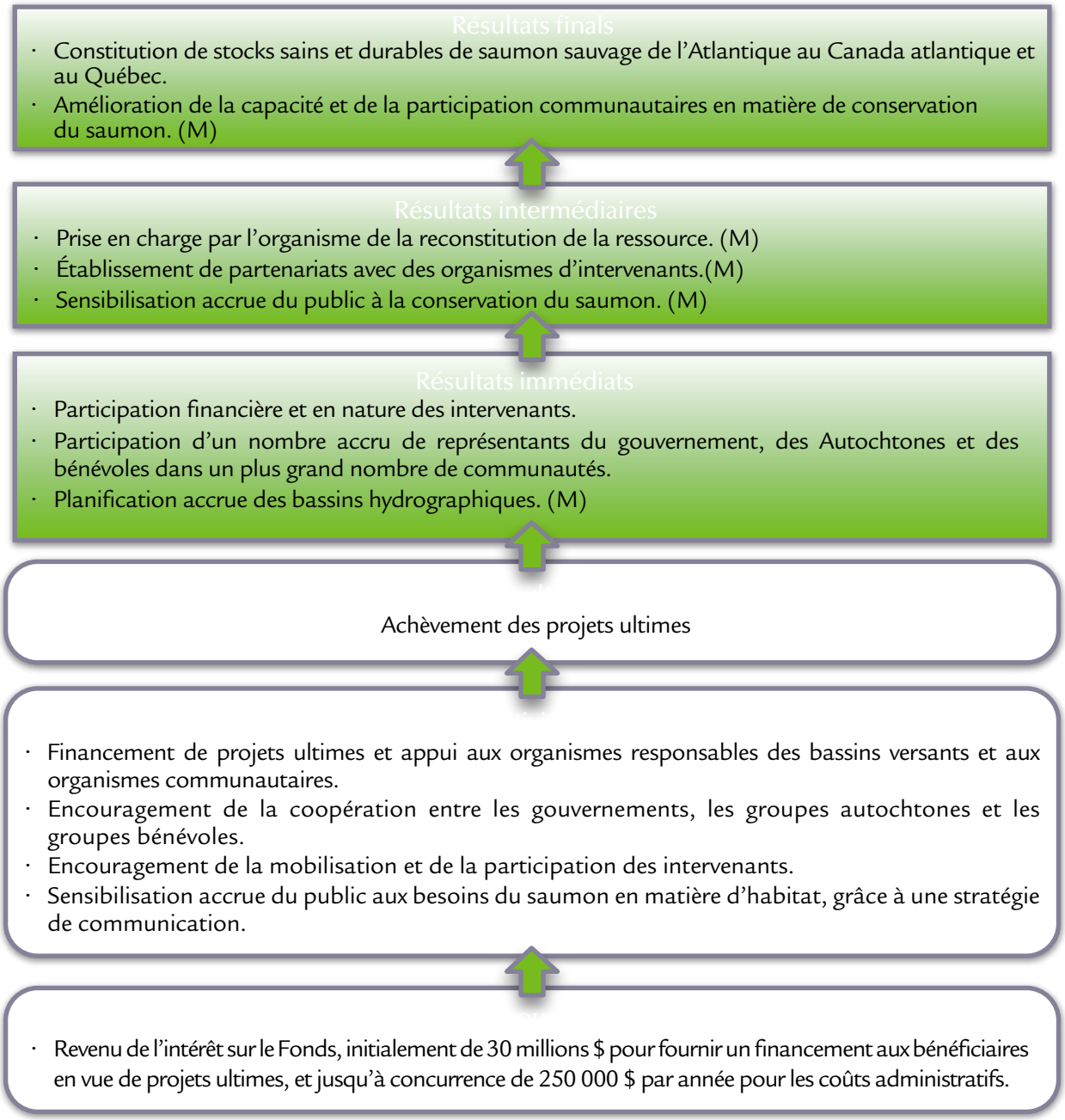
Les résultats désignent les produits ou les services directs découlant des activités d'un organisme, de la politique, du programme ou de l'initiative, et habituellement relevant du contrôle de l'organisme. Par exemple, dépliants, étude de recherche, projet de réhabilitation de l'habitat, séance de formation, etc.

Le résultat est une conséquence externe attribuée en partie à un organisme, à une politique, à un programme ou à une initiative. Les résultats ne relèvent pas du contrôle d'un seul organisme, d'une seule politique, d'un seul programme ou d'une seule initiative; ils relèvent plutôt du domaine d'influence de l'organisme. Les résultats sont habituellement qualifiés davantage comme immédiats, intermédiaires ou ultimes (finals) selon le délai qu'il faudra pour les atteindre, la certitude de leur réalisation et le degré de contrôle que l'organisme exerce sur leur atteinte.

4.2 Modèle logique de la Fondation pour la conservation du saumon atlantique

Le modèle logique du programme de la Fondation pour la conservation du saumon atlantique est présenté ci-dessous :

Modèle logique du programme



Nota : Les exigences relatives à l'évaluation du rendement obligatoire de l'Accord de financement sont indiquées (M).

Nota : Conditions concernant les projets

Les projets admissibles à un financement comprennent ceux qui maintiennent, protègent et améliorent le saumon atlantique et son habitat, reconstituent les stocks, rétablissent les populations de saumon, et sont liés à la planification des bassins versants.

Stratégie et exigences du programme

- Une répartition équilibrée du financement en fonction des secteurs géographiques et des priorités.
- Une combinaison équitable et raisonnable de projets, compte tenu de leur taille, des risques qu'ils comportent, de leur complexité, de leurs avantages sur le plan géographique et de la participation à ces derniers des bénéficiaires ultimes de toutes les régions du Canada atlantique et du Québec.
- Au moins une fois par année, la Fondation lancera un appel de demandes de financement de projets ultimes.
- Les projets ultimes seront conformes à toutes les autres exigences énoncées à l'annexe A de l'Accord de financement.

Besoins en matière de gestion du Fonds

- Le Fonds est investi et géré conformément aux conditions de l'article 3 de l'Accord de financement.

Le temps qu'il faudra pour atteindre ces résultats est influencé par plusieurs facteurs : renforcement de la capacité communautaire à entreprendre des activités de conservation, capacité interne du personnel de la Fondation, participation et appui des bénévoles au programme de la Fondation, engagement des gouvernements fédéral et provinciaux à fournir des experts scientifiques et techniques pour conseiller la Fondation, connaissance concernant les projets de restauration, degré de connaissance des populations du saumon, intérêt public pour les pêches, qualité de l'habitat et bien d'autres facteurs.

