



Rapport:

Évaluation de l'initiative de développement des marchés et du commerce

Bureau de la vérification et de l'évaluation

Le Comité d'évaluation d'AAC a recommandé que le présent rapport d'évaluation soit approuvé par le sous-ministre le 26 mars, 2013.

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire (2013).

Version électronique accessible à l'adresse <http://www.agr.gc.ca/fra/a-propos-de-nous/bureaux-et-emplacements/bureau-de-la-verification-et-de-levaluation/?id=1231423632566>

No de catalogue A22-574/2013F-PDF
ISBN 978-0-660-20823-7
AAC n° 12017F

Also available in English under the title: Evaluation of the Market and Trade Development Initiative
Pour obtenir de plus amples renseignements, vous pouvez nous joindre à www.agr.gc.ca ou composer le numéro sans frais 1-855-773-0241.

Table des matières

| | Page |
|---|------|
| Acronymes | 4 |
| Sommaire | 1 |
| Contexte..... | 1 |
| Méthode..... | 1 |
| Principales constatations | 1 |
| Recommandations | 2 |
| 1.0 Introduction..... | 3 |
| 1.1 Portée de l'évaluation..... | 3 |
| 1.2 Approche adoptée pour l'évaluation | 4 |
| 1.3 Méthode | 4 |
| 1.4 Contraintes et limites liées à la méthode | 6 |
| 2.0 Profil des programmes..... | 8 |
| 2.1 Contexte..... | 8 |
| 2.2 Conception et prestation..... | 8 |
| 3.0 Constatations de l'évaluation | 16 |
| 3.1 Pertinence..... | 16 |
| 3.2 Rendement -- Efficacité | 26 |
| 3.3 Rendement à l'échelle des programmes..... | 31 |
| 3.4 Rendement — Efficience et économies réalisées..... | 45 |
| 4.0 Conclusions et recommandations..... | 48 |
| 4.1 Conclusions | 48 |
| 4.2 Recommandations..... | 50 |
| Annexe A : Réponse et plan d'action de la direction (RPAD) | 51 |
| Annexe B : Bibliographie..... | 53 |
| Annexe C : Profil des programmes similaires offerts à l'étranger..... | 55 |
| Annexe D : Tableaux financiers détaillés | 58 |

Acronymes

| | |
|--------|--|
| AAC | Agriculture et Agroalimentaire Canada |
| AADNC | Affaires autochtones et Développement du Nord Canada |
| AAP | Architecture des activités de programmes |
| AC | Accord de contribution |
| ACIA | Agence canadienne d'inspection des aliments |
| AFBS | America's Food and Beverage Show |
| AMM | Analyse des marchés mondiaux |
| APECA | Agence de promotion économique du Canada atlantique |
| BFNS | Budget de fonctionnement non salarial |
| BMR | Bureau ministériel régional |
| C.-B. | Colombie-Britannique |
| CAIRN | Canadian Agricultural Innovation and Regulation Network |
| CATPRN | Canadian Agriculture Trade Policy and Competitiveness Research Network |
| CCCA | Conseil canadien de commercialisation agroalimentaire |
| CFPDM | Conseil fédéral-provincial de développement des marchés |
| CMR | Cadre de mesure du rendement |
| CRSNG | Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie |
| CSA | Cadre stratégique pour l'agriculture |
| DCM | Demande des consommateurs et des marchés |
| DEO | Diversification de l'économie de l'Ouest |
| DGSIM | Direction générale des services à l'industrie et aux marchés |
| EDC | Exportation et Développement Canada |
| EEFM | Exposition européenne de fruits de mer |
| ESB | Encéphalopathie spongiforme bovine |
| ETP | Équivalent temps plein |
| F&E | Fonctionnement et entretien |
| FedDev | Agence fédérale de développement économique pour le Sud de l'Ontario |
| FedNor | Initiative fédérale de développement économique pour le Nord de l'Ontario |
| FIPMB | Foire internationale des produits de la mer de Boston |
| FPT | Fédéral/provincial/territorial |
| FRAC | Facilitation de la recherche pour une agriculture compétitive |
| GTPIM | Groupe de travail sur la promotion de l'image de marque à l'échelle internationale |
| IDMC | Initiative de développement des marchés et du commerce |
| IMRCE | Information sur les marchés et renforcement des capacités à l'exportation |
| LEARN | Linking Environment and Agriculture Research Network |
| MAECI | Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international |
| MC | Marque Canada |
| MPO | Ministère des Pêches et des Océans |
| OCDE | Organisation de coopération et de développement économiques |
| PAM | Programme Agri-marketing |
| PE | Protocole d'entente |
| PEEIC | Programme d'économie d'énergie dans l'industrie canadienne |
| PIB | Produit intérieur brut |
| PICAA | Programme international du Canada pour l'agriculture et l'alimentation |
| PME | Petites et moyennes entreprises |
| RCE | Renforcement des capacités à l'exportation |

| | |
|-------|--|
| RHDCC | Ressources humaines et Développement des compétences Canada |
| RPP | Rapport sur les plans et les priorités |
| RS | Résultats stratégiques |
| S&C | Subventions et contributions |
| SCCPA | Statistiques commerciales canadiennes sur les produits agricoles |
| SFFS | Summer Fancy Food Show |
| SILT | Stratégie internationale à long terme |
| SMR | Stratégie de mesure du rendement |
| SPAA | Structure et performance de l'agriculture et des produits alimentaires |
| TRCV | Table ronde sur la chaîne de valeur |
| TRCVB | Table ronde sur la chaîne de valeur de l'industrie du bœuf |
| WFFS | Winter Fancy Food Show |

Sommaire

La présente évaluation porte sur la pertinence et le rendement de l'Initiative de développement des marchés et du commerce (IDMC). L'initiative soutient le résultat stratégique d'AAC, soit « un secteur de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de produits agro industriels compétitif qui gère les risques de façon proactive ».

L'évaluation a été réalisée par le Bureau de la vérification et de l'évaluation (BVE) conformément à la politique, aux directives et aux normes relatives à l'évaluation (2009) du Conseil du Trésor. Les résultats permettront une meilleure planification de la prochaine étape d'élaboration des politiques et des programmes de *Cultivons l'avenir 2*, le prochain accord cadre multilatéral en matière d'agriculture.

Contexte

L'IDMC a pour objectif d'aider le secteur de l'agriculture à maintenir et à élargir l'accès aux marchés d'exportation, à accroître la compétitivité nationale et internationale et à améliorer sa gestion des risques grâce à une meilleure planification et à une diversification du marché.

L'IDMC compte cinq programmes distincts — programme Agri-marketing (PAM), marque Canada (MC), Information sur les marchés et renforcement des capacités à l'exportation (IMRCE), tables rondes sur la chaîne de valeur (TRCV) et Facilitation de la recherche pour une agriculture compétitive (FRAC). Ensemble, ces programmes cherchent à atteindre quatre objectifs :

1. Améliorer les compétences en marketing grâce au renforcement des capacités et à l'amélioration de l'information sur le marché et de la recherche.
2. Permettre aux produits canadiens de se distinguer en mettant leur qualité en évidence et en renforçant leur notoriété auprès des consommateurs.
3. Renforcer les capacités d'exportation en aidant les producteurs à tirer profit de nouvelles possibilités.
4. Améliorer la capacité de l'industrie à accroître son niveau de compétitivité dans les marchés nationaux et internationaux.

Le budget total de l'IDMC était de 140 millions de dollars sur quatre ans (2009-2010 à 2012-2013) et comporte à la fois des programmes visés par le crédit 1 et le crédit 10.

Méthode

L'évaluation a permis de recueillir des données quantitatives et qualitatives à partir des cinq sources de données suivantes : examen de la documentation, analyse économique, examen des documents, entrevues auprès des répondants clés (n=31) et sondage auprès des intervenants (n=104).

Principales constatations

Sur le plan de la pertinence, l'évaluation a montré que l'intervention du gouvernement fédéral dans le marketing et la promotion des exportations était encore nécessaire et qu'il avait un rôle à jouer. Le programme de l'IDMC respecte les priorités du gouvernement du Canada et d'AAC, et les programmes d'AAC sont complémentaires à d'autres programmes fédéraux et provinciaux dans ce domaine. Sur le plan du rendement, l'évaluation a montré que les programmes de l'IDMC se rapprochent des résultats attendus, et que les retombées économiques prévues des programmes de l'IDMC surpasseront probablement les dépenses d'AAC.

L'évaluation a fait ressortir un certain nombre de domaines où il y a place à l'amélioration sur le plan de la conception et à la prestation des programmes. Dans l'ensemble, les données sur le rendement du programme n'ont pas été recueillies ou présentées de façon uniforme, et aucun système n'était en place pour effectuer le suivi des dépenses de programme, par activité et par extrant, dans le cas des programmes visés par le crédit 1 (fonctionnement). Pour ce qui est des études de marché que réalise AAC, bien que les produits de recherche

aient été jugés utiles, l'évaluation a montré qu'il y avait un manque de coordination de ce type d'activités dans l'ensemble des programmes de l'IDMC. Le programme de la marque Canada comporte plusieurs objectifs visant divers publics. Dans des programmes précis, l'utilisation des outils de promotion du marketing de la marque Canada semble limitée. Les intervenants du secteur affichent divers points de vue relativement à l'utilité globale du programme, au-delà du soutien à la promotion des produits canadiens dans les foires commerciales internationales. Dans le cas du programme Agri-marketing, l'évaluation a montré que le long processus de demande entraîne des retards sur le plan de l'approbation du financement. Bien que des améliorations aient maintenant été apportées au processus de demande, il est toujours possible de renforcer la surveillance du rendement par une amélioration des normes de service utilisées pour mesurer cet aspect de la prestation du programme.

Recommandations

L'évaluation présente les recommandations ci dessous.

- **Recommandation 1**

La Direction générale des services à l'industrie et aux marchés devrait évaluer les risques et les possibilités liés aux activités continues d'établissement de l'image de marque dans les secteurs, compte tenu des difficultés liées à l'élaboration de la marque, la période nécessaire pour établir une image de marque et les préférences multiples et changeantes des consommateurs, et présenter à la haute direction d'AAC ses conclusions et ses recommandations.

- **Recommandation 2**

Sachant que la série actuelle de programmes faisant partie de l'Initiative de développement des marchés et du commerce a pris fin en mars 2013, la Direction générale des services à l'industrie et aux marchés, la Direction générale des programmes et la Direction générale des politiques stratégiques devraient veiller à ce que des mesures de rendement significatives soient élaborées pour les futurs programmes portant sur les marchés et le commerce qui seront mis en œuvre dans le cadre de *Cultivons l'avenir 2*, le prochain accord-cadre multilatéral en matière d'agriculture. Ces mesures devraient comporter des indicateurs portant sur les activités de programme, les extrants et les résultats afin qu'il soit possible d'entreprendre des évaluations plus solides de l'efficacité des programmes, de leur efficacité et des économies réalisées.

- **Recommandation 3**

La Direction générale des services à l'industrie et aux marchés, la Direction générale des programmes et la Direction générale des politiques stratégiques devraient créer un répertoire de toutes les études de marché entreprises, pour chaque programme, dans le cadre de l'Initiative de développement des marchés et du commerce et devraient mettre en œuvre un processus permettant de coordonner les futures études de marché, depuis l'établissement des priorités jusqu'à l'élaboration d'un plan de diffusion des études de marché.

- **Recommandation # 4**

La Direction générale des services à l'industrie et aux marchés devrait mettre en place une norme de service permettant de surveiller l'efficacité du processus de demande du programme Agri-marketing et de rendre des comptes à cet égard.

1.0 Introduction

Le Bureau de la vérification et de l'évaluation (BVE) d'Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC) a procédé à une évaluation de l'Initiative de développement des marchés et du commerce (IDMC). Cette initiative soutient le résultat stratégique que cherche à atteindre AAC, soit créer un « secteur de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de produits agro-industriels compétitif qui gère les risques de façon proactive ». Cette évaluation était une des exigences du plan d'évaluation quinquennal d'AAC. Comme l'accord-cadre Cultivons l'avenir se termine à la fin de 2012-2013, la présente évaluation permettra une meilleure planification de la prochaine étape d'élaboration de politiques et de programmes.

L'IDMC a pour objectif d'aider le secteur agricole à maintenir et à élargir l'accès aux marchés d'exportation, à accroître la compétitivité nationale et internationale et à améliorer sa gestion des risques grâce à une meilleure planification et à une diversification du marché.

L'IDMC a été évaluée en tant que groupe de programmes — les cinq programmes de l'Initiative étant complémentaires. L'IDMC est composée des cinq programmes ci-dessous :

- **Programme agri-marketing (PAM)** — Ce programme finance l'industrie afin de diriger et de mettre en place des stratégies internationales de développement des marchés et d'établissement de l'image de marque de même que des initiatives de création et d'amélioration de l'image de marque. Le programme vise également à répondre aux besoins en matière de représentation à l'échelle internationale.
- **Marque Canada (MC)** — Ce programme expose et exploite les distinctions de l'image globale du Canada, du système alimentaire, de la capacité à combler et surpasser la demande des acheteurs et des consommateurs.
- **Tables rondes sur la chaîne de valeur (TRCV)** — Ce programme facilite la collaboration de l'industrie et du gouvernement pour l'élaboration de stratégies permettant d'améliorer la compétitivité et la réussite à long terme sur le marché et de régler des problèmes sectoriels. Il s'agit également d'un mécanisme de mise en place des stratégies de la marque Canada.
- **Information sur les marchés et renforcement des capacités à l'exportation (IMRCE)** — Ce programme soutient l'industrie en offrant des renseignements sur le marché afin d'améliorer les connaissances et la compétitivité du secteur, de faciliter l'établissement des stratégies de l'industrie et de faire en sorte que les entreprises canadiennes puissent demeurer compétitives sur les marchés internationaux.
- **Facilitation de la recherche pour une agriculture compétitive (FRAC)** — Ce programme finance des recherches sur les priorités de Cultivons l'avenir. Les recherches seront utilisées par des groupes de l'industrie et des producteurs pour cerner de nouvelles possibilités, de nouveaux marchés et des façons d'améliorer la productivité, la compétitivité et le niveau de réussite dans les marchés nationaux et internationaux.

1.1 Portée de l'évaluation

Conformément à la Directive sur la fonction d'évaluation du Conseil du Trésor, l'évaluation portait sur la pertinence et le rendement des programmes. Plus particulièrement, l'évaluation portait sur les points suivants : nécessité continue de programmes, harmonisation avec les priorités gouvernementales, les résultats stratégiques ministériels et les rôles et responsabilités fédéraux; atteinte des résultats attendus et mesure dans laquelle les programmes étaient efficaces et ont permis de réaliser des économies.

L'évaluation était de portée nationale et visait les activités de programme entre avril 2009 et décembre 2011 [Note de bas de page 1](#). Puisque deux des programmes de l'IDMC sont visés par le crédit 10 (Subventions et contributions) (c.-à-d. le PAM et FRAC), une attention particulière a été accordée à la pertinence et au rendement de ces programmes, afin de répondre aux exigences de l'article 42.1 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. [Note de bas de page 2](#).

L'approche utilisée dans le cadre de la présente évaluation a permis d'établir un équilibre entre la nécessité d'éclairer l'orientation globale des politiques et la prestation de renseignements suffisamment détaillés sur les progrès réalisés par chaque programme en vue de produire les extrants et les résultats.

Comme l'IDMC a été mise en œuvre en 2009, il est trop tôt pour évaluer les résultats intermédiaires et finaux. Par conséquent, l'évaluation cherchait avant tout à déterminer si les programmes étaient encore nécessaires au sein de l'Initiative, et portait sur les extrants et les résultats immédiats en tant qu'indicateurs de progrès à l'égard des résultats intermédiaires et finaux de chacun des cinq programmes, et du résultat final de l'IDMC. [Note de bas de page 3](#)

L'évaluation devait répondre aux questions primaires ci dessous :

Pertinence:

- 1. Les besoins qui ont mené à la création de l'Initiative de développement des marchés et du commerce existent-ils toujours et ont-ils changé?
- 2. Les objectifs de l'Initiative de développement des marchés et du commerce sont-ils clairement harmonisés avec les priorités du gouvernement fédéral et les résultats stratégiques ministériels?
- 3. L'Initiative de développement des marchés et du commerce est-elle harmonisée avec les rôles et les responsabilités fédéraux en vue de faciliter la réussite des producteurs agricoles et agroalimentaires dans les marchés nationaux et internationaux?

Rendement

- 4. Dans quelle mesure chacun des cinq programmes de l'Initiative de développement des marchés et du commerce a-t-il permis de réaliser des progrès à l'égard de l'atteinte des résultats attendus de l'Initiative?
- 5. La configuration actuelle des programmes faisant partie de l'Initiative représente-t-elle la façon la plus efficace et complémentaire d'atteindre les résultats attendus?
- 6. Les programmes de l'Initiative de développement des marchés et du commerce sont-ils exécutés de façon efficace?

1.2 Approche adoptée pour l'évaluation

L'évaluation se fonde sur une méthode mixte non expérimentale utilisant à la fois des données qualitatives et quantitatives pour évaluer les programmes et répondre aux questions d'évaluation. Les données qualitatives ont été utilisées pour donner un certain contexte aux données quantitatives. Plusieurs sources de données (décrites en détail dans les rapports techniques distincts) ont été exploitées par l'évaluation, qui s'est fondée aussi sur des travaux d'évaluation antérieurs menés par des consultants indépendants au nom du programme.

1.3 Méthode

L'évaluation est fondée sur plusieurs sources de données.

1. Examen des documents et des dossiers

L'examen des documents et des dossiers vise à répondre aux questions d'évaluation portant sur l'harmonisation avec les priorités du gouvernement fédéral et les résultats stratégiques ministériels, ainsi que le rendement et l'efficacité/l'efficience des programmes. L'examen des documents et des dossiers liés aux programmes ont également permis d'élaborer un profil complet de l'Initiative. Parmi les documents, notons des rapports sur le rendement, le RPP, les profils de programme, des renseignements financiers et d'autres rapports d'AAC. Un sondage mené par Ipsos Reid sur le programme en 2007 en vue d'établir des points repères concernant une initiative d'établissement de

l'image de marque du Canada au pays, ainsi qu'une étude comparative de l'image de marque des produits alimentaires et agricoles de divers pays menée en 2011 ont également été utilisés. Des documents du gouvernement du Canada ont été examinés, dont les discours du Trône et les énoncés des priorités pangouvernementales. Une liste complète des documents examinés est présentée dans le rapport technique sur l'examen des documents.

2. Examen de la documentation

Un examen de la documentation a été mené pour évaluer la pertinence et l'efficacité de la configuration de l'Initiative. Cette documentation comportait des rapports de Statistique Canada, des publications à comité de lecture externes, des articles et des sources Internet obtenues par des recherches par mots clés — programmes de marketing, expansion des exportations et évaluation des programmes promotionnels. Les documents d'AAC liés au rendement économique du secteur faisaient partie de l'examen de la documentation. Une bibliographie complète est présentée dans le rapport technique sur l'examen de la documentation.

