

**CADRE D'EXAMEN
COMMERCE AGROALIMENTAIRE 2000 (CA 2000)
SOMMAIRE EXÉCUTIF**

Kobra Mehrmanesh, Anik Paquette et Richard Hill

Juillet 1999

Cadre d'examen du Commerce agroalimentaire 2000 (CA 2000)

Sommaire exécutif

Introduction

Instauré en 1995-1996, Commerce agroalimentaire 2000 (CA 2000) est le programme clé de financement discrétionnaire visant le développement du marché agricole et agroalimentaire. Il vise à augmenter les ventes des produits agricoles, d'aliments et de boissons sur les marchés canadiens et étrangers. Le programme s'adresse aux producteurs, transformateurs et exportateurs par l'entremise des associations du secteur. Son budget annuel s'élève à 13 millions de dollars. À l'origine, il a été prévu que le programme se terminerait en 2000-2001.

Comme le prévoient les modalités du programme CA 2000, Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC) doit évaluer le programme avant qu'il prenne fin. À ce jour, on a procédé à une évaluation du "Sous-élément : promotion des produits" et un examen sur l'ensemble du programme a été effectué par la direction elle-même à mi-parcours.

À l'heure actuelle, la direction cherche à prolonger le programme CA 2000, ce qui permettra de ré-aligner le programme sur l'objectif du Conseil canadien de commercialisation des produits agroalimentaires (CCCPA). Cet objectif consiste à conquérir 4 p. 100 du marché agroalimentaire mondial d'ici l'an 2005 et à augmenter la proportion des exportations agroalimentaires à valeur ajoutée à 60 p. 100 de l'ensemble.

À ces fins, les gestionnaires du programme ont demandé à la Direction de l'examen des programmes :

- de donner de la rétroaction sur les deux examens précédents;
- d'élaborer un ensemble de critères d'évaluation et de sélection des projets;
- d'élaborer un cadre d'examen du CA 2000 qui aiderait les gestionnaires à établir ainsi qu'à améliorer le rendement et l'efficacité du programme et à faire rapport sur ces deux éléments.

Notre travail se fonde sur quatre attributs de rendement établis par le Comité de gestion du ministère (CGM) :

- pertinence, bien-fondé du programme et acceptation
- résultats
- coûts/avantages
- efficacité de la gestion.

Le rapport est présenté à l'aide du logiciel PowerPoint. Ce mode de présentation s'inscrit dans la tentative de faciliter le processus des rapports et de rendre le tout plus clair en fonction de l'auditoire.



Évaluation globale des examens précédents

Bien que les examens n'aient donné que des résultats quantifiables limités, les études ont indiqué que le programme atteignait son objectif. Selon les deux études, les clients sont satisfaits et ils ont fait savoir qu'ils avaient grandement besoin que le programme se poursuive. Certaines caractéristiques du programme ont toutefois été considérées restrictives : échéance, accès équitable aux fonds, activités admissibles. Par conséquent, la conception, la prestation et l'administration du programme ont été modifiées pour corriger la situation.

Les examens précédents ont permis de recueillir des renseignements essentiels et pertinents. Cependant, nous estimons qu'ils sont anecdotiques plutôt que systématiquement quantitatifs. C'est pourquoi le cadre de l'examen actuel se concentre sur le besoin de répondre aux quatre paramètres de rendement établis par le Comité de gestion du ministère afin d'assurer un équilibre entre les données quantitatives et qualitatives et afin d'établir les bases de l'évaluation complète exigées par le Conseil du Trésor.

Résultats des entrevues

Le processus des entrevues a permis aux gestionnaires des projets du programme CA 2000 de relever un certain nombre de questions, notamment la stratégie du ministère relative à l'investissement et le lien de cette dernière avec le CA 2000; une meilleure communication des objectifs du CA 2000 et des critères de sélection des projets; les projets nationaux et régionaux; les initiatives visant le marché canadien.