5.0 Principaux secteurs de risque

5.1 Définition des risques

Pour définir les risques, la définition de risque utilisée est : « Risque désigne l'incertitude qui entoure les événements et les résultats futurs. C'est l'expression de la probabilité et de l'incidence d'un événement ayant le potentiel d'influer sur l'atteinte des objectifs du programme. »

Les principaux secteurs sont « les secteurs de risques inhérents externes et internes principaux qui découlent de la législation, du mandat et de la conception du programme ou du milieu de fonctionnement, lorsqu'il existe une incidence importante potentielle sur le rendement. »

Les risques éventuels de la Fondation ont été définis en fonction de l'expérience de celle-ci depuis le début, de l'expérience des autres programmes de financement de projets de conservation, au moyen d'une consultation auprès des parties intéressées et d'une évaluation rationnelle de la nature du programme.

Dans cette analyse, la Fondation a mis davantage l'accent sur les risques externes susceptibles d'influencer les résultats. Les risques internes non déclarés concernent la possibilité d'une programmation inefficace de la part de la Fondation, qui serait décelée et corrigée par un contrôle interne continu et une évaluation du programme.

Les principaux risques qui concernent la Fondation pour la conservation du saumon atlantique pouvant nuire à l'atteinte des résultats à chaque niveau sont indiqués dans le tableau suivant. Ce tableau est perçu comme un outil dynamique qui doit être contrôlé et mis à jour au fur et à mesure du déroulement de la situation.

Niveau des résultats	Résultats	Risques
Résultats finals	Constitution de stocks sains et durables de saumon sauvage de l'Atlantique au Canada atlantique et au Québec.	Malgré les meilleurs efforts déployés, il n'y a pas d'amélioration tangible par rapport à l'abondance du saumon en raison de facteurs qui échappent à l'influence de la Fondation
	Capacité et participation communautaire accrues à la conservation du saumon. (M)	La mobilisation et la participation au projet par les organismes peuvent être insuffisantes pour développer la capacité de ces organismes.

Niveau des résultats	Résultats	Risques
Résultats intermédiaires	Prise en charge par l'organisme de la reconstitution de la ressource. (M)	
	Établissement de partenariats avec des organismes d'intervenants. (M)	Les forces politiques externes peuvent avoir une influence sur la volonté des organismes d'intervenants de créer des partenariats.
	Sensibilisation accrue du public à l'importance de la conservation du saumon. (M)	
Résultats immédiats	Participation financière et en nature des parties intéressés. (M)	
	Participation d'un nombre accru de représentants du gouvernement, des Autochtones et des bénévoles dans un plus grand nombre de communautés.	
	Planification accrue des bassins hydrographiques. (M)	
Résultats	Achèvement des projets ultimes.	
Activités	Financement de projets ultimes et appui aux organismes responsables des bassins hydrographiques et aux organismes communautaires.	Pour les projets communautaires, incapacité à obtenir la contribution financière minimale pour être admissibles au financement de la Fondation. Défaut du processus de sélection et d'approbation des projets de la Fondation de cerner les projets les plus efficaces en vue du financement.
	Encouragement de la coopération entre les gouvernements, les groupes autochtones et les groupes bénévoles.	Programmes externes qui affectent la volonté des organismes d'intervenants de collaborer sur les dossiers touchant le saumon atlantique.
	Encouragement de la participation des parties intéressées.	Succès limité à obtenir et à maintenir une participation bénévole adéquate au programme de la Fondation. Concessions faite par la Fondation qui font passer la qualité du projet avant la nécessité de toutes les parties intéressées de participer.
	Sensibilisation accrue du public aux besoins du saumon en matière d'habitat, grâce à une stratégie de communication.	
Ressources	Revenu de l'intérêt sur le Fonds, initialement de 30 millions $ pour fournir un financement aux bénéficiaires en vue de projets ultimes, et jusqu'à concurrence de 250 000 $ par année pour les coûts administratifs.	Défaut d'atteindre un niveau de revenu sur le placement, ou à l'aide d'activités de financement, suffisant pour appuyer adéquatement le programme de la Fondation dans les cinq provinces. Succès limité à augmenter le Fonds par l'obtention d'autres sources de financement de projets ou par des activités de financement.

5.2 Évaluation des risques

Il importe de noter que les améliorations des populations sauvages du saumon atlantique sont influencées par de multiples facteurs, dont certains peuvent être assujettis au contrôle ou à l'influence de l'activité de conservation menée par des organismes de conservation. Ces facteurs doivent être pris en compte pour l'évaluation de l'atteinte des résultats prévus.

Cette section définit les principaux secteurs de risque liés à la mise en œuvre et au fonctionnement efficaces du programme de la Fondation. L'expérience continue du programme confirmera si cette évaluation initiale est exacte et où les changements s'imposent.

Les principaux risques sont définis dans le Guide du cadre de vérification axé sur les risques du Conseil du Trésor du Canada1. Des stratégies de gestion des risques accrus devraient être appliquées pour les risques qualifiés de « moyens » ou « élevés » afin de réduire les niveaux de risque.

« Faibles risques » sont aussi définis de façon à présenter une description complète du milieu de risques dans lequel la Fondation fonctionne. Si la probabilité d'un risque ou l'impact probable d'un risque établi survient, il pourrait s'avérer nécessaire de surveiller les risques qui étaient auparavant considérés comme d'une faible probabilité et d'un faible impact acceptables.

Les parties pour qui ces secteurs de risque surviennent et peuvent être résolus comprennent entre autres :

- Les promoteurs et participants aux initiatives financées par la Fondation
- Les Premières nations et autres organismes autochtones au Canada atlantique et au Québec
- Le grand public (dont la contribution est sollicitée afin de soutenir le travail de la Fondation pour la conservation du saumon atlantique au moyen de multiples activités de financement)
- Les administrateurs et le personnel de la Fondation, FCSA
- Les ministères et les organismes du gouvernement

Les risques potentiels suivants ont été évalués en fonction de la probabilité et de l'impact :

#	Facteurs de risque potentiels	Parties touchées	Probabilité			Impact		
			Low	Med	High	Low	Med	High
1	Malgré les meilleurs efforts, il n'y a pas d'amélioration concrète par rapport à l'abondance du saumon en raison de facteurs qui échappent à l'influence de la Fondation.	Toutes		X		X		
2	La mobilisation et la participation au projet par les organismes peuvent être insuffisantes pour développer la capacité de ces organismes.	FCSA, Participants	X			X		
3	Les forces politiques externes affectent la volonté des organismes d'intervenants de créer des partenariats.	Toutes	X			X		
4	Pour les projets communautaires, incapacité d'obtenir la contribution financière minimale pour être admissibles au financement de la Fondation.	FCSA, Participants	X			X		

#	Facteurs de risque potentiels	Parties touchées	Probabilité			Impact		
5	Défaut du processus de sélection et d'approbation des projets de la Fondation de cerner les projets les plus efficaces en vue du financement.	FCSA	X			X		
6	Les programmes externes affectent la volonté des organismes d'intervenants de collaborer sur les dossiers touchant le saumon atlantique.	Toutes	X			X		
7	Succès limité à obtenir et à maintenir une participation bénévole adéquate au programme de la Fondation.	FCSA	X					X
8	Concessions faites par la Fondation qui font passer la qualité du projet avant le besoin de participation.	FCSA		X			X	
9	Défaut d'atteindre un niveau de revenu sur le placement, ou à l'aide d'activités de financement, suffisant pour appuyer le programme de la Fondation dans les cinq provinces.	FCSA		X		X		
10	Succès limité à augmenter le financement par l'obtention d'autres ressources de financement du projet ou des activités de financement.	FCSA		X		X		

5.3 Analyse des risques

Les risques potentiels qui peuvent nuire à l'atteinte des résultats sont cernés dans le tableau précédent. Dans cette section, l'analyse de ces risques est présentée.