3. Analyse économique

Une analyse économique a été menée en vue d'estimer le rendement potentiel des investissements dans les programmes d'AAC qui soutiennent les foires commerciales. L'analyse se fondait sur les données concernant les ventes déclarées des bénéficiaires de l'IDMC et les contributions d'AAC aux bénéficiaires de l'IDMC. Les résultats de l'analyse ont permis d'établir une estimation des retombées économiques de l'IDMC découlant du soutien aux foires commerciales. Toutefois, il convient de noter que cette méthode comporte plusieurs limites :

- Elle ne tient pas compte des salaires et des autres coûts de programme.
- Les données utilisées portaient sur les foires commerciales de 2010-2011, et aucune analyse n'a été menée pour déterminer si les données de l'année en question étaient typiques ou si les ventes prévues étaient inférieures ou supérieures aux données des autres années.
- La méthode ne tient pas compte des fluctuations économiques (c.-à-d. l'inflation, la valeur du dollar canadien, etc.) pour ce qui est de la valeur estimée des ventes.
- Les estimations sont fondées sur les ventes prévues, selon les renseignements fournis par l'industrie — certains scénarios sont optimistes, d'autres sont pessimistes.
- Il est impossible de savoir si ces entreprises auraient atteint le niveau de ventes prévues sans le financement de l'IDMC, puisqu'il n'y avait pas de groupe-témoins.

4. Sondage auprès des intervenants

Un sondage Web auprès des bénéficiaires du programme (n=104, taux de réponse de 29 %) a été mené. Les répondants ont été recrutés parmi les représentants de l'industrie, des représentants des associations et d'autres intervenants (provinces, autres organisations). Puisqu'il n'existe actuellement aucune liste des PME prêtes pour l'exportation (groupe cible de l'IDMC), l'équipe d'évaluation a utilisé une méthode d'échantillonnage non aléatoire. Les représentants de l'industrie et des associations étaient sélectionnés à partir de la liste des membres de la marque Canada, de la liste des membres des TRCV et d'autres listes de participants de programme. Tous les membres dont le nom figurait sur ces listes ont reçu le questionnaire du sondage. L'équipe d'évaluation estimait qu'il s'agissait du meilleur échantillon pour évaluer la prestation et l'efficacité des programmes, compte tenu des ressources d'évaluation et des données disponibles. En raison de la composition de l'échantillon (représentants des PME et représentants d'associations), le nombre de répondants au sondage a été jugé suffisant. [Note de bas de page 4](#). Toutefois, l'échantillon n'est pas jugé représentatif de l'ensemble de l'industrie; les résultats ont donc été analysés dans le contexte d'autres sources de données. Autrement dit, les résultats n'étaient significatifs que lorsqu'ils étaient confirmés par d'autres sources.

5. Entrevues auprès de répondants clés

Au total, 31 entrevues ont été menées auprès de répondants clés. Il s'agit d'intervenants internes (9) et externes (22) (voir le tableau 1). Les entrevues ont été menées en personne ou par téléphone. Les

guides d'entrevue et l'approche sont décrits dans le rapport sur la méthode utilisée. La sélection des répondants a été faite par l'équipe d'évaluation en fonction des listes du personnel de programme, des membres des TRCV et des membres de la marque Canada. Un groupe de représentants gouvernementaux et non gouvernementaux a été sélectionné. Parmi les répondants il y avait aussi des représentants des principaux sous-secteurs de l'agriculture et de l'agroalimentaire, y compris les viandes, les céréales, les fruits et les légumes, les fruits de mer, les aliments transformés et l'importation/exportation.

Les données recueillies dans le cadre des entrevues étaient considérées comme des données auxiliaires et secondaires aux autres sources de données : examen des documents et des dossiers, examen de la documentation et sondage auprès des intervenants. Le nombre de répondants aux questions d'entrevue n'est pas présenté afin de garantir la confidentialité des répondants. De plus, les résultats découlant des entrevues ne sont pas présentés sous forme de pourcentages des répondants, puisque l'échantillon n'est pas représentatif d'un groupe, mais était suffisant pour présenter un point de vue qualitatif sur chacun des cinq programmes.

Tableau 1 : Entrevues par sous groupe

| Sous groupe de répondants | Nombre d'entrevues | Nombre de répondants |
|---|--------------------|----------------------|
| Gestionnaires de programme, DG, représentants régionaux d'AAC | 8 | 9 |
| Associations de l'industrie des marchés des produits de base | 17 | 18 |
| Universités et institutions de recherche | 4 | 4 |
| Total | 30 | 31 |

1.4 Contraintes et limites liées à la méthode

Certaines limites ont restreint l'évaluation :

| Limites | Stratégie d'atténuation | Répercussions sur l'évaluation |
|---|---|--|
| Les entrevues et les sondages ont été menés durant une période de transformation du programme. Cette situation peut avoir eu une incidence sur les réponses des répondants et sur le nombre de personnes qui ont accepté de participer aux entrevues. | Pour atténuer les risques associés à la petite taille de l'échantillon, l'équipe d'évaluation s'est concentrée sur les renseignements factuels et a utilisé les entrevues en tant que données auxiliaires. Les résultats découlant des entrevues ont été reliés aux données provenant d'autres sources. | Les résultats ne représentent pas le point de vue de tous les intervenants importants du gouvernement fédéral. |
| Les données sur le rendement se limitent aux activités visées par le crédit 1, puisque le suivi du rendement des programmes en fonction de la SMR n'était pas obligatoire à ce | Pour atténuer les effets de cette limite, des sources de données externes (comme les données sur le commerce de Statistique Canada) et des données sur les ventes prévues fournies par | Ce facteur limitait la capacité de tirer des conclusions sur le rendement des programmes, en utilisant seulement les renseignements sur le |

| | | |
|--|--|---|
| <p>moment là dans le cas des programmes visés par le crédit 1.</p> <p>L'évaluation des données sur le rendement a été compliquée par le manque d'uniformité des données recueillies par les associations ayant reçu un financement lié au crédit 10 (Agri-marketing et FRAC).</p> <p>De plus, l'évaluation n'a pu compter sur des données solides et quantitatives pour lesquelles des comparateurs fiables avaient été établis.</p> | <p>l'industrie ont été utilisées pour déterminer les répercussions de l'initiative.</p> | <p>rendement.</p> |
| <p>Les données sur le calcul des coûts en fonction des activités ne sont pas disponibles pour évaluer l'efficacité.</p> | <p>Dans le cas des programmes visés par le crédit 1, l'évaluation portait sur des indicateurs qualitatifs de l'efficacité, plutôt que sur des mesures quantitatives.</p> | <p>Aucun indicateur quantitatif de l'efficacité des programmes visés par le crédit 1.</p> |
| <p>L'évaluation de la réussite de l'IDMC est faussée par certains facteurs comme la valeur du dollar canadien, le prix de l'essence et l'ouverture de nouveaux marchés durant l'initiative.</p> | <p>Pour atténuer les effets de cette limite, l'évaluation a mis davantage l'accent sur le rendement de chacun des programmes, plutôt que sur le rendement de l'initiative dans son ensemble.</p> <p>Compte tenu de ces facteurs, il est difficile de calculer le rendement des investissements d'AAC. Par conséquent, l'évaluation a mis davantage l'accent sur le rendement des investissements de l'IDMC relativement aux foires commerciales.</p> | <p>Les répercussions de ce facteur sur l'évaluation font en sorte qu'il est impossible de conclure avec certitude que les retombées découlaient directement de l'Initiative.</p> |
| <p>Bien que le programme national de la marque Canada ait été lancé en 2009, la marque à proprement parler n'a été lancée qu'en juillet 2011, après d'importantes recherches visant à comprendre les préférences des consommateurs canadiens en matière d'achat de produits.</p> | <p>Pour atténuer les effets de cette limite, l'évaluation a utilisé les travaux de recherche en tant qu'activité, et a tenu compte du fait que le programme avait bénéficié de peu de temps pour produire des extraits.</p> | <p>Les répercussions de ce facteur sur l'évaluation font en sorte qu'il est trop tôt dans le processus d'établissement de l'image de marque pour évaluer le rendement de la marque.</p> |

[Haut du contenu](#)

2.0 Profil des programmes

2.1 Contexte

Cultivons l'avenir est le cadre stratégique agricole fédéral/provincial/territorial (FPT) pour la période de 2008-2009 à 2012-2013. Dans le cadre de Cultivons l'avenir, les gouvernements ont convenu de collaborer pour atteindre trois résultats stratégiques :

- Un secteur compétitif et innovateur.
- Un secteur qui contribue aux priorités de la société.
- Un secteur qui gère les risques de façon proactive.

L'IDMC cherche à soutenir les résultats stratégiques de Cultivons l'avenir en aidant les producteurs et les exportateurs agricoles et agroalimentaires, y compris les petites et moyennes entreprises (PME) novatrices, à mieux se préparer afin d'être plus compétitifs dans un marché mondial dynamique dont l'évolution est rapide.

L'IDMC vise les quatre objectifs suivants :

- Améliorer les compétences en marketing grâce au renforcement des capacités et à l'amélioration de l'information sur le marché et de la recherche (*PAM et IMRCE*).
- Permettre aux produits canadiens de se distinguer en mettant leur qualité en évidence et en renforçant leur notoriété auprès des consommateurs (*MC*).
- Renforcer les capacités d'exportation en aidant les producteurs à tirer profit de nouvelles possibilités (*PAM, TRCV, IMRCE et FRAC*).
- Améliorer la capacité de l'industrie à accroître son niveau de compétitivité dans les marchés nationaux et internationaux (*TRCV, IMRCE et FRAC*).

2.2 Conception et prestation

Programme Agri-marketing (AAP 2.3.2.1)

Le PAM est un programme quadriennal de subventions et de contributions lancé en 2009-2010. L'objectif du PAM est d'améliorer les capacités de marketing des secteurs canadiens de l'agriculture, de l'agroalimentaire, du poisson et des produits de la mer du Canada. Le programme aide les associations nationales de l'industrie à cerner les nouvelles possibilités dans les marchés internationaux et à en tirer profit. Le programme soutient l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies de développement des marchés internationaux à long terme propres à chaque secteur, notamment une vaste gamme d'activités, études de marché, formation et activités de marketing/promotion à l'échelle internationale. Le financement est offert aux associations compétentes et aux PME pour la planification stratégique, la promotion à l'échelle de l'industrie, les foires commerciales, les études de marché, la formation technique et l'accueil de délégations commerciales.

Les bénéficiaires admissibles du PAM sont des associations nationales de l'industrie, bien que, à partir de 2010-2011, les PME ont pu présenter une demande de financement de programme par l'entremise d'une association nationale. En plus des associations nationales, un petit nombre de foires et d'expositions agricoles ainsi que quelques organismes de marketing techniques ont été reconnus dès le début du programme comme bénéficiaires potentiels. Le programme finance jusqu'à 50 % des coûts admissibles. Les PME et les associations qui reçoivent un financement dans le cadre du programme Agri-marketing doivent devenir membres de la marque Canada.

Agri-marketing est offert par Agri-marketing et la Division des programmes de salubrité des aliments et de traçabilité de la Direction du développement des entreprises et de la compétitivité de la Direction générale des programmes.

Le tableau 2 présente le budget et les dépenses d'AAC dans le cadre du PAM pour les exercices 2009-2010 à 2012-2013. Le budget total du PEM était de 97,3 [Note de bas de page 5](#) millions de dollars sur quatre ans, y compris 88,5 millions de dollars en subventions et contributions (crédit 10).

Tableau 2 : Budget/dépenses du PAM pour 2009-2010 à 2012-2013 (en millions de dollars)

| | | 2009-2010 | 2010-2011 | 2011-2012 | 2012-2013 | Total |
|--------------------|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-------|
| Source: AAC, 2013. | | | | | | |
| Crédit 1 | Prévues au budget | 1,4 | 1,4 | 1,4 | 1,4 | 5,6 |
| | Dépenses | 0,9 | 0,8 | 1,0 | 1,0 | 3,7 |
| | Inférieures/(supérieures) au budget | 0,4 | 0,6 | 0,4 | 0,4 | 1,8 |
| Crédit 10 | Prévues au budget | 21,8 | 21,7 | 22,0 | 23,0 | 88,5 |
| | Dépenses | 19,6 | 20,6 | 21,2 | 19,3 | 80,7 |
| | Inférieures/(supérieures) au budget | 2,2 | 1,1 | 0,8 | 3,7 | 7,8 |
| Total | Prévues au budget | 23,2 | 23,1 | 23,4 | 24,4 | 94,1 |
| | Dépenses | 20,5 | 21,4 | 22,2 | 20,3 | 84,4 |
| | Inférieures/(supérieures) au budget | 2,7 | 1,7 | 1,2 | 4,1 | 9,7 |

Marque Canada (AAP 2.3.2.3)

La marque Canada est un programme quinquennal visé par le crédit 1 (fonctionnement) lancé en 2009-2010. Il s'agit d'une initiative de l'industrie et du gouvernement qui vise à différencier les produits agroalimentaires canadiens des produits concurrents. Le programme comporte trois volets : Image internationale de la marque Canada, Image nationale de la marque Canada et Service des délégués commerciaux du secteur agroalimentaire.

Image internationale de la marque Canada

L'objectif d'Image internationale de la marque Canada est d'améliorer la reconnaissance des produits alimentaires et agricoles canadiens dans les principaux marchés, en faisant ressortir ce qui distingue l'image globale et le système alimentaire du Canada. Le programme permet aux produits canadiens de se distinguer en mettant leur qualité en évidence et en renforçant leur notoriété auprès des consommateurs.

Image internationale de la marque Canada mène des activités de recherche, d'analyse des politiques et de gestion de la promotion et de l'image de marque pour renforcer l'image de marque du Canada et permettre à l'industrie de communiquer de façon uniforme les points forts du secteur. Le programme offre des outils et des services gratuits à l'industrie, y compris des graphiques, des photos, des études de marché et du matériel promotionnel pour l'aider à utiliser l'image de marque du Canada pour ses produits et à se distinguer sur le marché. Cela permet à tous les intervenants du secteur alimentaire et agricole du Canada de maintenir une présence uniforme dans les marchés, afin de mieux faire connaître toute la gamme des produits canadiens et d'accroître la visibilité et la demande.

Pour que la marque Canada puisse être gérée efficacement, l'industrie et les provinces doivent signer une entente d'utilisation, qui permet aux signataires d'utiliser les outils de la marque, y compris les graphiques et les logos, la signature, les résultats des études de marché et d'autres renseignements. L'accord d'utilisation exige que le produit soit canadien (c.-à-d. cultivé, récolté ou traité au Canada). Les membres de la marque Canada doivent respecter des exigences annuelles en matière de présentations de rapports sur leur utilisation de la marque. Ces rapports décrivent en détail les activités des membres, y compris les produits alimentaires ou agricoles ou les services ayant fait l'objet d'une promotion, le matériel promotionnel produit sur lequel figurent les identifiants de la marque Canada et des renseignements détaillés sur les événements où le matériel a été distribué.

Image nationale de la marque Canada

L'objectif d'Image nationale de la marque Canada est d'améliorer le rendement du secteur sur le marché national, où la concurrence de plus en plus grande des produits importés s'intensifie, ce qui fait en sorte qu'il est de plus en plus difficile pour le secteur canadien de prendre de l'expansion ou de maintenir sa présence sur les marchés nationaux. Le programme permet de tourner à l'avantage du secteur le fait que les Canadiens préfèrent leur propre système alimentaire, et souhaitent acheter des produits canadiens plutôt que des produits importés. L'image de marque nationale permet de mieux faire connaître les points forts du secteur, sur lesquels s'appuie l'image de marque, notamment la traçabilité nationale, la salubrité des aliments, la santé des animaux et des plantes, les pratiques agricoles durables et la coordination de la chaîne de valeur.

Un identifiant commun (logo) est disponible, et un site Web et des outils promotionnels ont été créés à l'intention des intervenants. Ils peuvent les utiliser pour promouvoir les caractéristiques positives des produits alimentaires et agricoles canadiens sur le marché national. Les intervenants doivent signer une entente d'utilisation, comme dans le cas d'Image internationale de la marque Canada. De nouveaux membres s'ajoutent continuellement au programme.

Service des délégués commerciaux du secteur agroalimentaire

Le Service des délégués commerciaux du secteur agroalimentaire offre un soutien technique et un soutien en marketing aux entreprises canadiennes qui souhaitent exporter leurs produits ou élargir leur capacité d'exportation dans les marchés prioritaires. Les délégués commerciaux collaborent avec le MAECI et l'ACIA pour résoudre les problèmes liés à l'accès aux marchés, orienter les discussions, les politiques et les mesures

de protection internationales de nature technique liées au commerce technique et au besoin, remettre en question les mesures et les politiques proposées par d'autres pays. Les délégués commerciaux soutiennent les exportateurs agricoles et agroalimentaires canadiens de deux façons : 1) en collaborant avec les gouvernements étrangers pour éliminer les obstacles aux importations canadiennes et améliorer l'accès aux marchés et 2) en collaborant avec les marchés étrangers pour promouvoir directement et indirectement les produits canadiens.

Il existe 13 postes en affectation internationale à AAC, en plus de 23 employés locaux qui agissent à titre de délégués commerciaux et pour lesquels AAC, en tant que partenaire du MAECI, paie au Secteur de la plateforme internationale du MAECI les coûts annuels liés au poste. Ces activités visent des résultats précis comme l'établissement de contacts avec les acheteurs, les gouvernements locaux et les fournisseurs de services afin d'obtenir des pistes commerciales et de meilleurs renseignements sur le marché pour aider les fournisseurs canadiens qui souhaitent obtenir plus de renseignements sur les acheteurs/personnes-ressources compétentes dans les marchés étrangers.

Ce travail concerté se fonde sur un PE décrivant une structure de gouvernance dotée d'un Comité de gestion mixte (CGM) réunissant les sous-ministres adjoints d'AAC et du MAECI. Cette structure de gouvernance approuve un plan de collaboration, examine des résultats atteints et produit des rapports à cet égard et discute des propositions de politique et de programme en vue d'améliorer la mise en œuvre du PE.

À l'appui du CGC et de la mise en place du plan de collaboration, un Comité de planification et de mise en œuvre (CPMO) composé de directeurs généraux d'AAC et du MAECI discute de l'élaboration et de la mise en œuvre du plan de collaboration, ainsi que d'autres enjeux stratégiques et opérationnels comme le développement opérationnel conjoint dans les secteurs et les marchés où les parties sont en mesure de tirer profit de leurs ressources respectives. Un forum informel de planification et de production de rapports permet de soutenir le travail du CPMO et sert à promouvoir entre les parties des activités de planification et d'établissement de rapports plus solides et plus efficaces touchant les opérations, les marchés et les pays, dans le secteur agricole et alimentaire.

Le tableau 3 présente le budget d'AAC et les dépenses de la marque Canada pour les exercices 2009-2010 à 2012-2013. Le budget total de la marque Canada est de 33 millions [Note de bas de page 6](#) de dollars sur quatre ans, sans subventions ni contributions (crédit 10).

