
**Direction générale de
l'examen de programmes**

Review Branch

**INITIATIVE CANADIENNE SUR LES COLLECTIVITÉS
RURALES AGRICOLES (ICCRA)
AUTO-ÉVALUATION DES RISQUES**

AOÛT 2000



Agriculture et
Agroalimentaire Canada

Agriculture and
Agri-Food Canada

Canada

**INITIATIVE CANADIENNE SUR LES COLLECTIVITÉS
RURALES AGRICOLES (ICCRA)
AUTO-ÉVALUATION DES RISQUES**

AOÛT 2000

TABLE DES MATIÈRES

	PAGE
1. INTRODUCTION	1
2. MÉTHODOLOGIE	1
3. CONSTATATIONS	2
CADRE DE RENDEMENT ICCRA	4
MESURES DU RENDEMENT	6
ANNEXE A - Risques potentiels	8

Direction générale de l'examen de programmes
Édifice Sir John Carling
930, avenue Carling
Ottawa (Ontario)
K1A 0C5
(613) 759-6503
<http://www.agr.ca/review/frbmain.html>

1. INTRODUCTION

Le 25 mai 2000, Agriculture et Agroalimentaire Canada a annoncé l'établissement de l'Initiative canadienne sur les collectivités agricoles (ICCRA) dont l'objectif de l'ICCRA est de renforcer la viabilité des collectivités rurales agricoles, particulièrement celles qui subissent des changements à cause des rajustements dans le secteur agricole. L'ICCRA est destinée à :

- renforcer la capacité des organismes ruraux régionaux à concevoir des façons de réagir aux problèmes des collectivités rurales agricoles;
- mettre en oeuvre des projets de partenariat pour tester les solutions communautaires aux problèmes d'adaptation sociaux-économiques des collectivités agricoles en voie de transition;
- contribuer à l'organisation de conférences, d'ateliers et de séminaires visant à recenser les besoins ruraux, les lacunes au niveau des programmes et des services et les moyens de relever les défis auxquels font face les collectivités rurales agricoles;
- effectuer des recherches sur les problèmes des collectivités rurales agricoles.

Le financement de l'ICCRA provient du Fonds canadien d'adaptation et de développement rural (FCADR) et totalise 9,3 millions de dollars pour les trois prochaines années.

Dans le cadre de la mise en oeuvre de l'ICCRA, on a demandé à la Direction générale de l'examen des programmes d'exécuter une auto-évaluation des risques. Ce projet a pour objectif principal de permettre au Secrétariat rural et à d'autres experts fonctionnels clés du Ministère de déterminer les risques potentiels qui pourraient compromettre la capacité de l'ICCRA de réaliser ses objectifs et d'exécuter ses stratégies. Il procure aussi aux gestionnaires un processus étayé qui leur permet d'examiner et de confirmer l'efficacité des mesures qu'ils prennent pour limiter les risques en vue de réaliser leurs objectifs stratégiques et opérationnels.

2. MÉTHODOLOGIE

Une auto-évaluation des risques permet aux gestionnaires, au personnel et aux experts fonctionnels du programme de travailler ensemble pour recenser, définir et classer par priorités les risques touchant la réalisation des objectifs stratégiques et opérationnels et de s'entendre sur un plan d'action pour gérer les risques principaux.

Nous avons utilisé la méthodologie suivante pour réaliser l'objectif du projet.

- Nous avons mené des **entrevues** avec 15 personnes constituant un échantillon représentatif du Ministère qui ont un certain intérêt fondamental dans la réussite de l'ICCRA. Elles représentaient notamment la haute direction, la gestion des programmes, les services des

finances, des ressources humaines, des communications et de l'examen des programmes ainsi que les régions et les services juridiques. Les entrevues visaient à recenser et définir les objectifs et les risques opérationnels pour l'ICCRA à partir de points de vue variés au sein du Ministère. L'annexe B renferme la liste des personnes interviewées.