Risque 1 : À l'échelle locale, la probabilité de réaliser le risque 1 est considérée comme moyenne en raison de facteurs artificiels et environnementaux qui échappent au contrôle ou à l'influence des groupes responsables des bassins versants. Il est possible de surmonter les influences locales négatives sur les populations de saumon. Les populations de saumon à l'échelle globale ont diminué des deux côtés de l'Atlantique dans l'aire de répartition naturelle du saumon sauvage, bien que les récentes tendances indiquent un ralentissement du déclin. Par conséquent, toute contribution possible à la conservation du saumon est importante.

Risque 2 : Même si la probabilité est considérée comme faible, la participation aux activités peut à peine renforcer les pratiques organisationnelles, et non contribuer à développer de nouvelles capacités. Si ce risque devient réel, la Fondation devra peut-être fournir aux organismes un soutien supplémentaire pour améliorer leur capacité d'appuyer sa mission.

Risque 3 : La création de partenariats est un but important de la Fondation puisque la présence de partenariats efficaces entre ceux qui sont intéressés à améliorer la conservation du saumon est essentielle au succès des efforts de conservation. Le partenariat dans la communauté ainsi qu'entre les groupes communautaires, les organismes autochtones et les organismes du gouvernement est important pour mobiliser les efforts et les ressources et mettre l'accent sur les priorités en matière de conservation. Même s'il peut exister certains problèmes temporaires en ce qui a trait à la coopération entre des groupes particuliers, à long terme, ce risque est considéré comme faible.

Risque 4 : Il existe un faible risque que certains promoteurs de projets ne puissent pas recueillir l'argent en pourcentage minimal ou la contribution non financière minimale pour appuyer le projet de financement. De plus, la Fondation a toujours le droit de compenser un tel manque à gagner à condition que les efforts de financement aient été sincères.

Risque 5 : La Fondation a établi une structure de comité consultatif technique compétent et très efficace dans chaque province, et a adopté un processus rigoureux d'évaluation et de classement des projets. Chaque comité consultatif se compose de représentants experts des intervenants et des gouvernements. Les critères et les priorités en matière de sélection des projets reflètent les objectifs de la Fondation. De plus, le processus de demande vise à susciter des propositions qui répondent aux priorités provinciales en matière de conservation. Le risque de choisir des projets inefficaces est considéré comme faible.

Risque 6 : On peut prévoir que les gens appuieront d'autres programmes externes lorsqu'ils participeront à d'autres forums; toutefois, au cours des dernières années, la plupart des parties intéressées ont été prêtes à collaborer à la conservation du saumon. Bien entendu, la situation exige une surveillance continue. En général, la probabilité de ce risque est considérée comme faible.

Risque 7 : Ce risque reflète le degré élevé de dépendance du programme de la Fondation vis-à-vis de la participation des bénévoles. Les bénévoles participent à la Fondation et à son programme à plusieurs niveaux. La Fondation, aussi bien ses membres, que son conseil d'administration et tous les membres des comités consultatifs techniques sont des bénévoles. De plus, les organismes bénéficiaires ultimes sont des entités communautaires bénévoles. Ce risque est considéré comme faible en raison de l'engagement ferme des bénévoles envers les programmes de conservation du saumon. L'impact serait élevé si le nombre de bénévoles était réduit.

Risque 8 : La Fondation accorde la priorité à la qualité du projet et a établi des mécanismes inclusifs responsables pour mener à bien des projets de qualité. Toutefois, les groupes qui n'ont pas d'expérience ou d'expertise peuvent bien entendu mal interpréter un refus et cesser leur participation à l'avenir. Étant donné qu'il y a eu des cas de cette nature, la probabilité est considérée comme moyenne. À mesure que les projets augmenteront et que les capacités s'amélioreront chez les bénéficiaires ultimes, le risque devrait diminuer.

Risque 9 : Ce secteur de risque comporte des revenus d'intérêt du fonds de fiducie prévus moins élevés. La Fondation a adopté une politique de placement équilibrée et une stratégie de placement qui est conforme aux conditions de l'Accord de financement. De plus, la Fondation a établi des prévisions financières de 10 ans afin d'atteindre un déficit zéro d'ici 2019 et de créer une réserve qui lui permettra d'offrir un million de dollars en subventions d'ici 2019. Cette mesure lui permettra aussi de satisfaire aux exigences administratives du programme, de financer les coûts de gestion des placements sans diminuer le capital de base. Ce risque varie selon le rendement des marchés financiers et est considéré comme moyen à long terme pour le fonds en fiducie.

Risque 10 : Il est tôt dans l'histoire de la Fondation pour évaluer ce risque; toutefois, la mauvaise situation économique peut laisser prévoir un problème potentiel. La Fondation suivra la situation de près sur une base continue.

6.0 Évaluation du rendement

6.1 Stratégie d'évaluation du rendement

La Stratégie d'évaluation du rendement est résumée dans le tableau suivant :

Composante d'un modèle logique : résultats et conditions	Indicateurs et mesures	Sources de données et méthodes d'analyse	Responsabilité	Échéancier de présentation des rapports
Constitution de stocks sains et durables de saumon sauvage de l'Atlantique dans le Canada atlantique et au Québec * *Voir **note 1** (ci-dessous)	Nombre de rivières : perdues, menacées et non menacées, rétablies Stocks de saumon estimés Nombre de kilomètres d'habitat amélioré Nombre de kilomètres d'accès rétabli à l'habitat	Base de données des rivières du saumon atlantique de l'Organisation pour la conservation du saumon de l'Atlantique Nord (655 rivières canadiennes) Rapports du MPO Analyses quantitatives et qualitatives	FCSA Évaluateur du programme	Cinq ans
Amélioration de la capacité et de la participation communautaires à la conservation du saumon	Nombre de projets reçus Nombre de projets financés Fonds contribués par les organismes participants	Base de données sur les cycles de projets de la FCSA Rapports sur les fonds contribués (formulaires de demande)	FCSA Requérants de financement	Annuellement
Prise en charge par les organismes de la reconstitution de la ressource	Nombre de demandes de financement reçues Nombre d'accords de projet approuvés et signés Nombre d'organismes partenaires contribuant à l'activité du projet Nombre de partenariats nouvellement créés Membres des organismes participants	Analyse quantitative des dossiers et des données de projet de la FCSA Étude des accords de projet de la FCSA Rapports des requérants sur le nombre de membres (formulaires de demande)	FCSA Requérant	Annuellement
Création de partenariats avec des organismes d'intervenants	Nombre de partenariats réels créés et maintenus	Demandes de financement de projets Analyse quantitative des dossiers et données de projets de la FCSA Entrevues avec le personnel de la FCSA, les bénévoles et les requérants	FCSA Bénéficiaires	Annuellement
Sensibilisation publique accrue à la conservation du saumon (M)	Nombre de visites du site Web de la FCSA Nombre de communiqués et d'annonces publiques de la FCSA Quantité de documentation distribuée Nombre de demandes de renseignements à la FCSA Nombre de présentations publiques Nombre de participants aux réunions	Analyse quantitative des dossiers et des données de projets de l'FCSA	FCSA	Annuellement