Tableau 3 : Budget/dépenses de la marque Canada pour 2009-2010 à 2012-2013 (en millions de dollars)

| | | 2009-2010 | 2010-2011 | 2011-2012 | 2012-2013 | Total |
|--------------------|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-------|
| Source: AAC, 2013. | | | | | | |
| Salaires | Prévues au budget | 2,3 | 2,1 | 2,1 | 1,9 | 8,4 |
| | Dépenses | 2,8 | 2,9 | 2,8 | 2,6 | 11,1 |
| | Inférieures/(supérieures) au budget | (0,5) | (0,8) | (0,7) | (0,7) | (2,7) |
| BFNS | Prévues au budget | 5,5 | 5,2 | 5,2 | 5,1 | 21,0 |
| | Dépenses | 4,8 | 4,7 | 4,7 | 4,0 | 18,2 |
| | Inférieures/(supérieures) au budget | 0,7 | 0,5 | 0,5 | 1,1 | 2,8 |
| Total | Prévues au budget | 7,8 | 7,3 | 7,3 | 7,0 | 29,4 |

| | | 2009-2010 | 2010-2011 | 2011-2012 | 2012-2013 | Total |
|--|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-------|
| | Dépenses | 7,6 | 7,6 | 7,5 | 6,6 | 29,3 |
| | Inférieures/(supérieures) au budget | 0,2 | (0,3) | (0,2) | 0,4 | 0,1 |

Facilitation de la recherche pour une agriculture compétitive (AAP 2.3.3.3)

FRAC est un programme quinquennal de subventions et de contributions (crédit 10) lancé en 2009-2010. Le programme vise à contribuer à la compétitivité et à l'innovation dans le secteur, par le financement des recherches stratégiques. Tout comme les Réseaux de recherche sur les politiques agricoles établies par le CSA, le programme de FRAC rassemble des spécialistes universitaires et des spécialistes d'autres organisations de recherche, qui prennent part à des recherches concertées, novatrices et pertinentes sur le plan des politiques.

Les activités de FRAC comprennent l'envoi d'une lettre d'appel de soumissions à un grand nombre d'intervenants du milieu de la recherche stratégique externe du pays pour les intéresser au projet, la création d'un comité d'examen externe pour évaluer toutes les demandes en fonction d'un ensemble prédéterminé de critères [Note de bas de page 7](#), la formulation de recommandations à l'intention des dirigeants d'AAC, qui mettront la dernière main au processus de sélection et la surveillance des accords de contribution (AC) et des produits livrables des réseaux. Le comité créé pour évaluer les propositions est composé de cadres supérieurs d'AAC qui représentent diverses initiatives ministérielles, comme les TRCV et Agri-prospective et ont des liens avec d'autres organisations comme l'Institut canadien des politiques agroalimentaires et l'Organisation de coopération et de développement économiques.

Par l'entremise de la FRAC, AAC signe des AC avec des groupes sélectionnés dans le cadre d'un concours, qui entreprendront des activités visant à faciliter et à améliorer les capacités de recherche économique et stratégique sur des enjeux clés au Canada. Les bénéficiaires admissibles comprennent des groupes multidisciplinaires et multi-institutionnels de spécialistes dans des universités ou des organisations non gouvernementales qui mettent en place des « réseaux de spécialistes » afin d'entreprendre des recherches stratégiques. La contribution maximale à chaque bénéficiaire ne peut dépasser 350 000 \$ par année. La recherche admissible doit porter sur l'un des cinq thèmes suivants : 1) innovation et réglementation, 2) commerce et compétitivité, 3) demandes des consommateurs et du marché, 4) environnement et 5) structure et rendement du secteur agricole et agroalimentaire.

On prévoit que le programme permettra d'atteindre les résultats suivants : renforcement des capacités de recherche stratégique touchant des enjeux prioritaires pour le secteur, participation des représentants de l'industrie provenant d'autres initiatives ministérielles (p. ex. TRCV, Agri-prospective) aux événements et ateliers de FRAC, publication de rapports de recherche, documents de politique, articles de revue professionnels et de journaux rédigés par les membres du programme de FRAC, ainsi que la création d'un grand bassin d'étudiants diplômés qui connaissent bien les politiques agricoles, à partir duquel AAC pourra recruter des employés.

Un petit volet de FRAC verse une subvention désignée à l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) pour que la recherche sur les enjeux prioritaires au Canada s'améliore, dans le contexte mondial, grâce à des activités de collaboration (p. ex. ateliers), ce qui offrira un point de vue unique et global sur la compétitivité du Canada.

Le tableau 4 présente le budget et les dépenses qu'AAC a consacrés à FRAC au cours des exercices 2009-2010 à 2012-2013.

Tableau 4 : Budget/dépenses de FRAC pour 2009-2010 à 2012-2013 (en millions de dollars)

| | | 2009-2010 | 2010-2011 | 2011-2012 | 2012-2013 | Total |
|--------------------------------|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-------|
| Source: AAC, 2013. | | | | | | |
| Crédit 10 subventions | Prévues au budget | 0,07 | 0,07 | 0,07 | 0,07 | 0,28 |
| | Dépenses | 0,07 | 0,07 | 0,07 | 0,07 | 0,28 |
| | Inférieures/(supérieures) au budget | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Crédit 10 contributions | Prévues au budget | 1,07 | 1,38 | 1,38 | 1,40 | 5,23 |
| | Dépenses | 1,02 | 1,36 | 1,38 | 1,40 | 5,16 |
| | Inférieures/(supérieures) au budget | 0,05 | 0,02 | 0,0 | 0,0 | 0,07 |
| Total | Prévues au budget | 1,14 | 1,45 | 1,45 | 1,47 | 5,51 |
| | Dépenses | 1,09 | 1,43 | 1,45 | 1,47 | 5,44 |
| | Inférieures/(supérieures) au budget | 0,05 | 0,02 | 0,0 | 0,0 | 0,07 |

Information sur les marchés et renforcement des capacités à l'exportation (AAP 2.3.2.2)

L'objectif du programme d'Information sur les marchés et renforcement des capacités à l'exportation est d'améliorer le leadership et l'orientation stratégique du secteur agricole et agroalimentaire. Cet objectif est atteint grâce au soutien de l'industrie qui fournit des renseignements sur le marché de façon à améliorer les connaissances et la compétitivité du secteur, à documenter les stratégies de l'industrie et à permettre aux entreprises canadiennes d'être compétitives sur le marché international.

Le programme offre des renseignements sur le marché par l'entremise de rapports, de documents d'analyse du secteur et de séances d'information à l'intention des PME sur les obligations qu'elles doivent respecter pour être prêtes à faire des exportations. Le programme arrive à ces résultats grâce à deux initiatives : Renforcement des capacités à l'exportation (RCE) et Analyse des marchés mondiaux (AMM).

Renforcement des capacités à l'exportation

Le volet de RCE offre des conseils et une orientation aux PME qui pénètrent de nouveaux marchés et maintiennent leur présence dans d'autres marchés. Les activités comprennent la création de relations à long terme avec les entreprises d'exportation, la prestation de séminaires, l'organisation de missions préparatoires dans les marchés clés, l'élaboration de renseignements personnalisés sur les marchés et les consommateurs et d'analyses portant sur des pays précis, le renforcement des associations nationales et régionales grâce au PAM et une collaboration permettant d'élaborer ou d'améliorer les stratégies de marketing au pays. Le volet de RCE est complémentaire aux volets du PAM, de FRAC et de la marque Canada de l'IDMC.

Analyse des marchés mondiaux

L'initiative Analyse des marchés mondiaux fait ressortir les recherches et mieux connaître les nouvelles tendances et les changements qui se font jour dans les cycles essentiels de l'industrie agricole et agroalimentaire canadienne. Cet objectif est atteint grâce à l'échange d'information entre les ministères fédéraux et provinciaux qui facilite la création de réseaux et de partenaires entre les gouvernements et les associations de l'industrie, fait la promotion des ressources et des activités de marketing dans le domaine agroalimentaire tout en exerçant une influence sur elles, notamment dans le cadre des foires commerciales et des missions commerciales, et constitue une aide pour les PME canadiennes, leur permettant de faire concurrence aux entreprises étrangères.

Le système de Statistiques commerciales canadiennes sur les produits agricoles (SCCPA) relève d'Analyse des marchés mondiaux. Il s'agit d'un site Web qui fournit des renseignements sur le marché aux utilisateurs dont bon nombre d'utilisateurs sont des membres canadiens du secteur. Les bureaux ministériels régionaux (BMR) alimentent les SCCPA et contribuent à la compétitivité du secteur agricole et agroalimentaire, en mettant l'accent sur les liens régionaux et la coordination, le développement des marchés et le soutien à l'exportation, la prestation de programmes et la représentation des entreprises. Les sept BMR contribuent à créer un secteur agricole et agroalimentaire canadien compétitif et novateur, en collaborant avec les intervenants, les industries, les provinces et les territoires afin d'offrir un soutien aux PME canadiennes.

La Direction générale des services à l'industrie et aux marchés, sous la direction du Bureau des marchés internationaux (BMI), offre le programme d'IMRCE.

Le tableau 5 présente le budget et les dépenses d'AAC pour le programme d'IMRCE pour les exercices 2009-2010 à 2012-2013. Le budget total du programme d'IMRCE était de 24,7 millions [Note de bas de page 8](#) de dollars sur quatre ans en dépenses du crédit 1 (fonctionnement).

Tableau 5 : Budget/dépenses du programme d'Information sur les marchés et de renforcement des capacités à l'exportation pour 2009-2010 à 2012-2013 (en millions de dollars)

| | | 2009-2010 | 2010-2011 | 2011-2012 | 2012-2013 | Total |
|--------------------|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-------|
| Source: AAC, 2013. | | | | | | |
| Salaires | Prévues au budget | 3,0 | 3,8 | 3,8 | 3,6 | 14,2 |
| | Dépenses | 3,5 | 3,6 | 3,6 | 3,7 | 14,4 |
| | Inférieures/(supérieures) au budget | (0,5) | 0,2 | 0,2 | (0,1) | (0,2) |
| BFNS | Prévues au budget | 1,2 | 1,1 | 1,0 | 0,9 | 4,0 |
| | Dépenses | 1,0 | 1,1 | 0,9 | 1,0 | 4,0 |
| | Inférieures/(supérieures) au budget | 0,2 | 0 | 0,1 | (0,1) | 0,2 |
| Total | Prévues au budget | 4,2 | 4,9 | 4,8 | 4,8 | 18,4 |
| | Dépenses | 4,5 | 4,7 | 4,5 | 4,7- | 18,4 |
| | Inférieures/(supérieures) au budget | (0,3) | 0,2 | 0,3 | (0,2) | 0,0 |

Tables rondes sur la chaîne de valeur (AAP 2.3.3.1)

Les tables rondes sur la chaîne de valeur (TRCV) ont été lancées en 2003 en vertu du CSA pour aider le Canada à maintenir sa position de chef de file du marché agricole et agroalimentaire international, ainsi que pour favoriser une croissance durable en anticipant l'évolution des préférences des consommateurs et les normes internationales et en agissant. Les TRCV rassemblent des dirigeants de l'ensemble de la chaîne de valeur, y compris des fournisseurs de matières premières, des producteurs, des transformateurs, des industries de services alimentaires, des détaillants, des commerçants et des associations. Elles ont cinq grands objectifs 1) établir des partenariats avec l'industrie pour organiser des tables rondes et des réunions de groupe de travail, 2) financer des recherches, 3) échanger des renseignements sur le marché et discuter des priorités et des enjeux communs en vue de l'élaboration et de la mise en œuvre de stratégies liées à la chaîne de valeur, 4) utiliser les TRCV en tant que mécanisme de communication entre l'industrie et le gouvernement en situation de crise (p. ex. ESB et virus A/H1N1), et 5) établir des liens entre les priorités de l'industrie et le travail général d'autres ministères et organismes fédéraux.

Les TRCV sont présidées par l'industrie et des représentants d'AAC. AAC offre un soutien logistique, communique son expertise et offre un soutien financier. AAC rembourse à 100 % des frais de déplacement du président, et rembourse à 50 % les frais de déplacement des autres membres des TRCV. Le Canada compte actuellement 11 TRCV nationales dans le secteur agricole et agroalimentaire : bœuf, transformation des aliments, grains, horticulture, aliments biologiques, porc, industrie des légumineuses, fruits de mer, semences, mouton et cultures spéciales.

Au besoin, d'autres ministères et organismes fédéraux participent au processus selon la question abordée. Les gouvernements provinciaux peuvent également sélectionner des représentants qui participent aux TRCV lorsque la question présente un intérêt pour leur administration. Des réunions ont lieu deux fois par année. Les tables rondes sur la chaîne de valeur (TRCV) relèvent du Bureau de la chaîne de valeur des aliments de la Direction générale des services à l'industrie et aux marchés.

Le tableau 6 présente le budget et les dépenses qu'AAC a consacrés aux TRCV pour l'exercice 2009-2010 à 2012-2013. Le budget total des TRCV est de 8,2 millions [Note de bas de page 9](#) de dollars sur quatre ans en dépenses visées par le crédit 1 (fonctionnement).

Tableau 6 : Budget/dépenses des TRCV pour 2009-2010 à 2012-2013 (en millions de dollars)

| | | 2009-2010 | 2010-2011 | 2011-2012 | 2012-2013 | Total |
|--------------------|--|-----------|-----------|-----------|-----------|--------|
| Source: AAC, 2013. | | | | | | |
| Salaire | Prévues au budget | 0,70 | 0,70 | 0,70 | 0,70 | 2,80 |
| | Dépenses | 0,66 | 0,67 | 0,82 | 0,88 | 3,03 |
| | Inférieures/(supérieures) au budget | 0,04 | 0,03 | (0,12) | (0,18) | (0,23) |
| BFNS | Prévues au budget | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 4,00 |
| | Dépenses | 0,98 | 0,91 | 0,78 | 0,89 | 3,57 |
| | Inférieures/(supérieures) au budget | 0,02 | 0,09 | 0,21 | 0,11 | 0,43 |
| Total | Prévues au budget | 1,70 | 1,70 | 1,70 | 1,70 | 6,80 |
| | Dépenses | 1,64 | 1,58 | 1,60 | 1,77 | 6,59 |
| | Inférieures/(supérieures) au budget | 0,06 | 0,12 | 0,10 | (0,07) | 0,21 |

Comités de soutien de l'IDMC

Un certain nombre de comités soutiennent l'IDMC, notamment les suivants :

- **Groupe de travail sur la promotion de l'image de marque à l'échelle internationale (GTPIM)** : Le groupe s'intéresse aux étapes qui précèdent la mise en œuvre, à l'échange d'information, à la mise en œuvre et à la surveillance. Il est composé de représentants de l'industrie, des provinces et des partenaires du portefeuille du gouvernement fédéral ainsi que du personnel responsable de la gestion de l'image de marque.
- **Conseil fédéral-provincial de développement des marchés (CFPDM) et groupe de travail du CFPDM** : Ces groupes sont composés de cadres supérieurs et de représentants des gouvernements provinciaux responsables du développement des marchés agricoles et alimentaires. Le groupe de travail du CFPDM joue un rôle proactif en encourageant les gouvernements à aligner leurs initiatives de marketing et de développement des marchés avec la Stratégie nationale de promotion de l'image de marque.
- **Conseil canadien de commercialisation agroalimentaire (CCCA)** : Ce comité consultatif de haut niveau relève du ministre d'AAC et du ministre du Commerce international et a pour mandat de fournir des conseils aux ministres relativement à toute question liée aux politiques ou aux programmes.
- **Programme international du Canada pour l'agriculture et l'alimentation (PICAA)** : Ce programme soutient les exportations, le développement des marchés et les activités de l'industrie agricole et alimentaire canadienne en offrant un financement de contrepartie à des activités de développement des marchés. Au total, 38 associations représentant les divers secteurs agricoles et agroalimentaires participent au programme et tentent de façon proactive de favoriser l'alignement avec la Stratégie nationale de promotion de l'image de marque.

[Haut du contenu](#)

3.0 Constatations de l'évaluation

3.1 Pertinence

3.1.1 Le soutien fédéral aux activités de promotion des exportations joue un rôle important pour améliorer la compétitivité et la croissance globale du secteur agricole et agroalimentaire canadien.

La section qui suit explique en quoi les exportations sont essentielles à la croissance continue du secteur agricole et agroalimentaire canadien. La section présente ensuite les possibilités d'expansion des exportations agricoles et agroalimentaires canadiennes et décrit l'importance de l'intervention du gouvernement fédéral aux activités de promotion des exportations pour soutenir cette croissance.

Les marchés d'exportation sont essentiels pour le secteur agricole et agroalimentaire et l'économie canadienne

La croissance continue du secteur agricole et agroalimentaire est un élément important de la santé globale de l'économie canadienne. Les industries agricoles et agroalimentaires emploient deux millions de personnes au Canada, et représentent 8,1 % du PIB. L'agriculture primaire représente quant à elle 1,7 % du PIB du pays, et a enregistré une croissance lente, mais constante, à un taux moyen de 1,5 % par année depuis 1997 [Note de bas de page 10](#).

Comme le Canada compte une population peu élevée, mais d'importantes terres arables, le marché d'exportation est une composante importante de la croissance continue du secteur agricole et agroalimentaire [Note de bas de page 11](#). En 2011, 42 % des recettes des marchés agricoles étaient exportées directement (produits primaires) et 23 % des aliments et boissons transformés étaient exportés, pour un revenu total de 44,4 milliards de dollars pour ce secteur (voir le tableau 7). Le Canada est le cinquième exportateur en importance et sixième importateur en importance de produits agricoles et agroalimentaires dans le monde [Note de bas de page 12](#). Le Canada maintient constamment un équilibre commercial positif pour ce qui est des produits agricoles.

Tableau 7 : Dix principaux marchés de produits agroalimentaires et de fruits mer [Note de bas de page 13](#) (en milliards de dollars)

| | 2009 | 2010 | 2011 |
|-------------------------------|------|------|------|
| Statistique Canada | | | |
| Total des exportations | 38,8 | 39,4 | 44,4 |

Comme pour la plupart des autres produits exportés par le Canada, les États Unis représentent un marché important pour les exportations agricoles canadiennes et comptent pour 50 % du commerce total (voir le tableau 8). Le Japon qui compte pour 9,2 %, l'Union européenne, 6,5 %, la Chine 6,3 % et le Mexique, 3,7 % sont également des marchés d'exportation importants pour le Canada.

Tableau 8 : Les dix principaux marchés de produits agroalimentaires et de fruits de mer [Note de bas de page 14](#) (en millions de dollars)

| Pays | Total pour 2011* | Pourcentage du total |
|-------------------------------------|------------------|----------------------|
| *Jusqu'en décembre 2011 AAC 2011 | | |
| États Unis | 22 068 | 50,5 |
| Japon | 3 952 | 9,2 |
| Union européenne | 3 085 | 6,5 |
| Chine | 3 064 | 6,3 |
| Mexique | 1 726 | 3,7 |

| Pays | Total pour 2011* | Pourcentage du total |
|---------------------|------------------|----------------------|
| Corée du Sud | 1 082 | 1 |
| Émirats arabes unis | 705 | 1 |
| Inde | 641 | 1 |
| Hong Kong | 598 | 1 |
| Russie | 557 | 1 |

En 2009, au moment du lancement de l'IDMC, le blé commun était le plus important produit agricole le plus exporté. Toutefois, en 2011, le canola est devenu l'exportation la plus rentable; l'huile de canola, le soya et le porc congelé ont également pris de l'importance (voir le tableau 9).