- Les participants à l'atelier ont tous rempli des **sondages** (deux) qui visaient à obtenir un portrait global de la mentalité qui prévaut au Ministère en matière de gestion du risque ainsi que des risques relevés dans d'autres programmes ministériels analogues à l'ICCRA.
- Un **atelier** a eu lieu le 30 mai 2000 pour discuter des objectifs et des risques opérationnels et les classer par priorités, de même que pour élaborer des plans d'action afin de réduire la probabilité et l'impact des risques les plus importants.
- Un **suivi** à l'atelier a permis de décrire toutes les mesures de contrôle de la gestion mises en place pour atténuer les risques et de valider les contrôles et les plans d'action de la gestion auprès du personnel régional.

3. CONSTATATIONS

La section des constatations se divise en deux parties. Dans la partie 3.1, nous décrivons les six facteurs de succès clés (c.-à-d. les objectifs opérationnels) définis pour les activités du programme. Ces facteurs de succès sont tirés d'une liste d'objectifs opérationnels établie au terme des entrevues et de l'atelier. La partie 3.2 décrit les grands domaines de risques qui peuvent compromettre la capacité de la gestion de mettre en place les facteurs de succès, de même que les mesures que la direction compte prendre pour atténuer ces risques. Il faut souligner que de nombreux risques ont été recensés (énumérés à l'annexe A) tout au long de cet exercice. Pour certains risques, aucun plan d'action n'a été élaboré parce qu'on les juge non prioritaires à ce moment-ci. Nous recommandons que les gestionnaires du programme surveillent périodiquement ces risques et prennent les mesures qui s'imposent, au besoin.

3.1 Facteurs de succès clés

- 3.1.1 **Les ressources financières de l'ICCRA sont toutes investies dans des projets valables.** Cela signifie que les ressources du programme sont investies dans des projets qui répondent le mieux aux critères et qui ont les meilleures chances de réussir. On pense que les demandes de fonds associées à des propositions de qualité dépasseront largement les ressources disponibles. À ce titre, en fin d'exercice, il est important que nos ressources financières soient investies intégralement puisque le Ministère veut éviter la péremption de fonds.

- 3.1.2 **Les demandeurs reçoivent une réponse dans des délais acceptables.** Le facteur temps sera important dans de nombreuses propositions de projets. Cela est dû à plusieurs facteurs, notamment la nature saisonnière des projets, la disponibilité de fonds provenant d'autres sources, la disponibilité des personnes chargées d'exécuter les projets, etc. Il est important que le Ministère puisse répondre en temps utile de manière à éviter d'être la cause de l'abandon d'un projet valable.
- 3.1.3 **Les dossiers des demandeurs sont étudiés avec une diligence raisonnable et les décisions sont étayées par des documents pertinents.** Il est essentiel d'étudier toutes les propositions de projets afin d'en déterminer les mérites relatifs et de conserver les documents dans les dossiers pour étayer la décision, de manière à garantir un processus décisionnel efficace et transparent. L'intégralité des renseignements versés au dossier améliorera la capacité du Ministère de répondre aux demandes de renseignements des demandeurs et la confiance que le secteur accorde à nos méthodes de travail. Cela sera particulièrement important pour répondre aux demandeurs dont la proposition a été rejetée.
- 3.1.4 **Les agents de programme possèdent les compétences de base pour satisfaire aux demandes opérationnelles.** Le gestionnaire et le personnel du programme sont la première ligne de l'ICCRA. Le succès de l'initiative reposera sur leur capacité à assumer les demandes que le secteur rural leur adresse. Il est important qu'ils connaissent bien les détails du programme, les lignes directrices et d'autres politiques et procédures importantes pour répondre aux demandes et aux questions en fournissant des avis de qualité. À défaut, une demande pourrait être rejetée à tort.
- 3.1.5 **Un système de gestion du rendement fournit de l'information à des fins de reddition de comptes et de rapport sur le rendement et les finances.** Pour soutenir le processus décisionnel, l'établissement de rapports et la reddition de comptes, l'ICCRA a besoin d'un système de gestion du rendement qui produira la bonne information au bon moment. Les caractéristiques d'un bon système de gestion du rendement seraient l'exactitude, la fiabilité, l'équilibre, l'efficacité, l'intégralité et l'opportunité.
- 3.1.6 **Une stratégie des communications compatible avec les besoins du gouvernement et la disponibilité des fonds.** La stratégie des communications devrait mettre l'accent sur trois domaines clés : sensibiliser (promotion initiale), gérer les attentes et communiquer les résultats. Il serait essentiel de gérer les attentes pour faire en sorte que les intéressés demeurent satisfaits du programme. Il est important de communiquer clairement afin que les intéressés et le grand public comprennent les détails et les lignes directrices du programme et d'autres politiques et procédures importantes qui s'y rattachent.