ANNEXE IV

Stratégie de vérification et d'évaluation

Composante d'un modèle logique : résultats et conditions	Indicateurs et mesures	Sources de données et méthodes d'analyse	Responsabilité	Échéancier de présentation des rapports
Participation des bénéficiaires a. financièrement* b. en nature * * comparativement au coût total du projet	Rapport du degré de participation : · financière · en nature par les bénéficiaires du financement	Analyse quantitative des dossiers et des données de projets de la FCSA Rapports d'achèvement de projets des bénéficiaires	FCSA Bénéficiaires	Annuellement
Participation d'un nombre accru de participants bénévoles, autochtones et du gouvernement dans un plus grand nombre de secteurs	Rapport du nombre d'organismes participant aux projets Efforts bénévoles pour appuyer la FCSA – nombre d'heures	Analyse quantitative des dossiers et des données de projets de la FCSA Rapports d'achèvement des projets	FCSA Bénéficiaires	Annuellement
Augmentation de la planification des bassins hydrographiques	Nombre de plans de bassins hydrographiques élaborés par les groupes communautaires Nombre de projets liés aux plans de bassins hydrographiques pour appuyer les plans des bassins hydrographiques Nombre de kilomètres d'habitat améliorés	Analyse quantitative des dossiers et des données de projets de la FCSA Étude des accords de projet de la FCSA Rapports d'achèvement de projets	FCSA Bénéficiaires	Périodique selon les échéanciers des projets
Achèvement de projets ultimes	Nombre de projets achevés appuyant : · la protection et le rétablissement de l'habitat · la restauration de l'accès · la reconstitution des stocks · l'élaboration de plans des bassins hydrographiques · l'éducation et la sensibilisation	Rapports d'achèvement et d'étape des projets	FCSA Bénéficiaires	Périodique selon les échéanciers des projets
Financement de projets prioritaires (projets ultimes) et appui aux organismes responsables des bassins hydrographiques et aux organismes communautaires	Montant des investissements (FCSA et bénéficiaires) dans : · la protection et le rétablissement de l'habitat · la restauration de l'accès · la reconstitution des stocks · l'élaboration de plans des bassins hydrographiques · l'éducation et la sensibilisation	Données de la FCSA Demandes de projets	FCSA Bénéficiaires	Annuellement
Encouragement de la collaboration entre les gouvernements, les groupes autochtones et les groupes bénévoles	Rencontres concernant cette collaboration Description de la collaboration	Description qualitative et quantitative des initiatives de la FCSA	FCSA	Annuellement
Encouragement de la mobilisation et de la participation des parties intéressées	Nombre de personnes et d'organismes participant aux activités de la FCSA	Dossiers de la FCSA	FCSA	Annuellement

Composante d'un modèle logique : résultats et conditions	Indicateurs et mesures	Sources de données et méthodes d'analyse	Responsabilité	Échéancier de présentation des rapports
Grâce à une stratégie de communication, la Fondation augmente la sensibilisation aux besoins du saumon en matière d'habitat	Nombre de visites du site Web de la Fondation Nombre de communiqués et d'annonces publiques Nombre de demandes de renseignements à la Fondation Nombre de demandes de financement reçues Résultats des sondages publics périodiques	Analyse quantitative des dossiers et des données de projets de la FCSA Entrevues avec le personnel de la FCSA, les bénévoles et les requérants Sondages publics périodiques	FCSA Bénéficiaires	Cinq ans
Répartition équilibrée des fonds aux provinces et aux parties intéressées	Financement attribué aux provinces et parties intéressées	Analyse quantitative des dossiers et des données de projets de la FCSA	FCSA	Annuellement

Note 1 : *La FCSA s'efforce de contribuer au rétablissement des stocks du saumon, mais elle reconnaît qu'il s'agit d'un objectif à long terme qui nécessite des efforts concertés de la part de tous les intervenants, y compris les autres organismes de conservation. De plus, la FCSA n'a pas suffisamment de ressources internes pour surveiller activement la santé des stocks canadiens de saumon atlantique. Cependant, elle tente de se tenir au courant de l'abondance globale de saumon à l'aide des rapports d'organismes scientifiques et d'organismes gouvernementaux internationaux et canadiens.*

6.2 Validité de l'évaluation

L'évaluation des résultats concernant les interventions dans un écosystème complexe qui englobent les bassins versants et les océans n'est pas une tâche simple. Les résultats, pour ce qui est de l'abondance du saumon, dépendent de multiples systèmes peu reliés. Même s'il est possible d'avoir une mesure fiable et valide pour les composantes liées à l'abondance du saumon, le système en général ne peut être compris que par rapport auxs tendances générales pendant des périodes de plusieurs années, sinon des décennies. Le tableau suivant résume les hypothèses réalistes concernant les mesures, qui doivent être comprises dans le schéma global de l'évaluation du rendement. La participation active des bénéficiaires de projets à l'évaluation est un bon moyen de développer la compréhension et de renforcer les capacités de l'organisme.

Indicateurs utiles	Menaces pour la validité de l'évaluation	Commentaires
Saumons frayants par rivière	• Les retours de saumon sur de nombreuses rivières fluctuent grandement, alors les chiffres mesurés sur une année ou deux ne sont pas fiables pour évaluer les niveaux de maintien • L'échantillonnage avec des trappes en filets peut ne pas être fiable en raison des variations météorologiques et d'autres facteurs • Les rivières claires comme celles à Gaspé, permettent un recensement exact avant le frai, mais les rivières turbides et ayant des taches de tourbe produisent des indicateurs indirects du dénombrement des nids qui sont quelque peu moins valides • Les rivières munies de clôtures et de compteurs assurent des comptages valides	• Les projets ultimes devraient, dans la mesure du possible, comprendre les données disponibles dans les demandes et les rapports, idéalement pour une période de cinq ans avant le début du projet • Les rivières qui sont accessibles fournissent un milieu acceptable pour mesurer les ajouts à l'abondance du saumon • La Fondation devrait utiliser les meilleures données disponibles dans chaque bassin hydrographique touché