Tableau 9 : Les cinq principaux produits agroalimentaires les plus exportés par le Canada (en millions de dollars canadiens)

| | 2009 | Pourcentage du total | 2011 | Pourcentage du total |
|------------------------|-------|----------------------|-------|----------------------|
| Statistique Canada | | | | |
| Canola | 3,456 | 9,8 % | 4,572 | 11,4 % |
| Blé commun | 4,566 | 1,0 % | 4,574 | 11,3 % |
| Huile de canola | 0,867 | 2,5 % | 1,856 | 4,6 % |
| Soya | 0,989 | 2,8 % | 1,385 | 3,4 % |
| Porc congelé | 1,011 | 2,9 % | 1,295 | 3,2 % |

La libéralisation constante du commerce mondial, combinée à la force croissante des économies émergentes — Brésil, Inde, Chine et Russie — offre un grand potentiel de croissance pour les exportations de produits agricoles et agroalimentaires canadiens. Depuis la fin de la guerre, il y a eu une évolution graduelle des politiques économiques dans la plupart des pays du monde vers une plus grande libéralisation du commerce. L'Organisation mondiale du commerce (OMC) compte maintenant 157 membres, et des centaines d'accords commerciaux bilatéraux et régionaux ont été signés entre des pays développés et des pays en développement. L'intégration économique régionale et les grandes avancées dans le domaine de l'information, des communications et des technologies appliquées aux transports rapprochent les consommateurs et les entreprises. On a ainsi pu créer un environnement d'affaires plus interrelié, permettant aux entreprises d'avoir davantage l'occasion d'entrer sur les marchés d'exportation internationaux [Note de bas de page 15](#). Comme le commerce est essentiel à l'expansion continue de ses marchés, le Canada tire grandement profit de ce système commercial qui se libéralise rapidement, puisque ses produits agricoles ont un accès plus large aux marchés.

Le Canada est un fervent supporteur de la libéralisation du commerce, principalement en raison de l'importance du commerce international pour l'économie canadienne. On l'a déjà mentionné, du fait que le Canada est un petit pays, les marchés d'exportation ont une grande importance pour lui. Le Canada a donc

signé un certain nombre d'accords multilatéraux, régionaux et bilatéraux, et continue de le faire pour protéger ses intérêts en contribuant à la réglementation du commerce international [Note de bas de page 16](#).

L'Accord de libre échange nord américain (ALENA) comprend un accord sur l'agriculture, qui exclut les produits de nature délicate comme les produits laitiers et la volaille. Sur le plan multilatéral, le Cycle d'Uruguay a permis d'établir une entente sur l'agriculture comportant des barèmes de réduction des tarifs des produits agricoles. L'accord a également permis de fixer les montants que les pays pouvaient verser en subvention à leur secteur agricole en application de politiques nationales, pour la gestion des approvisionnements, par exemple. Le cycle actuel de l'OMC, le Cycle de Doha, vise à élargir les travaux effectués dans le cadre du Cycle d'Uruguay et à éliminer graduellement toutes les subventions agricoles, mais peu de progrès ont été réalisés jusqu'ici. Le Canada négocie actuellement une entente avec l'Union européenne et fait maintenant partie du Partenariat transpacifique, un accord commercial en cours de négociation regroupant 11 pays — Mexique, Australie, Brunei, Chili, Malaisie, Nouvelle Zélande, Pérou, Singapour, États Unis et Vietnam.

En plus des possibilités découlant d'un meilleur accès aux marchés, la croissance économique des économies émergentes fait augmenter les possibilités d'expansion des marchés d'exportation canadiens dans ces pays. Par exemple, la croissance économique spectaculaire de la Chine au cours des deux dernières décennies a mené à une augmentation importante sur le plan des importations et des exportations. L'importation de produits agricoles par la Chine a plus que doublé, passant de 25 milliards de dollars en 2005 à 66,4 milliards de dollars en 2010 [Note de bas de page 17](#) (les exportations canadiennes représentent 2,95 millions de dollars), c'est là un marché immense pour les exportateurs canadiens. De même, les importations de produits agricoles de la Russie sont passées de 7 milliards de dollars en 2000 à 33 milliards de dollars en 2008, faisant de ce pays le deuxième importateur agricole en importance parmi les marchés émergents, après la Chine [Note de bas de page 18](#).

Bien que les exportations vers les États Unis aient toujours une grande importance pour l'économie canadienne, certains intervenants de l'industrie considèrent que le marché des États-Unis est un marché mature dont le potentiel de croissance est limité [Note de bas de page 19](#). Depuis le lancement de l'IDMC, le gouvernement du Canada s'est surtout concentré sur les économies émergentes, comme le montrent les consultations menées en 2010 auprès de l'industrie et des provinces, qui ont fait ressortir 10 marchés prioritaires en matière d'exportations [Note de bas de page 20](#), y compris la Chine, l'Inde, l'Indonésie et la Russie [Note de bas de page 21](#), en plus des États Unis, de l'Union européenne, du Japon, du Mexique, de la Corée du Sud et de Taiwan.

Les marchés d'exportation sont essentiels pour le secteur agricole et agroalimentaire et l'économie canadienne. Pour demeurer compétitif, le Canada doit savoir profiter de ces nouvelles possibilités en matière de marchés.

Le secteur privé n'investit pas suffisamment pour obtenir les renseignements qui permettent d'accéder aux marchés étrangers

Les coûts de l'information peuvent nuire au commerce de plusieurs façons. Il peut s'agir des coûts à payer pour connaître les nouveaux marchés, créer des réseaux commerciaux, trouver des fournisseurs convenables et fiables et respecter la réglementation locale. Il faut aussi parfois payer pour apprendre comment adapter un produit aux conditions du marché local, savoir reconnaître la bonne stratégie de marketing dans un marché étranger, gérer l'asymétrie des renseignements sur la qualité des produits de l'exportateur et des produits présents sur le marché étranger, et bien d'autres situations [Note de bas de page 22](#). Jusqu'à maintenant, le soutien du gouvernement fédéral aux activités de promotion des exportations a été important en raison du manque d'investissements du secteur privé à l'égard des renseignements nécessaires pour accéder aux marchés étrangers.

Même si les coûts de l'information n'indiquent pas en eux-mêmes que le gouvernement doit s'engager, ces types de coûts peuvent empêcher certaines entreprises d'exporter leurs produits. Comparativement aux grandes industries, qui sont plus fortes, les PME sont particulièrement vulnérables puisqu'il leur est difficile de faire leur place dans les marchés d'exportation [Note de bas de page 23](#). Selon les intervenants de l'industrie qui ont participé aux consultations de *Cultivons l'avenir 2*, de renseignements exacts et d'actualité sur le marché, les petits producteurs sont désavantagés, puisqu'ils ne possèdent tout simplement pas les connaissances dont ils ont besoin. Le concept de retombées informationnelles justifie en partie les politiques et les programmes du gouvernement dans le domaine des renseignements sur le marché et de la promotion des exportations. On part du principe que si une entreprise n'est pas en mesure de profiter des avantages découlant des coûts liés à l'accès aux marchés étrangers, il se peut qu'elle ne fasse pas l'investissement initial, ce qui peut mener à une perte sur le plan des possibilités de ventes [Note de bas de page 24](#).

Trois aspects des retombées informationnelles liées à l'accès aux marchés étrangers font en sorte que le taux d'investissement n'est absolument pas optimal. Tout d'abord les renseignements généraux pertinents pour les entreprises du pays exportateur sont coûteux à obtenir. Cela donne à penser que le marché, par lui-même, ne fournit pas facilement ce type de renseignements [Note de bas de page 25](#). Par exemple, les entreprises privées ne fournissent pas de renseignements sur les marchés étrangers, en effet les entreprises sont peu enclines à dépenser pour obtenir des recherches et des stratégies de marketing qui pourraient aussi servir à leurs concurrents [Note de bas de page 26](#).

Deuxièmement, les retombées informationnelles sont également générées par effet d'imitation découlant des gestes posés par les entreprises qui tentent d'exporter leurs produits dans les marchés étrangers. Si ces entreprises ne savent pas quelles sont les stratégies qui vont fonctionner et ni quels sont les marchés où elles réussiront, elles doivent expérimenter et mettre à l'essai différentes stratégies. Puisque les entreprises tirent des enseignements des efforts des autres, les avantages de cette activité ne sont pas tous intériorisés; c'est pourquoi théoriquement, trop peu d'entreprises tentent de pénétrer trop peu de marchés [Note de bas de page 27](#). Le même principe s'applique aux pionniers des exportations, qui font un investissement important pour tenter d'ouvrir des marchés étrangers, établissent des contacts, mettent en place des chaînes de distribution et mènent d'autres activités coûteuses, dont les résultats peuvent ensuite être utilisés par leurs concurrents [Note de bas de page 28](#).

Enfin, les retombées informationnelles découlent de facteurs externes touchant la demande étrangère à l'égard des biens et des services d'un pays précis. C'est le cas notamment 1) lorsqu'il y a des retombées informationnelles liées à la réputation de la qualité d'un produit, c'est à dire qu'il est difficile de mesurer la qualité des produits d'un pays en particulier et que cette réputation est appliquée à plusieurs entreprises, de sorte que la bonne ou la mauvaise réputation d'une entreprise influe sur la demande touchant les produits d'autres entreprises de ce pays ou 2) lorsqu'il existe des liens sur le plan de la demande; dans le cas du tourisme par exemple la publicité faite par une entreprise pour attirer des touristes génère des activités pour d'autres entreprises de la même région [Note de bas de page 29](#).

Un investissement constant permettant d'obtenir de l'information sur les marchés est nécessaire pour soutenir les efforts déployés par les entreprises canadiennes pour accéder aux marchés étrangers, particulièrement

dans le cas des PME. De plus, une fois ces renseignements obtenus, les gouvernements peuvent les distribuer aux PME à très faible coût. Grâce aux programmes fédéraux dans les domaines de l'information sur les marchés et de la promotion des exportations, les entreprises canadiennes sont mieux placées pour aider les PME à augmenter leurs ventes et leur part de marché globale.

Les programmes de l'IDMC ont pour but de pallier le manque d'investissement du secteur privé relativement à l'information et à la promotion des exportations nécessaires pour accéder aux marchés étrangers.

Les programmes qui relèvent de l'IDMC permettent les investissements en information nécessaires pour accéder aux marchés étrangers, comme il a été mentionné ci-dessus. FRAC finance des recherches stratégiques qui étayeront l'élaboration future des politiques et des programmes, tandis que les études de marché entreprises dans le cadre des programmes Agri-marketing et Information sur les marchés et renforcement des capacités à l'exportation ainsi que les TRCV sont utilisées par les associations de l'industrie pour aider les producteurs à trouver de nouveaux débouchés, de nouveaux marchés et des façons d'améliorer la productivité et la compétitivité.

Sur le plan de la promotion des exportations, le programme Agri-marketing aide les exportateurs canadiens à présenter leurs produits dans les foires commerciales, tandis que les TRCV améliorent la collaboration entre les membres de la chaîne de valeur, de sorte que les produits agricoles et agroalimentaires soient mieux intégrés à la chaîne de valeur.

Le programme de la marque Canada vise à mieux faire connaître la qualité des produits alimentaires et agricoles canadiens et à renforcer sa notoriété grâce à ses propres études de marché et à d'autres éléments liés à l'image de marque internationale et à la réputation du Canada, en offrant un ensemble d'outils promotionnels et en faisant la promotion de la marque dans des kiosques de prestige présentant l'image de marque dans les foires commerciales.

En conclusion, la croissance des exportations de produits agricoles est une composante importante de l'industrie agricole et agroalimentaire et de l'économie canadienne. Comme il existe d'importantes possibilités d'amélioration commerciale, le soutien du gouvernement fédéral à l'égard des activités de marketing et de promotion des exportations est important. Pour soutenir le secteur agricole et agroalimentaire et lui permettre de saisir les nouvelles occasions commerciales qui se présentent, le gouvernement fédéral doit continuer d'investir dans l'information sur le marché et le renforcement des capacités d'exportation.

3.1.2 Les programmes de l'IDMC sont alignés sur les priorités pangouvernementales et le mandat et le résultat stratégique d'AAC en matière de compétitivité.

L'évaluation a porté sur l'alignement des programmes de l'IDMC avec les rôles fédéraux et les résultats stratégiques d'AAC.

Les programmes relevant de l'initiative respectent les priorités économiques mentionnées dans le budget fédéral 2012, qui soulignaient que « les entreprises canadiennes doivent avoir accès aux marchés d'exportation clés pour tirer profit des nouvelles perspectives qui s'offrent ». Le budget soulignait également l'engagement du gouvernement du Canada à « intensifier les efforts du Canada pour resserrer ses relations commerciales et en établir de nouvelles, en particulier avec de grandes économies dynamiques à croissance rapide ».

À l'échelle du secteur, les priorités du gouvernement en matière d'agriculture sont établies dans l'Accord-cadre Cultivons l'avenir, qui a jeté les bases d'un travail coordonné du gouvernement fédéral et des provinces et territoires pendant cinq ans (2008-2009 à 2012-2013) afin d'aider le secteur à devenir plus prospère, plus compétitif et plus novateur. Récemment, les ministres fédéraux, provinciaux et territoriaux de l'Agriculture ont

conclu une entente sur le contenu du cadre stratégique de Cultivons l'avenir 2 touchant le secteur des produits agricoles, agroalimentaires et agro-industriels. L'entente quinquennale prévoit des investissements dans des initiatives stratégiques visant l'innovation, la compétitivité et le développement des marchés. Les gouvernements se sont engagés à concentrer davantage leurs efforts sur l'innovation, la compétitivité et le développement des marchés. L'IDMC est alignée sur l'aspect compétitivité et développement des marchés que cette nouvelle entente met de l'avant.

Au sein d'AAC, les programmes de l'IDMC sont regroupés sous le résultat stratégique 2 de l'Architecture des activités de programme (AAP) : *Un secteur de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels compétitif qui gère les risques de manière proactive*. Le résultat stratégique est axé sur la capacité canadienne de produire, de transformer et de distribuer des produits agricoles, agroalimentaires et agro-industriels sécuritaires, sains, de grande qualité et viables, et d'élargir les marchés nationaux et mondiaux du secteur. Chacun des volets de l'IDMC vise à favoriser la réussite des PME dans les marchés nationaux et internationaux. Chaque sous-sous-activité — PAM (2.3.2.1), MC (2.3.2.3), IMRCE (2.3.2.2), TRCV (2.3.3.1) et FRAC (2.3.3.3) — est une composante des sous-activités Progression du marché (2.3.2) et Compétitivité du secteur (2.3.3).

En conclusion, les programmes de l'IDMC sont alignés sur les priorités gouvernementales en matière d'amélioration de la croissance économique et le mandat ministériel, le résultat stratégique et les activités de programme favorisant la compétitivité du secteur.

3.1.3 Les programmes de l'IDMC sont conformes aux rôles et responsabilités fédéraux en matière de développement des marchés d'exportation.

L'évaluation a porté sur la mesure dans laquelle les programmes de l'IDMC sont conformes aux rôles et responsabilités du fédéral relativement aux activités de promotion des exportations.

Rôle fédéral dans le cadre de la promotion des exportations

Le gouvernement fédéral a toujours joué un rôle dans la promotion des exportations. En général, il offre des services d'aide à l'exportation, au tourisme et aux investissements :

- Résolution de problèmes, counseling et prestation de renseignements sur le marché pour aider les entreprises canadiennes à l'étranger.
- Représentation et autres interventions plus précises facilitant l'accès au marché, lorsque les pratiques et la réglementation limitent la capacité des entreprises canadiennes de faire des affaires à l'étranger.
- Aide financière relative à l'entrée sur le marché ou aux études de marché, y compris des missions et des foires commerciales.
- Prêts et assurances par l'entremise de la Société pour l'expansion des exportations.
- Négociations commerciales en vue d'améliorer l'accès aux marchés et de créer un environnement commercial fondé sur des règles acceptées par tous les participants. Il peut s'agir de négociations dans le cadre d'accords comme l'ALENA ou des travaux continus de l'OMC [Note de bas de page 30](#).

De nombreux gouvernements étrangers soutiennent depuis longtemps des programmes et activités similaires à ceux de l'IDMC. Par exemple, en Australie, le programme *Austrade* comporte plusieurs volets de soutien aux exportations, y compris dans les domaines des aliments et des produits agroalimentaires. *Austrade* soutient la promotion des exportations en offrant des conseils aux PME qui souhaitent exporter leurs produits. Aux États-Unis, le *Market Access Program (MAP)* soutient le financement des activités promotionnelles et aide à la création et au maintien de marchés étrangers pour les produits agricoles. En Europe, la Commission européenne offre un soutien financier dans le cadre des campagnes de promotion des produits agricoles et informe les consommateurs sur leur mode de production. Parmi les activités, notons les suivantes : campagnes publicitaires dans la presse écrite, promotions aux points de vente, campagnes de relations publiques, participation aux expositions et foires et autres activités [Note de bas de page 31](#).

Au Canada, un certain nombre de ministères, d'organismes et de programmes fédéraux soutiennent les activités de promotion du commerce [\(Note de bas de page 32\)](#). Le Service des délégués commerciaux (SDC) du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI) offre gratuitement aux entreprises et aux organisations des renseignements concrets et des conseils pratiques sur les marchés étrangers afin de les aider à prendre plus rapidement de meilleures décisions, qui seront rentables, afin qu'ils puissent atteindre leurs objectifs à l'étranger. Le Programme de garanties d'exportations (PGE) d'Exportation et Développement Canada (EDC) partage les risques financiers avec les banques afin que les entreprises puissent obtenir le financement dont elles ont besoin pour pénétrer de nouveaux marchés, accroître leur production ou soutenir les investissements à l'étranger. Enfin, le programme de financement d'expansion de marchés de la Banque de développement du Canada (BDC) aide les entreprises canadiennes à financer l'expansion du marché national ou à explorer de nouveaux ou de plus grands marchés à l'étranger.

L'évaluation a montré que l'IDMC met l'accent sur le secteur agricole et agroalimentaire, ce qui la distingue des autres initiatives fédérales, qui sont plus génériques ou axées sur d'autres secteurs. En fait, les activités de l'IDMC effectuent le travail des autres initiatives fédérales, ce qui favorise la coordination entre les ministères. Par exemple, AAC et d'autres ministères fédéraux collaborent sur le plan de la promotion du commerce. Le programme du Service des délégués commerciaux du secteur agroalimentaire d'AAC (qui fait partie de la marque Canada) est intégré au réseau de délégués commerciaux du MAECI, conformément à un PE entre AAC et le MAECI.

Le personnel régional d'AAC a également souligné que le programme d'IMRCE comprend des réunions avec les représentants d'autres administrations et programmes dans les régions, y compris le personnel responsable des programmes fédéraux de développement économique (p. ex. l'Agence de promotion économique du Canada atlantique) et le personnel provincial. Ensemble, ces organisations coordonnent leurs efforts pour l'organisation d'activités et offrir des services complémentaires.

De plus, on estime que les rapports sur l'Analyse des marchés mondiaux (AMM) reflètent le travail concentré avec les représentants des provinces, des spécialistes des régions et d'autres ministères fédéraux comme le MAECI et Statistique Canada. Comme c'est un représentant de l'AMM qui préside le comité de direction de la recherche de la DGSM et copréside le Consortium d'analyse des marchés d'exportation du Conseil fédéral-provincial de développement des marchés, des travaux ministériels et interministériels sont entrepris, et on tire profit des pratiques exemplaires en collaboration avec les provinces.