Critères de sélection des projets

Une liste de critères de sélection des projets a été dressée afin d'offrir une base commune, uniforme, transparente et mesurable de sélection des projets dans le cadre du programme. La liste aidera les gestionnaires de projet à relever les résultats prévus des projets qui contribueront le plus à atteindre l'objectif global du programme et à évaluer les mérites relatifs des applications des projets. Il est recommandé que les critères soient utilisés pour tous les projets du CA 2000. La liste des critères proposée porte notamment sur la capacité du projet :

- de maintenir ou d'augmenter les ventes en termes monétaires (le volume peut aussi être pris en ligne de compte);
- de maintenir ou d'augmenter les ventes des produits à valeur ajoutée en termes monétaires (le volume peut aussi être pris en ligne de compte);
- de maintenir ou d'augmenter les emplois au Canada;
- de maintenir ou d'augmenter l'investissement dans les actifs canadiens en termes monétaires;
- d'augmenter le nombre de clients ou de clients potentiels qui connaissent les produits agricoles et agroalimentaires canadiens.

Il est reconnu qu'une certaine dose de jugement est nécessaire à l'étude des demandes afin de répondre aux besoins spécifiques de l'industrie et d'assurer l'équité entre les différents secteurs. De même, les résultats du rendement des projets précédents doivent être pris en considération lorsque cela est possible. Dans ce cas, on peut alors tenir compte de renseignements supplémentaires relatifs au rendement : parts

de marchés et données qualitatives expliquant les écarts aux plans de projets qui ont résulté de facteurs sur lesquels les demandeurs n'avaient aucun contrôle (p. ex., la crise économique en Asie).

Cadre d'examen

Un cadre d'examen a été établi afin d'aider les gestionnaires du programme à cerner les renseignements qu'ils ont besoin et à évaluer les demandes ainsi que le rendement constant du programme. Le cadre d'examen pourra également servir de base de renseignements en vue d'une évaluation complète du programme.

Lors du développement du cadre d'examen, un modèle de programme a été élaboré pour démontrer les liens entre les activités financées par le programme, les résultats attendus de celles-ci et l'objectif ultime d'augmenter ou de maintenir les ventes. Grâce à ce modèle, annexé à la *Figure 1*, il est plus facile pour les gestionnaires du programme d'identifier les renseignements dont ils ont besoin.

Il importe que les gestionnaires aient accès aux renseignements régulièrement afin de surveiller le rendement du programme. Le rapport fait état d'un certain nombre d'indicateurs qui aideront les gestionnaires à exécuter leur tâche de surveillance et qui faciliteront le repérage des éléments qui pourraient être améliorés. Les indicateurs ne suffiront pas à dresser un portrait complet de l'efficacité globale du programme et de son administration. Pour établir la performance, les gestionnaires devront recueillir des renseignements supplémentaires par le biais des quatre attributs de rendement déterminés par le CGM. Le rapport indique un certain nombre de questions qu'il faut résoudre pour obtenir un portrait complet de l'efficacité du programme. Par exemple : dans quelle mesure les objectifs du programme sont-ils atteints?, quels sont les coûts du programme CA 2000 par rapport aux avantages procurés?, dans quelle mesure le ministère gère-t-il le programme convenablement?. Le rapport donne des indicateurs pour répondre à ces questions ainsi que la méthodologie qui permettra d'obtenir les réponses. Comme la majeure partie de ces types de renseignements n'est pas facile à repérer sur une base constante, il faudra y consacrer des efforts particuliers en faisant par exemple des entrevues et des sondages auprès des gens concernés. Toutes ces mesures seront prises dans le cadre de l'évaluation que fera la Direction générale de l'examen des programmes, prévue en 2001-2002.

Recommandations

1. Le secteur de croissance des marchés a développé une ligne d'activités solide qui se concentre sur l'accès aux marchés, sur le développement de ces derniers et sur l'investissement. Durant les entrevues dans le cadre du présent projet, il est devenu évident que la stratégie globale du ministère relative à l'investissement nécessitait plus de clarté. De plus, les gestionnaires de projet ne savaient pas si le programme CA 2000 soutenait les projets d'investissement et, le cas échéant, si le soutien se rapportait à des projets à l'intérieur du Canada, à l'extérieur du pays ou aux deux. Par conséquent, il est recommandé que la direction examine le lien entre CA 2000 et l'investissement lorsqu'elle révisera la stratégie globale se rapportant au résultat clé "investissement".