Indicateurs utiles	Menaces pour la validité de l'évaluation	Commentaires
Saumons frayants par rivière	• Les retours de saumon sur de nombreuses rivières fluctuent grandement, alors les chiffres mesurés sur une année ou deux ne sont pas fiables pour évaluer les niveaux de maintien • L'échantillonnage avec des trappes en filets peut ne pas être fiable en raison des variations météorologiques et d'autres facteurs • Les rivières claires comme celles à Gaspé, permettent un recensement exact avant le frai, mais les rivières turbides et ayant des taches de tourbe produisent des indicateurs indirects du dénombrement des nids qui sont quelque peu moins valides • Les rivières munies de clôtures et de compteurs assurent des comptages valides	• Les projets ultimes devraient, dans la mesure du possible, comprendre les données disponibles dans les demandes et les rapports, idéalement pour une période de cinq ans avant le début du projet • Les rivières qui sont accessibles fournissent un milieu acceptable pour mesurer les ajouts à l'abondance du saumon • La Fondation devrait utiliser les meilleures données disponibles dans chaque bassin hydrographique touché
Données sur les prises de la pêche à la ligne	• Les données déclarées par les pêcheurs peuvent manquer de validité • Dans des situations contrôlées étroitement, comme les rivières du Québec, où le poisson pêché à la ligne doit être enregistré, les prises de la pêche à la ligne offrent des moyens indirects raisonnables pour les échappées adultes • La popularité accrue de la pêche avec remise à l'eau exige l'auto-déclaration, ce qui compromet la validité	• Sauf lorsqu'il y a des raisons particulières d'utiliser ces données, des recensements plus directs sont préférés
Accès du saumon à l'habitat essentiel	• Bien que le nombre de kilomètres de rivières accessibles soit un indicateur important, idéalement, cet aspect peut être complété par des données sur le débit, ce qui indique une autre dimension de la quantité d'habitat restaurée	• Les bénéficiaires doivent clarifier le rôle des partenaires qui ne participent pas à ces projets afin d'éviter le problème de double recensement
Protection et rétablissement de l'habitat du saumon	• Les commentaires précédents sur l'accès s'appliquent • La protection et le rétablissement sont compliquées par le besoin d'indicateurs qualitatifs	• La Fondation étudiera l'établissement d'un cadre pour classer la restauration (p. ex., enrochement, replantation des rives; contrôle de l'érosion, etc.)
Plans de conservation	• Les plans peuvent varier grandement par rapport à leur intégralité et leur utilité, de façon que la simple existence d'un plan est considérée comme un indicateur temporaire jusqu'à ce que la Fondation acquiert de l'expérience de l'évaluation qualitative	• La Fondation étudiera l'élaboration de normes pour les plans de conservation des bassins hydrographiques, ce qui augmentera la validité à l'avenir

7.0 Évaluation et vérification

7.1 Introduction

Les fonctions de vérification et d'évaluation de la Fondation ont pour but de fournir au conseil et à la direction l'information dont ils ont besoin pour prendre de saines décisions efficaces sur les politiques, programmes et initiatives; de leur fournir de l'information sur la solidité de leurs procédés de contrôle et de gestion; de déterminer dans quels secteurs l'organisme est le plus exposé aux risques et de cerner les mesures de redressement disponibles et appropriées.

7.2 Contrôle interne

La Fondation publie un rapport annuel de ses travaux et de ses finances. Afin de préparer la rédaction du rapport annuel et l'évaluation future, la Fondation gère une base de données et fait la collecte des données suivantes sur une base continue :

Éléments / Secteur	Principales données recueillies
Public	• Demandes d'information par lieu • Documents distribués par lieu • Visites du site Web • Inventaire des communiqués et des annonces publiques
Groupes de conservation du saumon	• Inventaire des groupes, coordonnées des personnes-ressources • Nombre de membres par groupe • Rapport des fonds recueillis par les requérants de subventions
Bénévoles de la Fondation	• Liste des personnes, affiliations, plan géographique, participation aux activités de la Fondation • Relevé des heures consacrées à l'appui du travail de la Fondation (à partir des rapports des présidents de comités)
Partenariats	• Liste des rencontres, des activités • Copies des accords
Amélioration des bassins hydrographiques du saumon	• Protection et rétablissement de l'habitat (km) par lieu • Restauration de l'accès (km) par lieu • Reconstitution des stocks (nombre de saumons juvéniles, de saumons adultes) • Élaboration de plans des bassins hydrographiques (dossiers des plans des bassins hydrographiques)
Financement	• Fonds de contrepartie recueillis par les requérants • Dons à la Fondation • Valeur du Fonds

7.3 Évaluation

L'évaluation est considérée comme une fonction essentielle pour promouvoir la reddition des comptes et stimuler l'amélioration des travaux de la Fondation. L'approche en matière d'évaluation et de déclaration des résultats pour le programme de la Fondation devrait comprendre les éléments suivants :

- Rapports final et d'étape soumis par les bénéficiaires ultimes
- Rapports d'étape annuels (à déclarer dans le rapport annuel)
- Évaluation sommative et formative périodique des projets et de la Fondation

L'annexe A présente les paramètres préliminaires pour l'évaluation de la Fondation et de son programme.

7.4 Vérification

La vérification de la Fondation peut comprendre les tâches suivantes :

- Vérification financière annuelle par les vérificateurs de la Fondation
- Vérifications de la conformité
- Vérifications du rendement
- Vérification du rendement et de la conformité par le Vérificateur général du Canada

8.0 Présentation de rapports

Un rapport systématique et à jour des résultats de la surveillance du rendement, de l'évaluation et de la vérification continues est un des principes fondamentaux sous-jacents de la Stratégie de vérification et d'évaluation, qui est fondée sur l'hypothèse que la direction réagira aux résultats obtenus pendant la durée du programme.

L'évaluation et la surveillance du rendement continues fourniront une rétroaction à la Fondation, au ministère des Pêches et des Océans, et aux parties intéressées sur le degré d'obtention des résultats prévus. La Stratégie de vérification et d'évaluation est un véhicule qui assure la diffusion d'information à des intervalles clés à ceux qui en ont besoin pour la prise de décisions, la communication et l'échange d'information.

Les éléments clés de la présentation de rapports liés à la subvention de la Fondation pour la conservation du saumon atlantique comprennent les activités, les rapports, l'échéancier et les personnes responsables indiquées dans le tableau suivant :

Stratégie de présentation de rapports de la Fondation pour la conservation du saumon atlantique			
Activités d'évaluation des résultats	Rapports	Échéancier des rapports	Responsabilité
Évaluation continue du rendement	Rapport annuel	Annuellement	Fondation
Évaluation continue du rendement	Plan d'activités annuel	Annuellement	Fondation
Vérifications internes	Rapport de vérification du projet	Annuellement (après 2008)	Fondation
Évaluation du programme	Rapport d'évaluation	2011-2012	Fondation et MPO

ANNEXE IV

Stratégie de vérification et d'évaluation

Annexe A : Ébauche des paramètres préliminaires pour l'évaluation de la Fondation et de ses projets

Il s'agit de paramètres préliminaires que propose le programme d'évaluation. Ils sont censés être mis à jour et révisés pour mieux répondre aux enjeux et aux questions qui se seront matérialisés au moment d'une évaluation réelle.