L'évaluation a également montré que les TRCV présentent un modèle solide favorisant le changement, puisque, en plus de dirigeants de l'industrie, un certain nombre de ministères et organismes fédéraux et provinciaux y participent, notamment l'Agence canadienne d'inspection des aliments, le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, le ministère des Pêches et des Océans, Environnement Canada, Santé Canada, Transports Canada ainsi que divers gouvernements provinciaux.

Enfin, bon nombre des ministères fédéraux du Canada ont leurs propres programmes d'établissement de l'image de marque et de marketing (p. ex. le programme de marketing du Plan d'action économique et la Stratégie fédérale en matière de tourisme du Canada) utilisant leurs propres versions de la feuille d'érable et différents messages pour promouvoir le Canada. Jusqu'à maintenant, le gouvernement fédéral a choisi d'adopter une approche par secteur pour ce qui est de l'image de marque, plutôt qu'une approche pancanadienne. Toutefois, il convient de mentionner que, en 2010, le Bureau du Conseil privé a reçu le mandat de créer une stratégie unifiée d'image de marque pour le Canada [\(Note de bas de page 33\)](#) [\(Note de bas de page 34\)](#).

Les activités de développement des marchés d'exportation à l'échelon provincial ne font pas double emploi avec les programmes de l'IDMC.

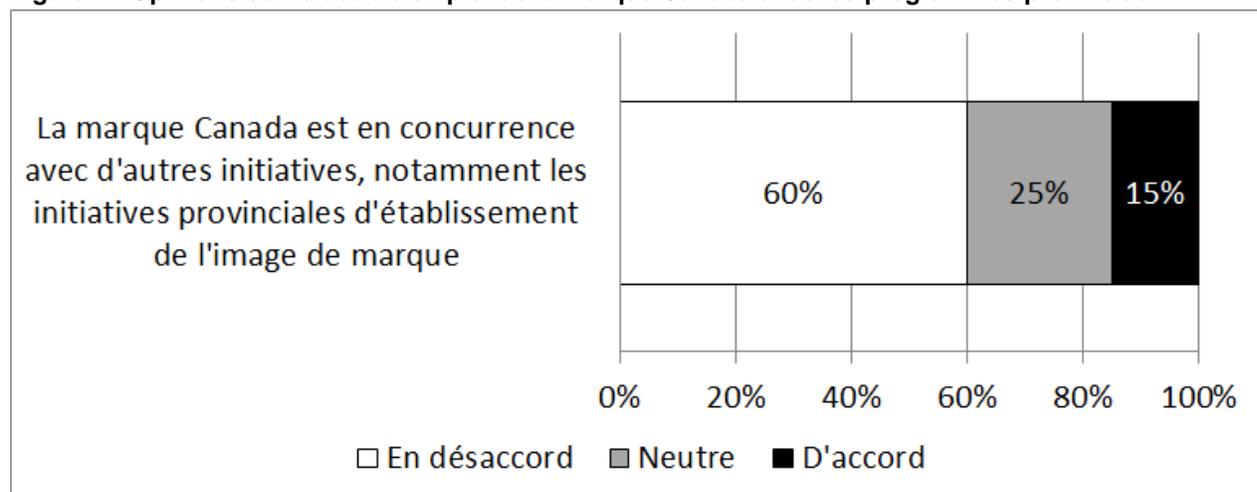
Selon les données probantes disponibles, les activités d'établissement de l'image de marque et de développement des exportations à l'échelon provincial ne font pas double emploi avec les programmes fédéraux de l'IDMC puisque l'accent n'est pas mis sur les mêmes régions et les mêmes produits. Le commerce agricole et le commerce international sont des responsabilités partagées des gouvernements fédéraux et provinciaux; c'est pourquoi les gouvernements provinciaux offrent de nombreux programmes qui soutiennent la

promotion du commerce agricole. Selon les données, au moins huit provinces offrent des initiatives similaires aux programmes de l'IDMC.

Par exemple, le programme Ontario, terre nourricière du ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation de l'Ontario présente les avantages (sur le plan de l'économie et des caractéristiques des produits) des produits locaux, encourage l'achat d'aliments provenant de l'Ontario, coordonne les activités de promotion et de recherche auprès des organisations de producteurs et des intervenants de l'industrie et fait la promotion de la « marque Ontario ». Aliments du Québec est une organisation qui fait la promotion des produits agroalimentaires du Québec. Elle certifie les produits Aliments du Québec ou Aliments préparés au Québec et fait la promotion de ces produits dans des campagnes de sensibilisation, pour contribuer à augmenter la part du marché des produits québécois dans la province du Québec. Enfin, le *Market Access Program* du Partenariat pour le commerce et l'exportation en Saskatchewan est un programme de financement conçu pour soutenir les efforts de marketing nationaux et internationaux des membres du partenariat. Des fonds sont versés aux entreprises membres du partenariat afin de leur permettre de pénétrer de nouveaux marchés à l'extérieur de la Saskatchewan. Les nouveaux secteurs de marché au sein des marchés géographiques établis sont pris en considération.

Selon les descriptions des programmes et des entrevues avec les représentants de l'industrie, l'évaluation a permis de déterminer que les programmes provinciaux s'engagent dans des activités d'établissement de l'image de marque, mais que ces activités sont de nature régionale et se concentrent sur différents produits agricoles et agroalimentaires qui ne sont pas les mêmes que ceux visés par l'IDMC. De plus, l'étude menée dans le cadre de l'évaluation portait sur le chevauchement entre la marque Canada et les programmes provinciaux. La figure ci-dessous montre que la majorité des répondants (60 %) estiment que les deux programmes ne font pas double emploi.

Figure 1 : Opinions sur le double emploi de la marque Canada avec les programmes provinciaux



Description - Figure 1

Source : Sondage auprès des intervenants, 2012

Les entrevues auprès des intervenants confirment les résultats du sondage, c'est à dire que les programmes provinciaux sont en général complémentaires. Bon nombre de répondants ont affirmé que le financement provenant de toutes les sources ne répond pas pleinement aux besoins des intervenants dans le domaine du soutien à l'exportation. De plus, par définition, aucun des programmes provinciaux n'a une portée nationale. L'IDMC comble les lacunes entre les administrations provinciales, puisque les programmes offerts touchent un plus grand marché et de nombreux secteurs.

En conclusion, les programmes de l'IDMC sont alignés avec les rôles fédéraux en matière de promotion des exportations.

3.1.4 Un certain nombre de difficultés sont liées aux activités d'établissement de l'image de marque et ont des répercussions sur l'efficacité des programmes d'établissement de l'image de marque.

La section qui suit porte sur six difficultés liées à l'établissement de l'image de marque dans le secteur agricole et agroalimentaire : augmentation du nombre de marques privées, temps et investissements nécessaires pour établir une image de marque nationale, aucune tentative de la part des intervenants de l'industrie pour reproduire des promotions de l'image de marque touchant l'ensemble d'un secteur en puisant dans leurs propres fonds, engagement variable de l'industrie envers l'établissement de l'image de marque nationale pour le secteur, enjeux liés à la réglementation et évolution des demandes et des préférences des consommateurs. Ces difficultés ressortent dans l'ensemble de la documentation et des documents d'AAC utilisé comme données probantes aux fins de la présente évaluation.

Une augmentation du nombre de marques privées disponibles en magasin au pays et à l'étranger fait en sorte que le marché de l'image de marque est de plus en plus congestionné. Au Canada, les marques privées ont connu une croissance considérable au cours de la dernière décennie, tant en nombre qu'en portée. Les ventes des marques privées du Canada étaient estimées à 11,4 milliards de dollars canadiens en 2010, comparativement à 10,9 milliards de dollars en 2009, et représentaient 19 % de la part du marché des produits alimentaires et des boissons. L'augmentation des ventes de marques privées n'est pas une situation propre au Canada; 60 % des consommateurs de 55 pays ont dit acheter davantage de produits de marque maison, en raison du ralentissement économique. De plus, les études montrent que le placement rapide des produits de marque privée dans les nouveaux marchés améliore les chances de réussite des entreprises. Ces constatations donnent à penser que le milieu de l'image de marque évolue, et que l'industrie se prépare à être plus compétitive sur les marchés internationaux.

Il faut beaucoup de temps et d'investissements pour établir une image de marque que les consommateurs reconnaissent. Les études ont montré que l'établissement d'une image de marque est un investissement à long terme. Certaines des marques ou marques nationales les plus connues évoluent depuis plus de 50 ans. L'industrie du vin en Australie est en développement depuis 30 ans, tandis que l'image de marque du secteur agricole et agroalimentaire chilien a été créée au début des années 1980. Au Canada, nous en sommes encore aux premières étapes de la création d'une image de marque nationale. Il faudra du temps pour que la marque Canada des produits agricoles et agroalimentaires prenne de la maturité, puisqu'il existe plusieurs variations du logo de feuille d'érable et plusieurs signatures utilisées pour décrire le Canada, non seulement dans les secteurs agricoles, mais dans d'autres industries également [Note de bas de page 35](#).

Les intervenants de l'industrie n'ont pas tenté de reproduire les promotions de l'image de marque touchant l'ensemble du secteur en puisant dans leurs propres fonds. Les représentants de l'industrie sont d'avis qu'il peut y avoir des limites à la création d'une image de marque nationale pour l'ensemble des produits agricoles et agroalimentaires. Selon un rapport du Comité permanent de l'agriculture et de l'agroalimentaire (CPAA) présenté en 2012, un commentateur a exprimé des réserves concernant la création d'une image de marque nationale pour tous les secteurs agricoles et agroalimentaires, puisqu'un événement imprévu ou une situation de crise pourrait mettre en péril l'ensemble de la marque [Note de bas de page 36](#). Une autre des difficultés cernées est qu'il n'est pas simple de créer une image de marque unique qui transmet une image ou un message de base concernant un pays, que l'on utilisera pour différents secteurs d'industrie [Note de bas de page 37](#). Jusqu'à maintenant, le Canada s'est concentré sur une image de marque propre à chaque secteur, plutôt que sur une image de marque nationale [Note de bas de page 38](#).

La réussite d'un programme d'image de marque nationale nécessite la participation de l'industrie. Les études sur les marques nationales montrent que l'industrie agit à titre d'ambassadeur de la marque dans les événements nationaux et internationaux et doit, de ce fait, participer à l'élaboration, bien avant le lancement de toute campagne [Note de bas de page 39](#). Les études montrent que l'industrie ne consentira à participer seulement si elle estime qu'il y a des avantages, tant sur le plan des ventes que de la reconnaissance du profil de leurs produits, et si la marque nationale ne dérange pas l'emballage de leurs produits [Note de bas de page 40](#). La participation de l'industrie à l'élaboration d'une image de marque nationale est liée à la culture et aux profits de chaque industrie; c'est donc dans chaque secteur que se prend la décision de participer ou non.

La définition révisée de « Produit du Canada » présentée par l'ACIA en décembre 2008, exige que presque tous les ingrédients (98 %) doivent provenir du Canada et que les activités de traitement et la main-d'œuvre utilisées pour produire l'aliment doivent être canadiennes pour que la signature « Produit du Canada » puisse être utilisée. Avant ce changement, toute entreprise canadienne pouvait utiliser la signature « Produit du Canada » sur l'étiquette du produit si 51 % des ingrédients étaient canadiens et que 51 % des activités de traitement et de main-d'œuvre avaient été menées au Canada. L'industrie a indiqué que ses produits transformés ne pouvaient respecter le critère de 98 % de la mention « Produit du Canada » et que les entreprises ne souhaitaient pas utiliser la solution de rechange « Fabriqué au Canada à partir d'ingrédients canadiens et importés » en raison de la longueur de l'énoncé. Par conséquent, la plupart des entreprises canadiennes ont choisi de ne pas inclure des renseignements sur l'origine canadienne sur l'étiquette de leurs produits. Depuis l'entrée en vigueur de ce règlement, l'industrie a demandé que les lignes directrices offrent une plus grande souplesse, afin de mieux répondre aux besoins des consommateurs canadiens et de l'industrie.

Au cours des 10 dernières années, les consommateurs ont demandé des produits de plus grande qualité. Par exemple, les produits biologiques sont de plus en plus présents sur le marché, dans un certain nombre de marchés y compris les États-Unis, le Japon et l'Union européenne. Par conséquent, le Canada a choisi de mettre en place certaines normes de certification des produits biologiques. La réglementation fédérale sur les produits biologiques — le *Règlement sur les produits biologiques* — est entrée en vigueur le 14 décembre 2008.

Les consommateurs exigent également des produits locaux (c.-à-d. le régime de « 100 milles »), et recherchent davantage les étiquettes qui garantissent que les produits sont locaux. Selon une étude de simulation auprès des consommateurs [Note de bas de page 41](#), les participants ont indiqué qu'ils cherchaient tout d'abord à obtenir des produits locaux, tout d'abord des produits de la région de l'Outaouais, puis du Québec, et enfin du Canada. Même si les produits sont plus coûteux, les consommateurs préfèrent acheter des produits de l'Outaouais, du Québec ou du Canada avant d'acheter des produits qui viennent d'ailleurs. Par conséquent, les producteurs mettent également en place des stratégies d'établissement de l'image de marque fondées sur le lieu d'origine des produits.

En conclusion, il existe plusieurs difficultés liées à la création d'une image de marque, de sorte qu'il est difficile de mettre en place la marque Canada pour le secteur.

Recommandation 1

La Direction générale des services à l'industrie et aux marchés devrait évaluer les risques et les possibilités liés aux activités continues d'établissement de l'image de marque dans les secteurs, compte tenu des difficultés liées à l'élaboration de la marque, la période nécessaire pour établir une image de marque et les préférences multiples et changeantes des consommateurs, et présenter à la haute direction d'AAC ses conclusions et ses recommandations.

3.2 Rendement -- Efficacité

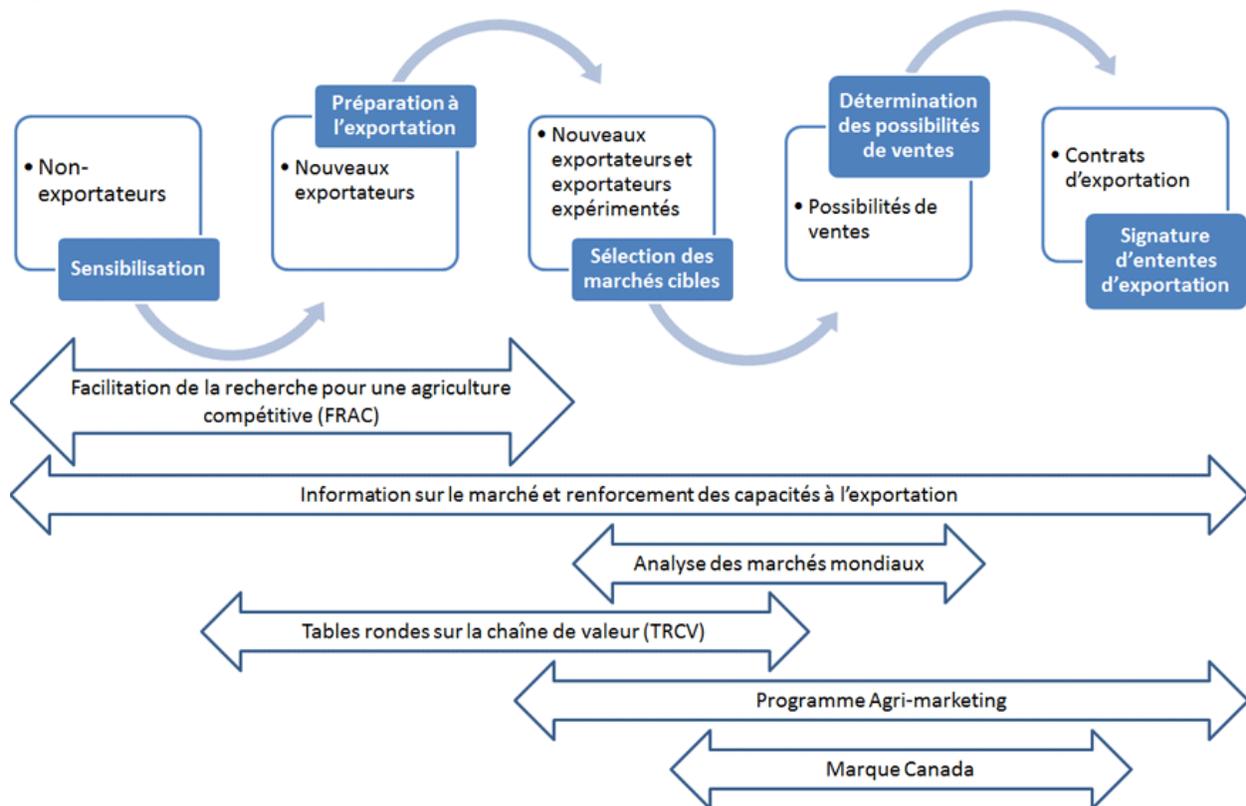
Pour évaluer le rendement, les responsables de l'évaluation ont examiné les progrès globaux des programmes de l'IDMC par rapport à l'objectif fondamental, soit d'aider les exportateurs à être plus compétitifs. On a également examiné le rendement de chaque programme de l'IDMC en fonction de stratégies établies de mesure du rendement dans les cas où elles étaient disponibles, pour les programmes du crédit 10 (subventions et contributions) et en fonction du cadre ministériel de mesure du rendement pour les programmes du crédit 1 (fonctionnement).

3.2.1 À l'échelle de l'initiative, l'IDMC a surpassé les cibles en matière de rendement sur le plan de l'augmentation des exportations agricoles.

Bien qu'il n'existe aucune stratégie globale de mesure du rendement pour l'IDMC, les programmes sont alignés avec l'élément 2.3 de l'AAP et contribuent aux résultats communs qui sont d'aider les producteurs agricoles et agroalimentaires et les exportateurs à être plus concurrentiels dans un marché mondial dynamique dont l'évolution est rapide.

L'IDMC, en collaboration avec d'autres programmes d'accès aux marchés d'AAC, a contribué à soutenir le secteur de l'agriculture et à lui permettre de générer 44,4 milliards de dollars en exportations en 2011 (comparativement à 38,8 milliards de dollars en 2009), ce qui est bien au-delà de la cible de 40 milliards de dollars établie par le programme en 2009. [Note de bas de page 42](#). Bien qu'il existe plusieurs facteurs de confusion qui font en sorte qu'il est impossible de calculer l'incidence directe des activités des programmes de l'IDMC sur la valeur des exportations canadiennes [Note de bas de page 43](#), les programmes aident l'industrie à améliorer son niveau de compétitivité sur les marchés internationaux. Les données qualitatives recueillies dans le cadre des entrevues et du sondage confirment que les bénéficiaires des programmes estiment que le financement fourni par AAC dans le cadre des programmes de l'IDMC a permis d'augmenter les ventes et d'améliorer les possibilités en matière de marché. De plus, les programmes de l'IDMC couvrent l'ensemble des besoins des PME, depuis la sensibilisation jusqu'à la signature d'ententes d'exportation (voir la figure 2).