CADRE DE RENDEMENT DE L'INITIATIVE CANADIENNE SUR LES COLLECTIVITÉS RURALES AGRICOLES

Version provisoire du 14 juin 2000

<p>Des assises solides pour le secteur et les collectivités rurales : Travailler avec le secteur et d'autres partenaires afin de rehausser la viabilité économique du secteur tout en renforçant les possibilités de développement économique des collectivités rurales.</p> <p>Domaines de résultats clés : Le secteur peut saisir les nouveaux débouchés et s'adapter à l'économie en évolution; économie rurale plus solide et plus diversifiée.</p> <p>Objectif de l'ICCRA : Renforcer la viabilité des collectivités rurales agricoles, particulièrement celles qui subissent des changements à cause des rajustements dans le secteur agricole.</p>			
Domaines/activités prioritaires	Ressources, portée et produits (comment, qui et quoi)	Résultats (ce qui doit être fait à quelle date?)	
		Résultats à court terme	Effets à long terme
<p>Développement rural</p> <p>Activités :</p> <p>1. Améliorer la capacité des organismes ruraux régionaux de trouver des réponses aux problèmes des collectivités agricoles.</p>	<p>Ressources</p> <ul style="list-style-type: none"> • 9,3 millions de dollars sur 3 ans • contribution du secteur (financière et non financière) • contribution provinciale (financière et non financière) <p>Portée</p> <p>Cible principale (bénéficiaire)</p> <ul style="list-style-type: none"> • groupes, associations et corporations ruraux 	<p>Organisations rurales :</p> <ul style="list-style-type: none"> • représenter les collectivités rurales et répondre à leurs problèmes et préoccupations • point de coordination pour l'élaboration de pratiques exemplaires et l'accès à ces pratiques pour les communiquer au sein de la collectivité 	<p>Économie rurale plus solide et plus diversifiée</p> <ul style="list-style-type: none"> • renforcer les capacités pour faciliter le changement au sein des collectivités rurales

Domaines/activités prioritaires	Ressources, portée et produits (comment, qui et quoi)	Résultats (ce qui doit être fait à quelle date?)	
		Résultats à court terme	Effets à long terme
<p>2. Mettre en oeuvre des projets de partenariat qui mettent à l'épreuve les réponses communautaires aux problèmes d'adaptation sociaux-économiques auxquels les collectivités agricoles en transition font face.</p> <p>3. Soutenir la tenue de conférences, d'ateliers et de présentations qui cernent les besoins ruraux, les lacunes en fait de programmes et de services et des façons de relever les défis auxquels les collectivités rurales font face.</p> <p>4. Exécuter des recherches sur les problèmes des collectivités rurales agricoles.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • administrations municipales ou leurs organismes • groupes autochtones et Métis • groupes de femmes et de jeunes • établissements d'enseignement <p>Intermédiaires/coexécutants</p> <ul style="list-style-type: none"> • conseils d'adaptation • associations du secteur • organismes sans but lucratif • administrations publiques • milieu financier • centres de R et D et de technologie <p>Produits</p> <ul style="list-style-type: none"> • pratiques exemplaires • base de données des connaissances acquises • structures organisationnelles • outils/interventions de gestion 	<p>Projets de partenariat :</p> <ul style="list-style-type: none"> • sensibilisation par la communication des pratiques exemplaires et des connaissances acquises • recensement/essai de débouchés et de solutions proposées <p>Conférences/ateliers :</p> <ul style="list-style-type: none"> • projet de partenariat découlant d'ateliers et de présentations • élargir les discussions sur les problèmes et les débouchés au-delà de la ferme <p>Recherche socioéconomique :</p> <ul style="list-style-type: none"> • contribution au processus d'élaboration de politiques et de programmes par des organismes des secteurs public et privé • détermination des problèmes et des possibilités des collectivités rurales 	