2. Il y aurait lieu d'élaborer une stratégie de communication pour informer toutes les parties des modifications du programme CA 2000. Une formulation claire de l'objectif du programme révisé devrait en faire partie. De plus, les clients internes et externes devraient être informés des nouveaux critères de sélection des projets.
3. Le rapport comprend un plan de mise en œuvre en vue d'obtenir les renseignements nécessaires pour surveiller et établir la performance. Il est recommandé que les gestionnaires prennent les mesures nécessaires à la mise en œuvre de ce plan.
4. Les gestionnaires devraient se reporter aux questions relevées lors des entrevues avec les gestionnaires de projet comme le développement et la commercialisation des produits, les projets nationaux et régionaux, le marché canadien, l'objectif du programme consistant à augmenter les ventes. Nous pensons que certaines questions seraient dignes d'attention et devraient être incorporées au sein de la stratégie de communication.



Modèle du programme

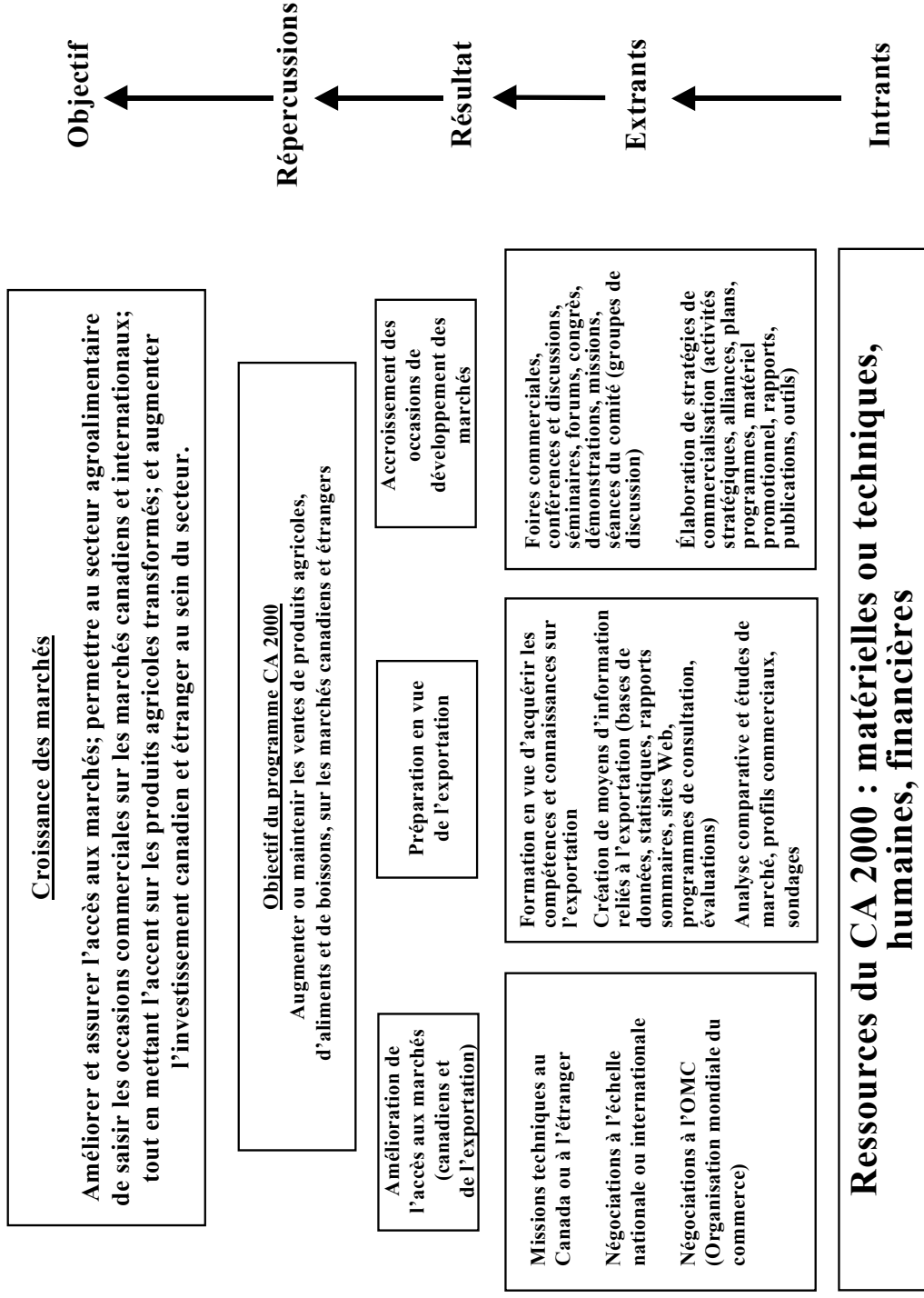


Figure 1