Contexte

La Fondation pour la conservation du saumon atlantique a été créée en 2005 afin de venir en aide aux groupes communautaires pour la reconstitution et l'amélioration de la conservation de la ressource du saumon atlantique dans le Canada atlantique et au Québec. Le programme de la Fondation a pour but de constituer des stocks sains et durables de saumon sauvage de l'Atlantique dans le Canada atlantique et au Québec et d'améliorer la capacité de la communauté et sa participation à la conservation du saumon. Afin d'atteindre ce but, la Fondation :

- finance des projets prioritaires et vient en aide aux organismes de protection des bassins versants et communautaires et collabore à une gamme d'initiatives d'amélioration, de surveillance et de conservation de l'habitat du saumon sauvage de l'Atlantique;
- encourage la coopération entre les gouvernements, les groupes autochtones et les groupes bénévoles;
- favorise la mobilisation et la participation des parties intéressées;
- fait mieux connaître, grâce à une stratégie de communication, les besoins du saumon en matière d'habitat;
- répartit de façon équilibrée les fonds en fonction des secteurs géographiques et des priorités.

Les parties intéressées et les bénéficiaires du programme de la Fondation comprennent :

- les particuliers, organismes et gouvernements participant à la conservation, au rétablissement et à la protection des populations sauvages du saumon atlantique et de leurs habitats;
- les gens qui participent à des initiatives qui dépendent du saumon sauvage de l'Atlantique;
- les gens qui participent aux loisirs rattachés au saumon atlantique;
- les gens qui tirent leur subsistance du saumon atlantique comme source de nourriture;
- les peuples autochtones qui ont des liens culturels avec le saumon atlantique;
- le grand public qui peut participer à une interaction de non-consommation avec le saumon atlantique, et qui peut bénéficier généralement d'un environnement plus sain.

Après plusieurs années de programmation, le moment est venu d'effectuer une évaluation des progrès de la Fondation. L'évaluation a pour but de revoir les processus et les progrès des activités de la Fondation afin de déterminer dans quelle mesure cet organisme accomplit sa mission et satisfait aux conditions de l'Accord de financement et afin de recommander des moyens d'améliorer l'efficacité, l'efficience et la pertinence de ses travaux.

Portée et objectif

- Examiner la documentation clé liée à la Fondation, y compris l'Accord de financement, les lois, les règlements administratifs, les rapports, le plan d'activités, le matériel de demandes de subvention, le matériel promotionnel et le site Web.
- Déterminer dans quelle mesure la Fondation exerce une bonne gouvernance. Recommander des façons d'améliorer la gouvernance selon les besoins.
- Examiner la façon dont la Fondation gère adéquatement les risques. Recommander les améliorations qui pourraient être justifiées.

- Examiner les politiques et les modalités liées à la gestion du fonds d'investissement et évaluer la conformité à l'Accord de financement et aux normes normales de diligence raisonnable.
- Évaluer l'efficacité de la Fondation à progresser vers l'atteinte de ses objectifs déclarés. Recommander des moyens d'améliorer l'efficacité.
- Évaluer la pertinence de la Fondation par rapport aux parties intéressées et les besoins liés à la conservation et à l'amélioration des stocks de poisson. Dans quelle mesure la Fondation fait-elle participer un nombre et des types adéquats de parties intéressées à ses programmes – c'est-à-dire évaluer la portée? Recommander des façons d'accroître la pertinence pour les parties intéressées.
- Évaluer l'efficacité du cycle de planification, de la sélection des projets, des progrès de la surveillance, de la présentation des rapports et de l'évaluation du programme. Existe-t-il des moyens plus rentables d'atteindre les mêmes résultats? Recommander des façons d'accroître l'efficacité.
- Examiner le milieu concurrentiel pour déterminer si d'autres organismes exercent les mêmes fonctions que la Fondation pour la conservation du saumon atlantique. Quel est le créneau distinctif de la Fondation? La Fondation bénéficie-t-elle suffisamment des contributions d'autres organismes de conservation? Sinon, comment cette synergie peut-elle être accrue?
- Déterminer dans quelle mesure la Fondation documente suffisamment bien ses activités et enregistre les résultats atteints. Suggérer des améliorations justifiées à sa méthode de gestion du rendement.
- Dans quelle mesure la Fondation est-elle financièrement viable? Quelles mesures devrait-elle adopter pour améliorer sa viabilité?
- Préparer un rapport ou une présentation sur les conclusions et les recommandations de l'évaluation.

Sources d'information

- Documents de base (Accord de financement, lois, règlements administratifs, rapports annuels, plan d'activités, matériel de demande de subvention, matériel de promotion et site Web)
- Direction et personnel
- Procès-verbaux et comptes rendus des réunions
- Base de données de l'information existante
- Propositions de projets
- Rapports finals et d'étape des projets
- Membres du conseil d'administration, des comités consultatifs techniques
- Bénévoles et personnes participant aux organismes communautaires dans les cinq provinces participantes
- Fédération du saumon atlantique et ses organismes affiliés régionaux
- Ministère des Pêches et Océans
- Ministères provinciaux participant à la conservation du saumon atlantique

Participation des parties intéressées La participation des parties intéressées et de soutien est importante pour la crédibilité de l'évaluation et pour le développement des capacités dans les communautés locales. L'évaluation devrait prendre en compte des méthodes comme :

- groupes de consultation
- sondages électroniques

- discussions sur le Web
- entrevues avec des parties intéressées clés

Idéalement, l'évaluation pourrait être fixée à une date qui coïncide avec les réunions clés pour faciliter la collecte de données rentables. Le rapport d'évaluation, du moins un résumé, devrait être disponible sur le site Web de la Fondation.

Responsabilités La Fondation devrait nommer une personne chargée d'assurer la coordination entre les parties intéressées, et de rendre la documentation disponible. Le conseil devrait nommer un sous-comité spécial qui serait chargé de revoir et d'approuver le plan de travail pour l'évaluation, de revoir une ébauche de rapport et d'approuver un rapport final.

Évaluation de l'équipe d'évaluation La taille limitée du programme et sa portée justifient la participation d'une personne, qui connaît l'évaluation et qui peut établir des rapports avec diverses parties intéressées dans les cinq provinces.

PHOTO: Association des pêcheurs Sportifs de saumons de la rivière Rimouski

1.0 Introduction

Le présent Plan de communication a pour but de répondre aux principaux besoins annuels en matière de communication de la Fondation pour la conservation du saumon atlantique en 2020 et après. Il tient compte des leçons apprises au cours des treize premières années de fonctionnement, durant lesquelles douze séries de subventions pour la conservation du saumon ont été accordées.

Les communications sont un volet important du mandat de la Fondation pour plusieurs raisons. D'abord, la Fondation a la responsabilité continue d'informer le public, les groupes de conservation et les gouvernements de ses origines et de son rôle relativement au financement des projets de conservation admissibles.