Figure 2 : Continuum des exportateurs et des capacités



Description - Figure 2

Source : Best Practices in Export Promotion — Nathan Associates 2004

Bien souvent, les programmes gouvernementaux admettent au départ que les déterminants et les obstacles à l'exportation sont les mêmes pour toutes les PME. Toutefois, il convient de mentionner que ce groupe n'est pas entièrement homogène. L'évolution des PME peut être représentée à l'aide d'une échelle établie en fonction du niveau d'exportation. Les programmes gouvernementaux doivent comprendre que les PME ont besoin de soutien, mais que leurs besoins sont diversifiés. Pour être efficaces, les investissements dans le domaine de la promotion de l'exportation et des programmes de marketing doivent tenir compte de ce facteur [Note de bas de page 44](#).

La portée du soutien offert par AAC aux PME dans l'ensemble du continuum touche les différents besoins et les différentes capacités du secteur.

En conclusion, l'évaluation a montré que les programmes de l'IDMC couvrent l'ensemble des besoins des PME et contribuent positivement au rendement global du secteur agricole et agroalimentaire dans les marchés d'exportation.

3.2.2 Une analyse des retombées économiques prévues du soutien de l'IDMC dans le cadre des foires commerciales montre qu'il est probable que les avantages surpassent les investissements d'AAC.

L'évaluation du rendement des investissements découlant de la contribution des programmes de l'IDMC a montré que les participants aux foires commerciales jugeaient que celles-ci avaient généré un rendement financier positif pour le gouvernement fédéral.

L'analyse a mené à des données recueillies auprès des participants des foires commerciales sur la valeur des ventes prévues découlant des foires commerciales appuyées par l'IDMC. AAC recueille des données auprès des exposants présents aux plus prestigieuses foires commerciales [Note de bas de page 45](#). Les estimations des ventes sont présentées en détail dans le tableau 10 ci-dessous. Comme les données reflètent les ventes que pourront espérer faire les participants grâce aux foires commerciales, les données sur les ventes ne sont pas confirmées, et il est probable que certaines de ces ventes ne se soient pas matérialisées. Pour atténuer le potentiel de surestimation, l'analyse comportait trois scénarios de calcul du rendement des investissements découlant de la contribution d'AAC aux foires commerciales : un scénario très optimiste (valeurs estimées des ventes), un scénario relativement optimiste (ventes estimées divisées par 2) et un scénario conservateur (ventes estimées divisées par 4).

Tableau 10 : Ventes estimées découlant des foires commerciales (2010-2011) (en \$CAN)

| Nom de la foire commerciale | Coût total du projet (en milliers de \$) | Contribution d'AAC (en milliers de \$) | Ventes réelles déclarées (en millions de \$) | 50 % des ventes estimées (moy. opt.) (en millions de \$) | 25 % des ventes estimées (conserv.) (en millions de \$) |
|---|--|--|--|--|---|
| (1) Selon le sondage auprès des exposants | | | | | |
| EEFM (2010) | 431,0 | 135 | 59,1 | 25,6 | 14,8 |
| SIAL-Paris, (2010) | 415 | 130 | 146,7 | 73,4 | 36,7 |
| Foodex(2011) | 495 | 163 | 17,6 | 8,8 | 4,4 |
| Alimentaria, (2010) | Inconnu | Inconnu | 0,384 | 0,192 | 0,096 |
| Summer Fancy Food Show(SFFS) (2010) | Inconnu | Inconnu | 10 | 5,0 | 2,5 |
| America's Food and Beverage Show (AFBS) (2010) | Inconnu | Inconnu | 3 | 1,5 | 0,750 |

| Nom de la foire commerciale | Coût total du projet (en milliers de \$) | Contribution d'AAC (en milliers de \$) | Ventes réelles déclarées (en millions de \$) | 50 % des ventes estimées (moy. opt.) (en millions de \$) | 25 % des ventes estimées (conserv.) (en millions de \$) |
|---|--|--|--|--|---|
| Winter Fancy Food Show (WFFS) (2011) | Inconnu | Inconnu | 13,1 | 6,6 | 3,28 |
| BioFach (2011) | Inconnu | Inconnu | 43,1 | 21,6 | 10,8 |
| Total | S.O. | S.O. | 292,9 | 142,7 | 73,3 |

Selon l'analyse économique prospective, le rendement total des investissements d'AAC, sur le plan des ventes pour l'industrie, varie entre 73 et 292 millions de dollars par année.

Le rendement est également important sur le plan des profits et des salaires de l'industrie, même si l'on se fie au scénario le plus conservateur (voir le tableau 11). Le total des retombées estimées découlant des foires commerciales sur le plan des profits (avant impôt) et des salaires varie entre 14 et 58 millions de dollars. Bien sûr, il s'agit seulement d'estimations, mais ces données indiquent que, même si l'on prévoit une marge d'erreur importante, les retombées semblent surpasser grandement les dépenses d'AAC, ce qui laisse supposer un rendement positif des investissements.

Tableau 11 : Rendement, toutes les foires commerciales (2010-2011) (en \$CAN)

| | Optimiste (en millions de \$) | Moyennement optimiste (en millions de \$) | Conservatrice (en millions de \$) |
|--|--------------------------------------|--|--|
| 1) Taux de profit fondés sur les moyennes de Statistique Canada pour les classifications suivantes : Fabrication de produits laitiers [3115], Abattage et transformation d'animaux [31161], Préparation et conditionnement de poissons et de fruits de mer [3117], Brasseries [31212], Vineries [31213], Mouture de céréales et de graines oléagineuses [3112] et Mise en conserve de fruits et de légumes et fabrication de spécialités alimentaires [3114], au prorata, selon le volume de ventes. | | | |
| Profits estimés (selon un taux de revenu de 11 % signalé par le tableau de bord de la DGSIM) | 32,2 | 15,7 | 8,1 |
| Salaires et rémunération estimés (à un taux de 9 %) | 26,4 | 12,8 | 6,6 |
| Retombées estimées totales, foires commerciales 2010-2011 | 58,6 | 28,5 | 14,7 |
| Investissements d'AAC | 428,0 | 428,0 | 428,0 |

Cette analyse a ses limites. Tout d'abord, elle ne tient pas compte des salaires et des autres coûts de programme liés aux foires commerciales. Deuxièmement, l'analyse ne tient pas compte des fluctuations économiques (comme l'inflation, la valeur du dollar canadien, etc.) pour calculer la valeur estimée des ventes. Troisièmement, les estimations ne confirment pas les données sur les ventes fournies par l'industrie. Enfin, il est impossible de savoir si ces entreprises auraient atteint le même niveau de vente si elles n'avaient pas reçu de financement dans le cadre des programmes de l'IDMC, puisque l'évaluation ne comptait aucun groupe témoin. Toutefois, malgré ces limites, les estimations permettent d'évaluer les répercussions des foires commerciales qu'utilisent les données d'AAC, et sont alignées sur les constatations tirées de l'examen de la documentation.

En conclusion, l'analyse des retombées économiques potentielles des foires commerciales appuyées par l'IDMC donne à penser que ces retombées surpassent les dépenses d'AAC, ce qui indiquerait un rendement positif des investissements.

3.2.3 La mesure du rendement à l'échelle de l'initiative et pour chaque programme n'était pas suffisante pour justifier la surveillance continue des progrès réalisés par le programme à l'égard des objectifs.

L'évaluation a permis d'examiner les mesures de rendement pour l'initiative dans son ensemble et pour chacun des programmes de l'initiative. Elle a montré que les indicateurs étaient mal décrits, de sorte qu'il était difficile d'établir clairement comment les données pouvaient contribuer à l'évaluation des résultats du programme ou des activités et des extraits du programme comparativement aux mesures des résultats. De plus, les mesures établies par le cadre de mesure du rendement (CMR) n'étaient pas suffisantes pour permettre une évaluation de l'efficacité et de l'économie.

À l'échelle de l'initiative, il n'y avait aucune stratégie globale de mesure du rendement. Par conséquent, il était difficile de comprendre comment chaque programme de l'IDMC contribuait à l'atteinte du résultat final, soit 40 milliards de dollars en exportations d'ici 2012. De plus, dans les programmes, il n'y avait aucune mesure

détaillée du rendement des programmes visés par le crédit 1, autre que le cadre de mesure du rendement (MC, IMRCE et TRCV). Au moment du lancement de l'IDMC, AAC n'exigeait pas de stratégies de mesure du rendement pour les programmes visés par le crédit 1. Par conséquent, il n'y a des mesures détaillées pour les programmes que dans le cas des programmes visés par le crédit 10 (PAM, FRAC). Les faiblesses cernées dans le cadre des programmes de l'IDMC ont également été constatées dans d'autres programmes d'AAC visés par le crédit 1, pour lesquels il n'existe aucune mesure du rendement.

Un examen des données disponibles sur le rendement de chaque programme a montré qu'aucun des cinq programmes de l'IDMC n'était assorti d'un système officiel de suivi du rendement. De plus, les données disponibles pour l'évaluation étaient principalement composées de données sur les extraits ou de données sur les indicateurs de rendement, qui ne faisaient pas l'objet d'une surveillance ni d'une collecte régulière. Par exemple :

- Le programme de la marque Canada recueille des renseignements et génère des profils des PME qui participent aux foires commerciales. Toutefois, ces données sont fondées sur les ventes prévues par les participants de l'industrie; il ne s'agit donc pas d'une évaluation solide des résultats, puisque ces données ne sont appuyées par aucune donnée sur les dépenses réelles, et que les résultats ne tiennent pas compte de la mesure dans laquelle les résultats peuvent être attribués au programme. De plus, le sondage auprès des membres de la marque Canada [Note de bas de page 46](#) se limite à un aperçu très précis du programme, et est donc peu utilisé pour évaluer l'incidence globale du programme, puisqu'il ne permet pas d'analyser l'évolution des membres ou l'utilisation du matériel promotionnel.
- Pour ce qui est du programme d'IMRCE, les bureaux régionaux d'AAC ne possèdent pas de structure uniforme de production de rapports; il est donc difficile de regrouper les renseignements. Dans le cas du PAM, même si le programme a créé un modèle pour les rapports annuels de l'association, il n'existe aucun indicateur quantitatif normalisé des résultats. Les rapports n'étaient pas uniformes sur le plan du contenu, de sorte qu'il était impossible de regrouper les renseignements de façon fiable.
- Le programme de FRAC produit un rapport annuel qui résume les sources de financement et les activités. Toutefois, comme il n'existe aucune norme en matière de données, des termes comme « documents publiés » et « documents présentés » étaient utilisés de façon interchangeable. Cette situation était problématique puisque ces deux termes représentent des indicateurs distincts dans la stratégie de mesure du rendement. De plus, les résultats présentés sont des renseignements sur les extraits, notamment la présentation des publications et le nombre d'étudiants ayant reçu un soutien, plutôt que des mesures permettant d'évaluer les répercussions ou la rentabilité.

En conclusion, il est possible de renforcer les mesures du rendement pour les programmes de l'IDMC, ainsi que la collecte et la conservation des données sur le rendement afin de permettre une meilleure surveillance du rendement et la production de rapports plus utiles à cet égard à l'avenir.

Recommandation 2

Sachant que la série actuelle de programmes faisant partie de l'Initiative de développement des marchés et du commerce a pris fin en mars 2013, la Direction générale des services à l'industrie et aux marchés, la Direction générale des programmes et la Direction générale des politiques stratégiques devraient veiller à ce que des mesures de rendement significatives soient élaborées pour les futurs programmes portant sur les marchés et le commerce qui seront mis en œuvre dans le cadre de *Cultivons l'avenir 2*, le prochain accord-cadre multilatéral en matière d'agriculture. Ces mesures devraient comporter des indicateurs portant sur les activités de programme, les extraits et les résultats afin qu'il soit possible d'entreprendre des évaluations plus solides de l'efficacité des programmes, de leur efficacité et des économies réalisées.

3.3 Rendement à l'échelle des programmes

La section qui suit porte sur le rendement de chacun des programmes de l'IDMC. Le rendement a été évalué en fonction des stratégies établies pour mesurer le rendement du PAM et du programme de FRAC. Le rendement de la marque Canada, du programme d'IMRCE et des TRCV a été évalué en fonction des mesures établies dans le cadre ministériel de mesure du rendement.

3.3.1 Le programme Agri-marketing a permis d'améliorer la compétitivité de l'industrie.

Selon les entrevues, le sondage et les données sur le rendement du programme, le PAM réussit à améliorer la compétitivité de l'industrie, en soutenant les PME qui participent aux foires commerciales et en organisant des événements de marketing. Le PAM a offert un soutien à environ 20 organisations sans but lucratif, pour un total de 47 AC (la cible est de 50 AC) [Note de bas de page 47](#).

L'évaluation a montré que le PAM a aidé les PME à franchir les premières étapes de l'accès aux marchés d'exportation. Par exemple, le Groupe Export Agroalimentaire Québec Canada a reçu des fonds dans le cadre du PAM, pour aider les PME qui participent à des foires internationales ou à des missions commerciales [Note de bas de page 48](#). Le programme a aidé 246 exposants à prendre part à 20 foires internationales, et 29 entreprises ont participé à quatre missions commerciales. Ces entreprises ont ainsi pu bénéficier d'une présence sur les marchés internationaux aux États-Unis, en Europe, au Moyen Orient et en Asie (Japon et Chine). Les ventes estimées des entreprises participantes étaient d'environ 253 millions de dollars sur trois ans [Note de bas de page 49](#).

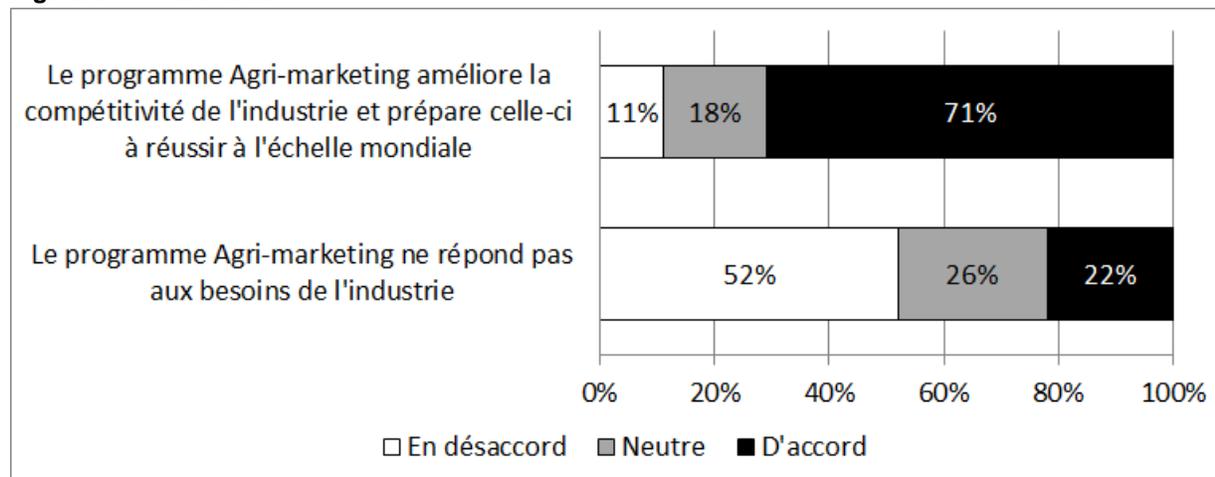
La Royal Agricultural Winter Fair a reçu des fonds du PAM pour sa foire annuelle. Selon les rapports, environ 581 nouveaux exposants ont participé à la foire en 2011. Les ventes par enchères conclues durant la foire ont été plus élevées en 2011 qu'en 2010. Plus particulièrement, la Sale of Stars (ventes touchant la génétique laitière) a permis d'obtenir 2,5 millions de dollars bruts dans ce seul secteur. Toutefois, le rapport n'indique pas le pourcentage d'augmentation comparativement à l'année précédente, mais indique qu'il y a eu une augmentation depuis 2010.

Les répondants de l'industrie et des associations ont également affirmé de façon unanime que le PAM a aidé l'industrie à augmenter la valeur des exportations. Un représentant de l'association a expliqué que le soutien du PAM avait aidé les PME du secteur de la transformation des aliments à faire concurrence aux entreprises étrangères. Selon les données de l'association (qui compte 129 membres), les sommes fournies par le PAM en vue des missions commerciales ont mené à une augmentation directe des ventes de 50,2 millions de dollars en 2010, soit une augmentation de 8 % comparativement aux années précédentes, où le total des ventes était de 48,1 millions de dollars.

Le secteur des fruits de mer a également réussi dans les marchés étrangers, en partie en raison de la participation des entreprises aux principales foires commerciales. Selon un représentant d'une association, l'aide apportée par le PAM à l'industrie des fruits de mer a permis d'améliorer la présence des produits au sein des marchés étrangers. La participation aux foires commerciales a permis aux producteurs canadiens de réussir à commercialiser leurs produits en Asie, et ces entreprises ont maintenant une clientèle établie. Un répondant a déclaré que la présence de son entreprise sur le marché international des sushis s'était vraiment intensifiée et que les prix de ses produits avaient augmenté.

Le sondage mené dans le cadre de l'évaluation montre également que le PAM est un outil important de développement des marchés pour l'industrie. Comme le montre la figure 3, la majorité des répondants (70 %) conviennent que le PAM améliore la compétitivité. Seulement 22 % des répondants estiment que le PAM ne répond pas aux besoins de l'industrie.

Figure 3 : Efficacité du PAM



Description - Figure 3

Source : Sondage auprès des intervenants, 2012

Enfin, une analyse économique à long terme du PAM [Note de bas de page 50](#) montre que, entre 2003 et 2010, les secteurs soutenus par le PAM ont bénéficié en moyenne d'une croissance de 110 %, ou d'environ 15 % par année. Ces répercussions touchent l'ensemble du secteur et ne peuvent être attribuées directement au PAM; il n'en reste pas moins que cette augmentation est bien supérieure aux cibles de 2 et 10 % établies par le programme dans le cadre de la stratégie de mesure du rendement.

En conclusion, le PAM soutient la participation des membres de l'industrie aux foires commerciales, l'organisation d'événements de marketing et d'autres initiatives de marketing, et les données montrent que ces activités ont permis d'améliorer la compétitivité et d'augmenter les ventes.

3.3.2 Le programme de FRAC s'est approché de l'atteinte des résultats attendus. La recherche produite par les réseaux est bien reçue et utilisée au sein d'AAC.

L'évaluation a montré que le programme de FRAC est utile puisqu'il contribue à l'élaboration de politiques et de règlements fondés sur des données probantes. Par exemple, les membres du programme de FRAC ont mené des recherches pour évaluer les répercussions de l'imposition de taxes pour tenter de réduire la consommation d'aliments gras. Ils ont également mené des recherches pour évaluer les répercussions de l'étiquetage des aliments (y compris l'origine des aliments). Dans cet exemple, la recherche du programme de FRAC a été utilisée par des avocats canadiens dans le cadre d'un litige commercial avec un pays étranger.

D'autres travaux menés dans le cadre de la FRAC ont permis de mieux comprendre les liens entre l'innovation et le capital de risque. Un représentant du programme a affirmé qu'AAC consulte souvent les chercheurs relativement à des enjeux précis. De plus, certains réseaux participent à des rencontres officielles où les membres des réseaux de FRAC peuvent échanger directement avec le personnel d'AAC responsable des politiques afin d'orienter l'élaboration de politiques.

De plus, le programme de FRAC atteint les cibles en matière de résultats décrites dans la SMR (voir le tableau 13).