MESURES DU RENDEMENT

RESSOURCES :

- 9,3 millions de dollars sur 3 ans
- contributions de projet de contrepartie, notamment des contributions financières et non financières
- autres contributions fédérales

PORTÉE :**Clientèle principale**

- nombre de clients demandant ou obtenant des pratiques exemplaires/outils nouveaux ou adaptés afin de les communiquer au sein de la collectivité à des organismes ruraux
- nombre d'organismes aidés à cerner des problèmes et des débouchés

Diversité de la clientèle

- répartition des programmes et des projets : géographique et par production
- nombre de lancement d'organismes ruraux
- nombre de programmes/projets financés visant des groupes cibles principaux, c.-à-d. les femmes, les jeunes et les Autochtones et les Métis

Intermédiaires/coexécutants

- nombre de particuliers et d'institutions mieux outillés pour aider le secteur rural à utiliser les pratiques exemplaires, le technologie, l'information et les structures organisationnelles nouvelles ou adaptées

PRODUITS :

- nombre et description des pratiques exemplaires, rapports, technologie, information et structures organisationnelles mis au point ou adaptés
- nombre et description des méthodes employées pour faire connaître aux clientèles cibles les outils nouveaux ou adaptés (trousses d'information, conférences, ateliers, articles)
- détermination des lacunes pour surmonter des obstacles
- nombre et valeur des outils, produits, technologie et information vendus

RÉSULTATS :**Résultats à court terme**

- modification du comportement de la clientèle cible attribuable en tout ou en partie au projet (descriptif ou quantitatif)
- changement du niveau d'autonomie de particuliers ou d'organismes (descriptif ou quantitatif)

Effets à long terme

- évaluation de la valeur que le changement de comportement a eue pour ceux qui ont adopté ou appliqué les pratiques exemplaires, rapports, technologie, information et structures organisationnelles nouveaux ou adaptés, notamment :
 - réduction du risque pour les collectivités rurales
- à un niveau agrégé global, le Secrétariat rural utilisera cette information pour évaluer l'incidence sur ce qui suit :
 - efficacité, productivité et compétitivité accrues au sein des secteurs agricoles et agroalimentaires ruraux

SYSTÈMES/SOURCES D'INFORMATION EMPLOYÉS POUR MESURER LE RENDEMENT

- information du projet (p. ex. information rapportée dans la base de données) et rapports du programme
- sondage réalisé auprès d'organisations du secteur après le projet
- sondages auprès des producteurs
- sondages auprès des clients
- groupes de discussion

ANNEXE « A »