Deuxièmement, elle doit rendre disponibles les résultats et les conclusions des projets financés en élargissant la base de connaissances sur la conservation des populations sauvages de saumon atlantique, de façon à favoriser l'amélioration des résultats en matière de conservation.

Troisièmement, et fait plus important peutêtre, elle doit encourager un plus grand nombre d'intervenants à travailler en partenariat pour accroître les efforts dans le domaine de la conservation.

2.0 Objectif du Plan de communication

L'objectif de ce Plan de communication est d'expliquer comment les responsabilités importantes en matière de communication indiquées ci-dessus peuvent être assumées avec un budget limité. Ces objectifs sont les suivants :

- S'assurer que le public, les ONG et les intervenants du gouvernement comprennent le programme de la Fondation, ses succès, ses défis et ses réalisations.
- Dresser un profil distinct de la Fondation pour la conservation du saumon atlantique comme agent qui contribue de façon durable, efficace et efficiente à la conservation des populations sauvages de saumon atlantique.
- Motiver et faire participer les groupes de bénévoles au programme de conservation du saumon de la Fondation.
- S'assurer que les requérants potentiels de financement connaissent le programme de la Fondation, son fonctionnement et les modalités à suivre pour demander des fonds.
- S'assurer qu'une reconnaissance appropriée est accordée au ministre des Pêches et des Océans pour la contribution du gouvernement du Canada à la conservation du saumon par la création du Fonds de dotation pour le saumon de l'Atlantique dont la Fondation est responsable.

3.0 Publics

- Groupes communautaires de conservation du saumon au Canada atlantique et au Québec, et parties intéressées à l'échelle nationale et internationale.
- Fonctionnaires des gouvernements provinciaux et fédéral, représentants des Autochtones et hommes et femmes politiques
- Bénévoles participant à la prestation du programme de la Fondation
- Grand public et médias.

4.0 Messages clés

Des messages clés seront préparés pour atteindre les objectifs suivants :

- Faire connaître le programme de la Fondation, ses succès, ses défis et ses réalisations pour le statut de cet organisme
- La nature des initiatives de conservation du saumon qui sont admissibles au financement, les initiatives prioritaires que la Fondation souhaite encourager et les modalités à suivre pour demander du financement
- Faire reconnaître l'importance des bénévoles pour atteindre les objectifs d'une conservation améliorée des populations sauvages de saumon atlantique
- Faire reconnaître l'importance des partenariats entre les groupes de conservation, les groupes autochtones et les gouvernements pour améliorer la conservation des populations sauvages de saumon atlantique
- Positionner la Fondation comme un agent important et solide de la conservation des populations sauvages de saumon atlantique.
- Utiliser les méthodes de communication de la Fondation pour transmettre au public de l'information valable concernant la conservation du saumon.

5.0 Stratégie de communication

Les besoins en matière de communication de la Fondation comprennent généralement les communications continues et les communications périodiques, liées aux activités faisant partie du programme de la Fondation. Les communications continues pour tenir les régions desservies et le public au courant des activités de la Fondation doivent être gérées en grande partie à l'aide du site Web.

Les communications périodiques, y compris l'appel de propositions, l'annonce des demandes de subventions accordées, les remises de chèques et la publication du rapport annuel et du Plan d'activités annuel, peuvent être gérées par différents moyens. Le but général sera de gérer les besoins de communication de la façon la plus efficace possible et dans les limites du budget.

5.1 Mécanismes de mise en œuvre

Il existe plusieurs mécanismes de mise en œuvre pour la stratégie de communication de la Fondation : le site Web (hébergement du Carrefour du saumon), les médias, le bulletin (abonnés : 480) les séries de Webinaires (plus de 1000 participants), le rapport annuel, le Plan d'activités annuel et les médias sociaux. Normalement, la Fondation annonce son appel de projets annuel et les subventions annuelles et participe à des rencontres et conférences publiques. La Fondation profite pleinement des sites de médias sociaux, y compris Facebook (J'aime : 2281), Instagram (abonnés : 538), YouTube (abonnés 6832) et Twitter (abonnés : 428. Chacun de ces médias a été un outil efficace pour rehausser le profil public de la Fondation.

5.2 Carrefour du saumon

En 2015, la Fondation a lancé son outil d'échange d'information, le Carrefour du saumon. Le Carrefour du saumon est une base de données sur le Web qui comprend un compendium des meilleures pratiques liées à la conservation du saumon sauvage atlantique. Il est accessible au public sans frais et est hébergé sur le site Web de la Fondation à : www.salmonconservation.ca/fr/salmon-hub..

5.3 Contraintes

Compte tenu de son mandat en matière de conservation du saumon dans les cinq provinces, la Fondation est en réalité une entité nationale ayant des besoins de communication nationaux et dans les deux langues officielles. Elle a donc l'obligation d'informer le public, d'accroître la sensibilisation à ses programmes et de développer la compréhension et l'appui du public relativement aux besoins en matière de conservation du saumon. Elle a aussi un public international important avec qui elle communique principalement à l'aide de courriels, du site Web et de la série de Webinaires.

Le plus grand défi, en ce qui a trait à la prestation d'un vaste programme de communication efficace, est toujours le budget limité qui est disponible pour les communications. Certains organismes de conservation peuvent affecter plus de fonds aux activités de communication que le budget administratif total permis dans le cadre de l'Accord de financement avec le gouvernement du Canada. La Fondation fait néanmoins preuve d'originalité pour gérer ses activités de communication de façon à relever ce défi.

6.0 Plan de communication 2020

Durant l'exercice financier 2020, la Fondation présentera un Plan de communication annuel comprenant les éléments suivants :

6.1 Communiqués

Du debut à la mi-avril 2020 : Des communiqués seront publiés dans les deux langues officielles dans chaque province et dans les médias nationaux pour annoncer les demandes de financement acceptées.

- On communiquera avec les groupes de bénéficiaires pour les informer des avis aux médias dans les provinces où les projets sont mis en œuvre.
- Les communiqués mentionneront aussi la date du lancement de l'appel annuel de projets.
- Un courriel sera envoyé à toutes les personnes-ressources connues à partir de notre liste maîtresse de courriel pour annoncer la date du lancement de l'appel annuel de projets dans les deux langues officielles.

6.2 Messages d'intérêt public

Mi-octobre 2020 : À la mi-octobre 2020, la Fondation utilisera les services de messages d'intérêt public gratuits pour annoncer les appels de projets de financement à la radio, à la télévision et dans les médias sur le Web afin d'aviser le public de l'appel annuel de projets.

6.3 Site Web

Le site Web de la Fondation est un moyen principal et économique de favoriser la sensibilisation à la Fondation, à ses activités et à ses succès. Nous voulons que le site Web devienne un principal point de contact entre les groupes de conservation, le public et la Fondation. À la fin de 2016, le site Web a été complètement réaménagé et mis à jour pour améliorer son apparence et son utilité. En moyenne, environ 600 usagers actifs par mois visitent le site Web.