Tableau 13 : Résultats, indicateurs de rendement, cibles et résultats réels de la FRAC

| Résultat | Indicateur de rendement | Cible | Résultat réel |
|------------------------|--|-------|---------------|
| Source : AAC, 2009 | | | |
| Activité | Nombre de projets de recherche menés | 50 | 48 |
| | Nombre d'étudiants diplômés recrutés dans les programmes d'agriculture des universités canadiennes | 30 | >57 |
| Résultat immédiat | Nombre de réunions/ateliers/séminaires où les résultats de la FRAC sont présentés afin d'être utilisés par le gouvernement, l'industrie et d'autres intervenants | 125 | Inconnu |
| Résultat intermédiaire | Nombre de participants ne faisant pas partie du programme de FRAC qui prennent part à des événements de FRAC (membres des TRCV et du programme Agri prospective) | 21 | 10 |
| | Nombre d'étudiants diplômés recevant un financement dans le cadre de la FRAC qui obtiennent leur diplôme dans leur programme | 25 | 68 |
| Objectif final | Nombre de rapports de recherche, de documents de politique, d'articles publiés dans des revues professionnelles et d'articles de journaux publiés par les membres du programme de FRAC | 250 | 344 |

Selon les rapports sur le rendement du programme, les cinq réseaux [Note de bas de page 51](#) de FRAC ont connu une augmentation du nombre de leurs membres et ont contribué à surpasser les cibles dans l'ensemble du programme de FRAC. Notamment, le Canadian Agricultural Innovation and Regulation Network (CAIRN) a financé 19 des 48 projets présentés au tableau 14. Ces résultats confirment que les réseaux réalisent des progrès sur le plan du renforcement des capacités en matière de recherche stratégique dans le domaine agricole.

Tableau 14 : Rendement des réseaux de FRAC (2010-2011)

| Indicateur du rendement | CAIRN | DCM | CATPRN | SPAA | LEARN | Total |
|--|-------|-----|--------|------|-------|-------|
| Source: AAC, 2012 | | | | | | |
| Nombre d'universitaires/ chercheurs membres du réseau | 33 | 30 | 43 | 26 | 28 | 160 |
| Nombre de projets financés | 19 | 12 | 8 | 7 | 2 | 48 |
| Nombre d'étudiants diplômés recevant un financement dans le cadre de la FRAC | 13 | 11 | 14 | 16 | 14 | 68 |
| Nombre d'ateliers organisés ou parrainés | 1 | 5 | 4 | 2 | 4 | 16 |
| Rapports de recherche, documents de politique, articles professionnels et documents de travail | 60 | 27 | 118 | 102 | 37 | 344 |

En conclusion, le programme de FRAC génère des extrants qui semblent faciliter l'élaboration de politique au sein d'AAC et qui contribuent au renforcement des capacités de recherche et des capacités stratégiques dans le domaine de l'agriculture.

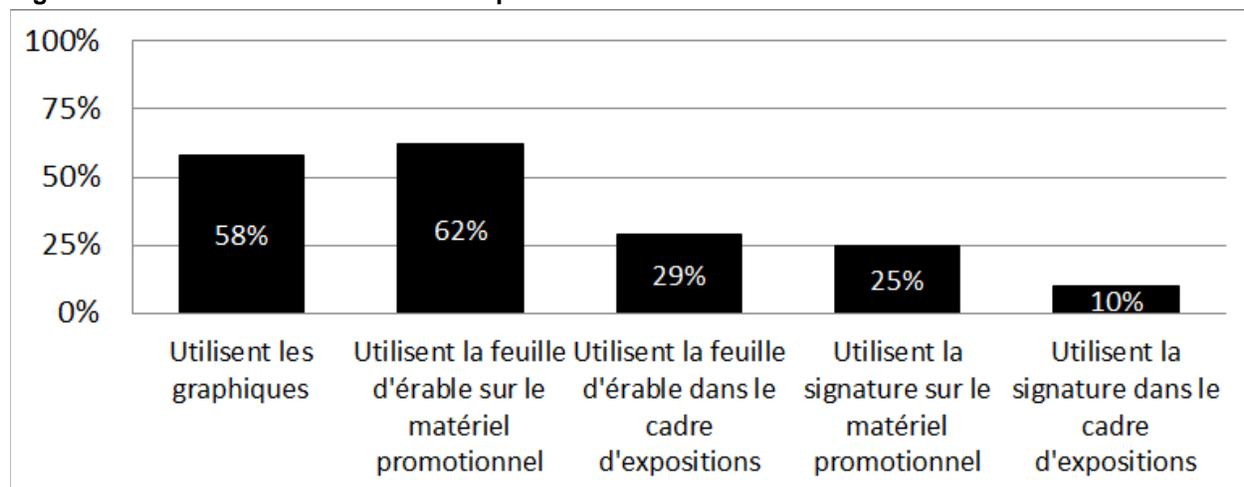
3.3.3 Le programme de la Marque Canada comporte plusieurs objectifs qui visent divers publics, et son utilisation varie au sein de l'industrie.

La section qui suit porte sur le rendement de l'ensemble du programme et de chacune des trois composantes du programme : Service des délégués commerciaux du secteur agroalimentaire, Image internationale de la marque Canada et Image nationale de la marque Canada. Puisqu'aucune SMR n'a été établie, l'évaluation a examiné les extrants et les activités de chaque composante du programme.

Utilisation des outils d'établissement de l'image de marque, cibles concernant le nombre de membres et intégration aux autres programmes de l'IDMC

Il a été difficile d'établir clairement la portée de la marque Canada pour ce qui est de l'utilisation du matériel promotionnel et des outils de marketing (à l'exception des tabliers de chef, des stylos, des épinglettes et des dépliants). Un sondage mené en 2011 par le programme de la marque Canada indiquait que sur 137 répondants (dont 129 réponses pouvaient être analysées), 58 % des membres utilisaient les graphiques fournis par le programme, 29 % utilisaient la feuille d'érable dans le cadre des expositions, 25 % utilisaient la signature sur le matériel promotionnel et 10 % utilisaient la signature dans le cadre des expositions (voir la figure 4). Les répondants clés interrogés dans le cadre de l'évaluation ont souligné que bien que l'utilisation du matériel promotionnel de la marque Canada aux foires commerciales les aide à mieux faire connaître les aliments canadiens dans les pays étrangers, ils n'étaient pas certains de l'utilité du matériel d'image de marque.

Figure 4: Utilisation des outils de la marque Canada



Description - Figure 4

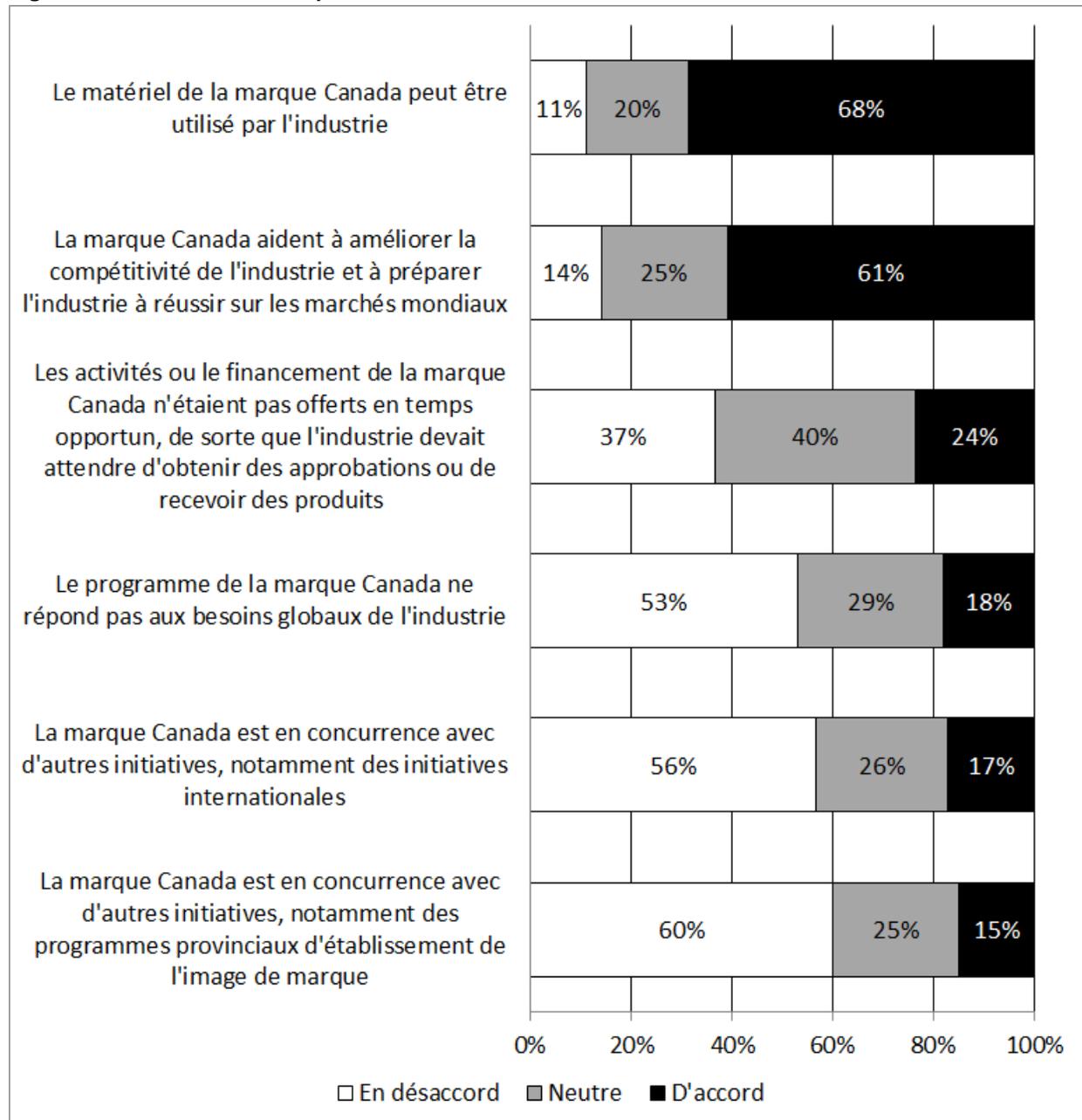
Source : Données sur le rendement de la marque Canada (l'échantillon compte 137 répondants)

Le sondage mené dans l'évaluation, bien qu'il ne fasse pas de différence entre la marque nationale et la marque internationale, montre que le programme aide l'industrie à améliorer sa compétitivité et la prépare à réussir sur le marché mondial (voir la figure 5).

Actuellement, la marque Canada compte 400 membres, dont environ 350 membres de l'industrie [Note de bas de page 52](#). Les données de programme montrent une augmentation globale du nombre de membres depuis le

lancement de l'initiative en 2009 plus particulièrement l'ajout de 120 nouveaux membres en 2011-2012 (de deux fois plus de nouveaux membres que l'année précédente). Toutefois, aucun document ne décrivait les cibles relatives au nombre de membres ni ne décrivait clairement le public cible du programme, de sorte qu'il était difficile de tirer des conclusions sur les progrès de la marque Canada par rapport à ses objectifs.

Figure 5: Efficacité de la marque Canada



Description - Figure 5

Manque de coordination des activités de la marque Canada avec les TRCV

Il y avait peu de preuve d'une coordination entre la marque Canada et les autres programmes de l'IDMC, à l'exception du PAM [Note de bas de page 53](#). L'un des objectifs des TRCV est de servir à titre de mécanisme de

prestations des stratégies de la marque Canada. Toutefois, l'évaluation n'a pas permis de constater quoi que ce soit de la sorte. Les plans d'action et la documentation décrivant les réalisations des TRCV faisaient très peu référence à l'intégration des activités d'établissement de l'image de marque nationale et internationale du gouvernement et des campagnes de marketing. Dans certains cas, les documents des TRCV décrivaient les progrès réalisés à l'égard de certaines activités précises d'établissement de l'image de marque du secteur.

L'établissement d'une image de marque précise du secteur joue un rôle plus important pour les membres de l'industrie représentés aux tables rondes. Par exemple, la table ronde sur le porc a permis de faire en sorte que le groupe de travail national sur la commercialisation du porc présente un plan d'action proposé et des priorités stratégiques le concernant, et que ces documents soient approuvés sans la participation du programme de la marque Canada. De même, la table ronde sur les produits biologiques fait progresser l'élaboration d'une stratégie promotionnelle nationale polyvalente dont l'objectif est d'augmenter la demande en produits biologiques canadiens et d'améliorer la part du marché de ces produits au sein des marchés nationaux et internationaux.

Dans l'ensemble, les membres de la marque Canada utilisent peu les outils de marketing. Aucune cible n'avait été établie quant au nombre de membres. Peu de données probantes montrent qu'il y a eu intégration de la marque Canada dans les programmes autres que le PAM.

Service des délégués commerciaux du secteur agroalimentaire

Selon le rapport annuel intitulé *Les délégués commerciaux du secteur agroalimentaire à l'étranger (2010-2011)* ([Note de bas de page 54](#)[Note de bas de page 55](#)), le Service des délégués commerciaux du secteur agroalimentaire offre un bon rendement sur le plan des services offerts :

- 83 % des clients étaient très satisfaits ou satisfaits de la qualité globale des services;
- 90 % des services respectaient les normes de service du Service des délégués commerciaux;
- 90 % des clients estimaient que les renseignements reçus étaient exacts;
- 87 % des clients jugeaient que les délégués commerciaux étaient bien renseignés et compétents;
- 78 % des clients ont gagné la confiance nécessaire pour explorer d'autres options ou élargir leurs activités dans des marchés étrangers ([Note de bas de page 56](#)).

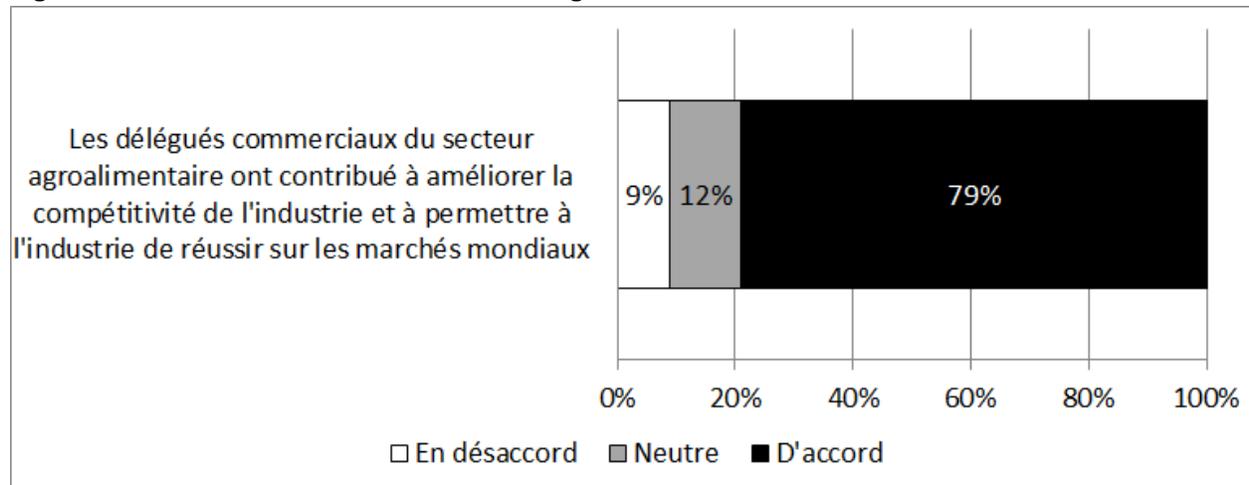
Sur le plan des résultats et des réalisations commerciales, de 2010 à 2011, il y a eu une croissance de 19 % des possibilités de vente. De plus, les délégués commerciaux d'AAC ont facilité des ventes qui ont atteint un total combiné de plus de 580 millions de dollars. Par exemple, les délégués commerciaux en Russie ont pu organiser un certain nombre d'événements de promotion du bœuf, qui ont permis de faire passer la valeur des exportations canadiennes de bœuf en Russie de 1,8 million de dollars, en 2009, à 15,6 millions de dollars, en 2010 – une augmentation de 765 % ([Note de bas de page 57](#)).

De plus, en 2010-2011, les délégués commerciaux du secteur agroalimentaire ont permis à l'industrie à avoir accès à des nouveaux marchés d'une valeur de 3,4 milliards de dollars supplémentaires et ont contribué à maintenir la participation des Canadiens aux marchés actuels, dont la valeur dépasse les 2,5 milliards de dollars. Ils ont notamment réussi à réduire les délais d'attente ou de traitement dans le cadre de l'inspection des biens canadiens exportés, à mettre en place de nouveaux protocoles et certificats de salubrité pour les exportations de produits agricoles et agroalimentaires, à favoriser et à négocier un accès accru et à influencer sur les politiques étrangères ([Note de bas de page 58](#)).

Les délégués commerciaux ont également leur mot à dire dans l'élaboration des politiques. On peut constater l'influence positive des travaux d'élaboration de politique des délégués commerciaux d'AAC dans les changements apportés à la version finale de la *Food Safety Modernization Act* des États-Unis adoptée par le Congrès américain. La loi ne prévoit plus de frais d'utilisation ni de restrictions importantes dans les points d'entrée, et élimine les dispositions exigeant que le nom du pays figure sur l'étiquette. Par conséquent, la loi n'aura pas autant de répercussions sur les exportations canadiennes que ce qui était prévu au départ ([Note de bas de page 59](#)).

Les réussites mentionnées ci dessus sont confirmées par d'autres sources de données probantes. Comme le montre la figure 6 ci dessous, la majorité des répondants au sondage (79 %) estimaient que les délégués commerciaux d'AAC avaient contribué à l'amélioration de la compétitivité de l'industrie et avaient préparé l'industrie à réussir dans les marchés mondiaux.

Figure 6. Points de vue sur l'efficacité des délégués commerciaux d'AAC



Description - Efficacité des délégués commerciaux

Sondage auprès des intervenants, 2012

De plus, selon les répondants clés interrogés, les délégués commerciaux du secteur agroalimentaire ont joué un rôle important dans la création de liens entre les acheteurs et les fournisseurs. Les délégués sont bien renseignés et offrent à l'industrie des renseignements exacts sur les marchés. Les délégués sont présents dans les foires commerciales et, selon un répondant, s'ils n'étaient plus là, la situation serait catastrophique.