Risques potentiels

- a) Déséquilibre des priorités relatives aux projets entre les paliers différents.
- b) Pression extérieure exercée sur le programme et les agents pour évaluer les propositions de projets et rendre des décisions rapides.
- c) Attentes que ce programme triennal livrera des résultats ayant des incidences majeures à long terme.
- d) Les délais de traitement des demandes entacheront la réputation du Ministère et du gouvernement.
- e) Les objectifs de l'ICCRA sont vagues et ne s'inscrivent pas bien dans le continuum du développement rural - apparence de redondance par rapport à d'autres programmes.
- f) Pressions exercées par des intéressés ou des demandeurs pour approuver des projets dépassant le mandat du ministère de l'Agriculture/du FCADR.
- g) Les demandes de financement dépasseront les ressources du programme.
- h) Obtenir des propositions de qualité qui sont liées aux objectifs du programme (fonds inutilisés).
- i) Critique possible pour ne pas avoir utilisé les agents d'exécution en place au niveau régional - compétences de base en gestion de programmes à ajouter au rôle du Secrétariat rural - nécessité d'être à la fois souple et cohérent et de faire preuve de rigueur.
- j) Le système de gestion du rendement ne fournit pas l'information nécessaire pour rendre compte des résultats, de l'efficacité et des effets à long terme du programme - établir des procédures et un cadre de gestion du rendement.
- k) Manque de ressources et de processus pour surveiller les résultats des projets à des fins d'établissement de rapports du rendement et de rapports financiers.
- l) Les bénéficiaires de financement ne présentent pas des rapports de fin d'exercice - ils voient les rapports sur le rendement comme un exercice lourd.
- m) Impossibilité de rendre des comptes au FCADR.
- n) Incapacité de rapporter la bonne information sur le rendement dans les délais impartis.
- o) Le processus décisionnel centralisé ajoute un fardeau administratif et augmente les délais - possibilité d'entacher la crédibilité et de péremption de fonds - risque de contrôle excessif - le rôle du ministre/secrétaire d'État dans le processus décisionnel n'est pas clair - délais pour signer l'accord de contribution - le personnel n'accepte pas la responsabilité (faible degré d'appropriation du processus).
- p) A-t-on délégué comme il se doit les pouvoirs du ministre au secrétaire d'État pour l'ICCRA?

- q) Absence de justification claire, de cohérence et de transparence du processus décisionnel et de traitement des demandes (besoin de diligence raisonnable et d'information/analyse valables pour gérer les demandes rejetées).
- r) Absence de contribution d'experts fonctionnels, des services des finances, juridiques, des ressources humaines, etc. à l'accord de contribution - énoncé de travail clairement défini (quantifiable), que les attentes sont claires, y compris le délai du projet - réduit les risques d'ambiguïté - manque d'uniformité des accords de contribution visant des projets similaires.
- s) Les rôles et responsabilités du personnel régional ne sont pas clairs.
- t) Capacité du demandeur de respecter l'exigence relative à sa contribution financière (c.-à-d. 50 % - peut influencer sur la capacité du demandeur de respecter l'énoncé des travaux).
- u) Les demandeurs non retenus se plaindront du traitement qui leur a été réservé dans le programme.
- v) Apparence d'application du principe « premier arrivé, premier servi ».
- w) Capacité d'attirer, former et conserver un personnel bilingue d'excellente qualité pour exploiter un programme temporarisé de trois ans déjà amorcé.
- x) Les agents de projets/programmes ne possèdent pas les connaissances nécessaires pour exercer des contrôles financiers convenables.
- y) Incidence de l'ICCRA sur les tâches des conseillers ruraux régionaux en poste.
- z) Capacité des agents de projets/programmes d'évaluer les demandes de façon cohérente.
- aa) Les demandeurs se tourneront vers les agents pour obtenir de l'aide afin d'élaborer des propositions et demanderont des comptes de l'agent dans l'éventualité d'une décision négative.
- bb) Manque de clarté quant à ce qui constitue une dépense admissible/non admissible et une contribution non financière - conformité avec les politiques du CT.
- cc) Manque de politiques et de contrôles financiers (paiements anticipés, politique relative au cumul).
- dd) Capacité/formation/connaissance inégales en matière de gestion financière.
- ee) Conformité avec toutes les dispositions législatives et politiques pertinentes - normes du SCT et du BVG, politique du Ministère, langues officielles, Programme de coordination de l'image de marque, cumul, environnement.
- ff) Vulnérabilité aux critiques du Vérificateur général.
- gg) Absence de stratégie des communications pour satisfaire aux divers besoins - incohérence des stratégies de promotion.
- hh) Surpromotion de l'ICCRA auprès des députés et du grand public.