Trois adresses de sites Web permettent aux usagers d'accéder à la même page Web ::

www.salmonconservation.ca

www.conservationdusaumon.ca

www.ascf-fcsa.ca

La Fondation utilise le site Web à plusieurs fins dont :

- Nouvelles au sujet des initiatives de la Fondation
- Publicité concernant les rapports et autre information de la Fondation
- Formulaires en ligne pour la présentation des demandes et des rapports
- Accès en ligne sécuritaire aux documents des réunions pour les membres du conseil et les membres des comités consultatifs
- Pages de compte rendu et de l'état des projets
- Recherche en ligne des rapports des projets
- Accès à la documentation des réunions pour les membres du conseil et les membres des comités consultatifs.

Le site Web est mis à jour régulièrement et de nouveaux rapports et documents y sont ajoutés constamment. Tous les ans, à compter du mois d'avril, le matériel promotionnel de la prochaine série d'appels de projets est affiché sur le site Web. À la fin avril, les résultats des plus récentes subventions accordées sont affichés.

Les autres dates annuelles clés pour l'affichage du matériel sont février pour le plus récent Plan d'activités annuel, et juillet pour l'affichage du rapport annuel de l'année précédente.

6.4 Rapport annuel

Le rapport annuel est un des deux rapports publics prévus par l'Accord de financement et constitue un excellent moyen de communication pour la Fondation. Il est soumis au ministre au plus tard le 30 avril chaque année.

La Fondation utilise un format convivial et informatif pour le rapport annuel afin qu'il puisse servir d'outil de communication et de promotion. Le rapport annuel est publié sur le site Web de la Fondation, et un nombre limité d'exemplaires sont imprimés aux fins de distribution. Ce rapport fournit des comptes rendus de la structure et des aspects financiers de l'organisme, mais il présente aussi les activités et réalisations annuelles. Il s'est avéré un outil de marketing très utile pour sensibiliser les intervenants à la conservation du saumon et pour faire connaître les valeurs de la FCSA. Tous les rapports annuels contiennent maintenant des articles sur des projets financés représentatifs, ce qui a suscité une rétroaction positive.

6.5 Plan d'activités annuel

Le Plan d'activités annuel est le deuxième rapport prévu par l'Accord de financement et est soumis au ministre le 1er novembre chaque année.

Comme le rapport annuel, le Plan d'activités est un excellent document de promotion qui explique les projets, buts et objectifs pour la nouvelle année; c'est aussi un examen du succès par rapport à la réalisation des objectifs de l'année précédente. Le Plan d'activités comprend aussi la stratégie de vérification et d'évaluation, le programme financier à long terme et d'autres annexes qui présentent les éléments structurels de la Fondation.

6.6 Communications avec les intervenants

Les bonnes communications entre la Fondation et ses intervenants sont un élément important du succès d'un organisme de conservation efficace. Le courriel, les médias sociaux et le site Web sont les principaux outils de communication avec les groupes d'intervenants externes et internes.

Les intervenants internes comprennent les membres du conseil et les membres de la Fondation ainsi que les six comités consultatifs. Les intervenants externes comprennent les actuels et anciens groupes de bénéficiaires, les organismes généraux de conservation, les groupes de conservation communautaires, les organismes des

gouvernements provinciaux et fédéral, les Premières Nations et les organismes autochtones, ainsi que le grand public ici et à l'étranger. Nous organisons régulièrement des rencontres avec les hauts fonctionnaires des ministères fédéraux et provinciaux afin de les tenir au courant des progrès, des défis et des préoccupations de la Fondation.

Des augmentations budgétaires modestes ont été accordées pour consolider les communications, les avis destinés à la plupart des intervenants externes concernant les initiatives de la Fondation, et les rapports peuvent être transmis par courriel et sur le site Web.

De même, le courriel et le site Web sont maintenant les principaux moyens de communication avec les intervenants internes pour certains aspects comme les avis de convocation aux réunions, la distribution des documents pour les réunions, les avis des politiques, des pratiques, des changements, des décisions de la Fondation et toute autre question d'intérêt pour les intervenants internes. La mise à jour des adresses de courriel actuelles des nombreux intervenants est le principal défi.

6.7 Cyber-bulletin

La Fondation a lancé avec succès un bulletin bimensuel qui est envoyé à tous les particuliers et organismes avec qui elle entretient une relation professionnelle afin de les tenir au courant des différents dossiers. La liste des bénéficiaires continue de s'allonger.

6.8 Série de webinaires

La Fondation offre une série régulière Webinaires dans les deux langues officielles. La série a été lancée à l'automne de 2012 et est de plus en plus populaire auprès des participants nationaux et internationaux. Les Webinaires sont gratuits et offrent des présentations directes et interactives en ligne qui portent sur des thèmes touchant la conservation et la gestion du poisson et des rivières; ces thèmes sont choisis par le personnel et les participants. Un groupe d'experts canadiens et internationaux choisis de façon stratégique dirige la discussion. Le public est invité à proposer des thèmes et des animateurs de discussion. Depuis le lancement des séries de Webinaires, plus de 1000 personnes se sont inscrites et le nombre de connexions aux présentations est de plus de 4 000.

7.0 Futurs projets

7.1 Demande d'entrevues et de reportages auprès des médias

En plus des entrevues qui pourraient découler des initiatives ci-dessus, la Fondation fera un suivi de toutes les possibilités d'entrevue avec les médias pour son président, les membres du conseil, le directeur général, tous les comités consultatifs et les représentants des organismes financés, selon ce qui conviendra.

7.2 Occasions de présentations publiques

On tente sur une base continue de présenter stratégiquement des conférences publiques dans les communautés dans l'ensemble des régions, afin de promouvoir la Fondation auprès des intervenants et du public. Les groupes municipaux et les services philanthropiques, les organismes de conservation, les conférences sur la conservation et les comités éditoriaux des médias seront ciblés.

7.3 Ateliers et conférences

On tente sur une base continue de présenter stratégiquement des conférences publiques dans les communautés dans l'ensemble des régions, afin de promouvoir la Fondation auprès des intervenants et du public. Les groupes municipaux et les services philanthropiques, les organismes de conservation, les conférences sur la conservation et les comités éditoriaux des médias seront ciblés.

8.0 Évaluation

L'efficacité de ce plan et les rajustements qui y seront apportés sont assurés par l'enregistrement et l'analyse des dossiers suivants :

- communiqués publiés
- communiqués vus et publiés dans les médias
- contact par les médias concernant les communiqués et autres
- visites du site Web de la Fondation
- courriels reçus concernant le programme
- achalandage sur chacun des sites des médias sociaux.

9.0 Conclusion

Le présent Plan de communication est un survol du processus de communication annuel adopté par la Fondation pendant ses treize premières années de fonctionnement. Il porte sur les principaux éléments qui permettront d'atteindre les publics cibles identifiés et de rendre compte au gouvernement fédéral et aux principaux intervenants qui souhaitent que les projets financés donnent des résultats positifs.

Ce Plan de communication évolue constamment et peut être adapté au fur et à mesure que les circonstances l'exigent.