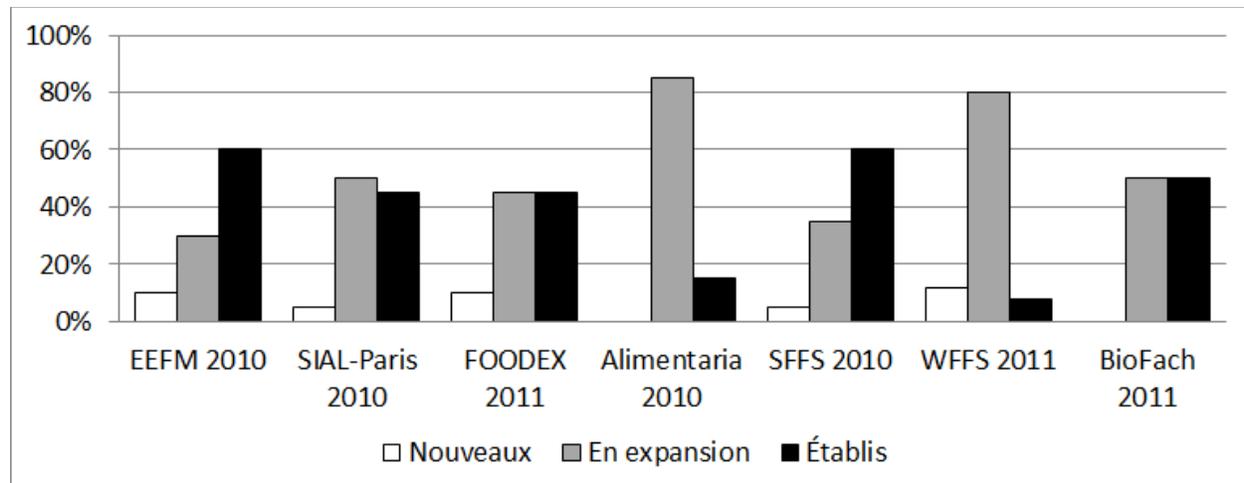
Enfin, un rapport commandé par le MAECI a montré que les exportateurs ayant reçu l'aide du Service des délégués commerciaux exportaient en moyenne 18 % plus de produits que des exportateurs comparables n'ayant pas reçu cette aide [Note de bas de page 60](#). Cela représente 27 \$ en exportations pour chaque dollar investi dans les Services des délégués commerciaux [Note de bas de page 61](#). Bien que ces résultats ne visent pas seulement les agents commerciaux d'AAC, on peut en déduire que l'aide apportée aux exportateurs canadiens dans le cadre des programmes d'AAC permet d'obtenir des résultats similaires [Note de bas de page 62](#).

Les délégués commerciaux d'AAC jouent un rôle clé dans l'obtention de pistes commerciales, dans la facilitation des ventes, et influent sur l'élaboration des politiques. Ces rôles sont très précieux pour l'industrie et les autres intervenants.

Image internationale de la marque Canada

Les données montrent que les activités promotionnelles menées par le programme dans les foires commerciales internationales sont jugées précieuses par les bénéficiaires et permettent à l'industrie d'améliorer leur capacité d'exportation grâce à des pistes commerciales. Un examen des données sur le rendement montre que les participants aux foires commerciales sont à la fois de nouveaux exportateurs et des exportateurs établis qui élargissent leur présence sur les marchés internationaux ou tentent de se faire une place sur ces marchés (voir la figure 7).

Figure 7 : Comparaison des nouveaux exportateurs et des exportateurs établis participant aux foires commerciales



Description - Figure 7

Source : Tableau cumulatif annuel - Aperçu salons professionnels de l'EF 2010-2011

Selon la documentation du programme et les données sur les foires commerciales, les représentants de l'industrie ont signalé des centaines de pistes commerciales obtenues durant les foires commerciales. De plus, les intervenants interrogés conviennent que l'organisation des foires commerciales dans les kiosques de la marque Canada permettait d'installer des stands à faible coût dans ces foires et de profiter ainsi d'importantes retombées. Un répondant a déclaré :

« Nous avons obtenu des pistes commerciales en Europe dans le domaine des aliments pour animaux de compagnie et des aliments pour bébés, et nous attribuons en partie cette réussite à la promotion que fait la marque Canada sur le plan de la sécurité et de la qualité. »

Le programme international de la marque Canada a également mené des activités de promotion des marchés à l'extérieur des foires commerciales, notamment de la publicité dans les médias, des partenariats avec la Commission canadienne du tourisme, des promotions aux points de vente dans les épicerie à l'étranger (20 magasins de Tokyo, Singapour et Corée du Sud) et des « festivals des saveurs » auxquels participent des chefs très connus, pour présenter les produits alimentaires canadiens à l'étranger. Un examen de la couverture médiatique et de la documentation des programmes effectué dans le cadre de l'évaluation a montré que les marchés internationaux acceptent bien les produits agricoles canadiens. Par exemple, un sondage d'opinion publique mené au Japon, en Corée du Sud et au Mexique a montré que les activités de marketing de la marque Canada ont permis de mieux faire connaître les aliments canadiens dans ces pays.

L'image internationale de la marque Canada soutient l'industrie grâce à ses activités promotionnelles dans les foires et événements commerciaux internationaux et aide l'industrie à trouver des pistes commerciales dans les marchés étrangers.

Image nationale de la marque Canada

Le programme de l'image nationale de la marque Canada cherchait à faire progresser deux aspects — 1) faire en sorte que les producteurs utilisent davantage la stratégie de l'image de marque et 2) collaborer avec les détaillants pour faire en sorte que les produits canadiens soient facilement reconnaissables sur les étagères. L'image nationale de la marque Canada cible les producteurs agricoles et agroalimentaires et les détaillants, et, indirectement, les consommateurs canadiens.

Selon les responsables du programme, les données sur les ventes montrent que les ventes de produits canadiens ont augmenté lorsque le matériel de l'image de marque était utilisé. Un rapport quantitatif sur l'image de marque nationale présenté en 2007 indique que 88 % des Canadiens estiment qu'il est important qu'un logo

ou une image soient placés sur les produits alimentaires afin d'indiquer qu'il s'agit de produits canadiens. Les études entreprises par la marque Canada montrent que les consommateurs canadiens achètent des produits canadiens si l'étiquette indique clairement, en gros caractères et à l'avant du produit, qu'il s'agit d'un produit d'origine canadienne. De plus, une étude de simulation [Note de bas de page 63](#) montre que si l'énoncé indiquant qu'il s'agit d'un produit d'origine canadienne n'est pas placé en évidence à l'avant du produit, cet énoncé n'a pas de répercussions positives sur les ventes.

Les recherches menées par le programme de l'Image nationale de la marque Canada montrent que bien que les Canadiens souhaitent acheter des produits canadiens, mais qu'ils ont de la difficulté à les trouver sur les étagères. Pour remédier à la situation, le programme a conclu une entente avec 67 chaînes indépendantes pour promouvoir les produits portant l'image de marque Canada dans leurs magasins (voir le tableau 12). Le programme de l'Image nationale de la marque Canada compte 2 700 produits alimentaires transformés documentés dont on fait la promotion en magasin. Les 67 épiciers indépendants ont signalé une augmentation des ventes liées à l'utilisation des produits promotionnels de la MC sur leurs étagères et d'affiches placées dans les magasins. Bien que les activités promotionnelles chez les épiciers indépendants aient augmenté la visibilité des produits de la MC, rien ne montre que les intervenants de l'industrie estiment qu'il était utile pour eux d'utiliser le matériel promotionnel de la MC sur l'étiquette de leurs produits (facteur qui incite les Canadiens à acheter des produits canadiens) [Note de bas de page 64](#) [Note de bas de page 65](#).

Selon les représentants du programme, pour mieux établir en place la MC, une relation positive a été créée avec la Fédération canadienne des épiciers indépendants, et bon nombre des détaillants membres. Entre le lancement du volet national, en juillet 2011, et le 31 mars 2012, 82 entreprises se sont jointes à l'initiative afin de pouvoir utiliser la MC sur les marchés nationaux. Malgré ces réussites, les représentants du programme de l'Image nationale de la marque Canada ont confirmé que les grands détaillants se montrent peu intéressés à conclure des ententes avec le programme, en partie puisqu'il n'y a aucun avantage financier pour ces grands magasins, qui possèdent leurs propres stratégies d'image de marque et de marketing.

Tableau 12 : Portée de l'image nationale de la marque Canada

| Nom du magasin | N ^{bre} de magasins | Province |
|--------------------------------|------------------------------|----------|
| Source AAC, 2012 | | |
| Stong's Market | 1 | C.-B. |
| Buy-Low Foods / Nesters Market | 23 | C.-B. |
| Choices Markets | 8 | C.-B. |
| Country Grocer | 6 | C.-B. |
| Buy-Low Foods / Nesters Market | 2 | Alb. |
| Market Street Vulcan | 1 | Alb. |
| Freson Bros. | 15 | Alb. |
| Fine Foods | 2 | Sask. |
| Quality Market | 2 | Ont. |
| Chesley Grocery Store | 1 | Ont. |

| Nom du magasin | N ^{bre} de magasins | Province |
|---------------------------------|------------------------------|----------|
| Moncion Grocers Petawawa Market | 1 | Ont. |
| The Country Grocer | 1 | Ont. |
| Sharpe's Food Market | 1 | Ont. |
| Powell's Supermarket | 3 | T.-N.-L. |

Dans le cadre de l'examen de la documentation d'AAC, y compris les rapports de consultation de CA2, les représentants de l'industrie ont fait part d'inquiétudes concernant la pertinence des travaux d'établissement de l'image de marque sur le marché national et ont indiqué qu'il fallait que l'industrie participe davantage à l'orientation du travail [Note de bas de page 66](#). Les entrevues auprès des répondants clés ont permis de déterminer que l'image nationale de la marque Canada ne répond pas aux besoins de l'industrie dans tous les secteurs (c.-à-d. qu'il manque toujours de cohésion sur le plan du marketing des produits alimentaires). Par conséquent, il faut uniformiser le message, et il a été suggéré qu'une entreprise privée de marketing pourrait être plus apte à diriger cette initiative, compte tenu des variations sur le plan des besoins du secteur agricole [Note de bas de page 67](#).

Bien que le programme de l'Image nationale de la marque Canada permette d'obtenir des résultats, le programme comporte plusieurs objectifs et cible divers publics au taux de financement actuel, le niveau de réussite varie.

En conclusion, le Service des délégués commerciaux du secteur agroalimentaire semble offrir un bon rendement, et le programme de l'Image internationale de la marque Canada est bien reçu par les intervenants en raison de la promotion des produits canadiens dans les foires commerciales internationales. Toutefois, l'Image nationale de la marque Canada est peu utilisée. Bien que le programme fasse des progrès auprès des détaillants indépendants, il semble être plus difficile pour lui d'agir sur l'adoption d'une image de marque nationale propre au secteur des produits agricoles et agroalimentaires.

3.3.4 Compte tenu des données limitées sur le rendement qui étaient disponibles, le programme d'Information sur les marchés et renforcement des capacités à l'information semble répondre aux besoins de l'industrie.

Les activités d'IMRCE sont divisées en deux volets : Analyse des marchés mondiaux (AMM) et Renforcement des capacités à l'exportation (RCE).

Analyse des marchés mondiaux

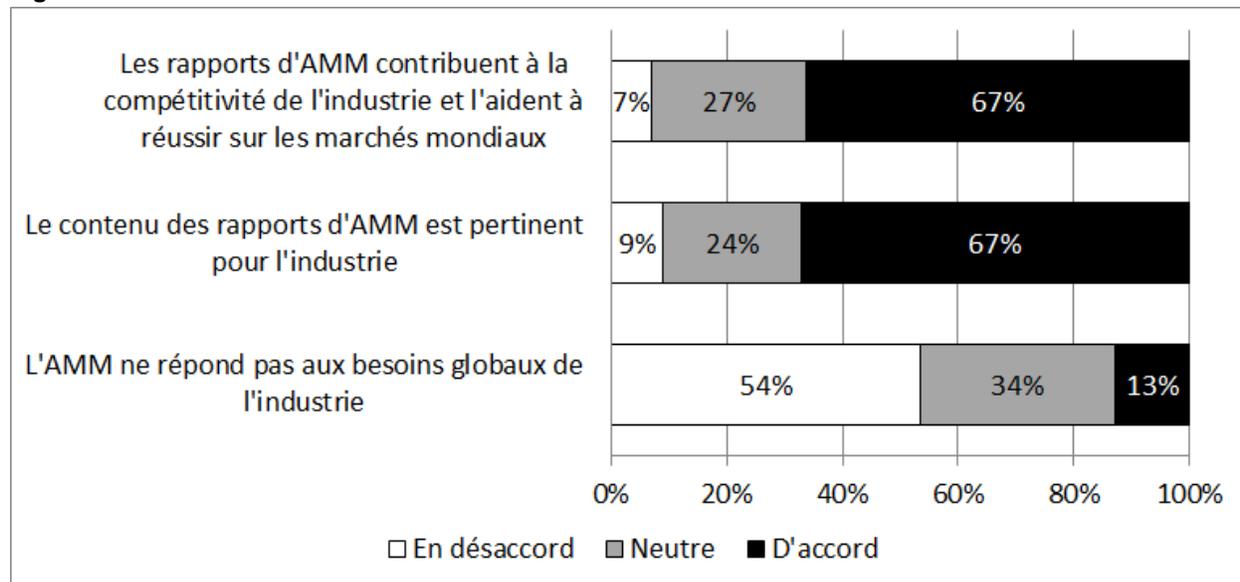
Selon les entrevues, le sondage et l'examen des documents, le volet d'AMM semble être utile pour l'industrie. Chaque semaine, le groupe d'analyse des marchés mondiaux publie des rapports d'information sur les marchés. Au total, 380 rapports peuvent être téléchargés sur le site Web de la marque Canada. Les rapports sont également transmis directement par courriel, chaque semaine, aux intervenants de l'industrie. Les rapports d'analyse des marchés mondiaux cherchent à répondre aux besoins de l'industrie agroalimentaire canadienne, mais le grand public peut avoir accès à ces rapports. Pour présenter les rapports en temps opportun, l'équipe d'analyse des marchés mondiaux a établi des procédures bien documentées de création de rapports, afin d'en assurer l'uniformité et la qualité.

Les clients ont entre autres accès aux rapports d'AMM sur le site Web du Service d'exportation agroalimentaire (SEA). En 2011, il y a eu plus de un million de visites sur le site Web, et la plupart des visiteurs se trouvaient en Amérique du Nord. Durant la même année, 197 clients ont communiqué avec le Service d'exportation

agroalimentaire, une augmentation de 17 % comparativement à l'année précédente et de 74 % comparativement à 2009. Les trois quarts de ces clients étaient Canadiens, et presque 45 % travaillaient dans l'industrie agroalimentaire ou agricole.

Les représentants des associations ont affirmé qu'ils distribuent les rapports d'AMM à leurs membres. Le représentant d'une association a précisé que bien qu'il n'existe aucune preuve directe de l'incidence des rapports sur l'augmentation des ventes, lui-même estime que les rapports ont amélioré la compétitivité des entreprises. De plus, les deux tiers des répondants au sondage (67 %) conviennent que les rapports d'AMM sont pertinents pour l'industrie et contribuent à améliorer sa compétitivité et à l'aider à réussir sur les marchés mondiaux (voir la figure 8).

Figure 8 : Efficacité de l'AMM



Description - Figure 8

Source : Sondage auprès des intervenants, 2012

Un sondage mené par le Groupe de l'analyse mondiale en 2010 a lui aussi permis de constater que les utilisateurs estiment que les rapports produits par le programme sont intéressants et utiles sur le plan de la création de stratégies d'exportation, et qu'ils permettent de mieux connaître les divers marchés et leurs aspects culturels. Le sondage montre que les petites associations préfèrent recevoir des rapports spécialisés par secteur, tandis que les grandes associations préfèrent recevoir des rapports plus généraux.

Enfin, selon le rapport découlant des consultations avec les intervenants d'AAC sur *Cultivons l'avenir 2* (la prochaine génération de politiques agricoles et agroalimentaires), l'industrie a confirmé que les rapports d'information sur les marchés offrent des renseignements intéressants et utiles. Toutefois, ils ne visent pas un secteur en particulier et sont plus utiles pour certains secteurs que pour d'autres.

Renforcement des capacités à l'exportation (RCE)

Compte tenu de la nature du travail des bureaux régionaux d'AAC, il existe peu de données permettant d'évaluer le rendement du volet de RCE. Les bureaux régionaux d'AAC administrent le programme de RCE grâce à plusieurs activités principales, notamment les suivantes : gérer des relations efficaces entre le gouvernement fédéral et les provinces et territoires, fournir des renseignements régionaux et un soutien organisationnel intégré, organiser des visites pour les missions qui viennent au Canada et présenter à l'industrie des exposés sur la préparation à l'exportation. Toutefois, le travail des bureaux régionaux comprend

le soutien d'autres activités et programmes au-delà de l'IDMC, de sorte qu'il est difficile de déterminer quelles activités strictement liées à seulement l'IDMC. Comme chaque bureau régional rend compte différemment de ses activités, il était difficile d'évaluer le rendement global à l'échelle nationale.

Les exemples qui suivent montrent comment les bureaux régionaux soutiennent le volet de RCE. Un examen des rapports de rendement 2010-2011 donne à penser que les séminaires et les activités de développement des marchés ont attiré des représentants de plus de 2 000 entreprises canadiennes, et que les bureaux régionaux ont planifié et reçu presque 200 visites de ministres et de cadres supérieurs dans les régions. Les rapports indiquent également qu'un soutien a été offert au PAM et à la MC dans le cadre de l'examen des demandes, de la détermination des PME prêtes à l'exportation et de l'organisation d'événements qui mettent en valeur la MC. Les exemples ci-dessous montrent le rôle joué par les bureaux régionaux d'AAC et l'équipe de la MC dans le cadre des visites organisées pour les missions qui viennent au Canada :

- L'équipe d'intégration de la MC, y compris les représentants d'AAC et des gouvernements provinciaux, ont organisé une visite de l'Ontario et du Québec pour des représentants des médias et un chef vedette de la télévision au Mexique, afin de faire connaître « les coulisses » du secteur agricole et alimentaire canadien.
- Le bureau régional d'AAC en Alberta a indiqué (2011-2012) que des séances de sensibilisation à la MC avaient été organisées à Leduc, à Calgary et à Lethbridge, et qu'elles avaient attiré plus de 40 représentants d'entreprises, de marchés agricoles, d'associations de l'industrie et de ministères fédéraux et provinciaux. D'autres événements similaires ont été organisés ailleurs en Alberta. Le bureau régional a également créé et animé des séminaires visant à aider les PME à se préparer à l'exportation.

En conclusion, les rapports d'analyse des marchés mondiaux (AMM) semblent être utiles pour l'industrie. Le volet de RCE continue d'offrir un service de première ligne à l'industrie relativement aux programmes de l'IDMC dans les régions.

3.3.5 Les TRCV ont fait progresser des enjeux prioritaires qui soutiennent la compétitivité de l'industrie.

La section qui suit résume les extraits et les résultats obtenus par les TRCV depuis 2009. Entre 2009 et 2011, les TRCV ont tenu 46 réunions à 11 tables rondes. Sur le plan de la participation aux réunions, il y avait en moyenne 45 membres présents à chaque réunion : 33 membres de l'industrie, quatre membres des provinces et huit membres fédéraux par table ronde. Le nombre de tables rondes a augmenté de 83 % depuis 2009, passant de six à onze tables. Au total, il y a eu 3 335 appels de fichier sur le site Web des TRCV d'AAC en 2011. Le tableau 15 résume les thèmes généraux ayant fait l'objet d'une discussion pour chaque table ronde.

Tableau 15 : Thèmes des discussions de chaque table ronde

| | Efficience/ efficacité de la chaîne | Transformation/ développement du secteur | Valeur ajoutée | Accès au marché | R et D/ innovation | Difficultés liées à l'environnement et à l'énergie | Réglementation sur les droits |
|--|---|--|-------------------|-----------------------|-----------------------|---|----------------------------------|
| AAC, 2012 | | | | | | | |
| Bœuf | Oui | Oui | Oui | Oui | Oui | | Oui |
| Transformation des aliments | Oui | | Oui | | Oui | | Oui |
| Grains | | | | Oui | Oui | | Oui |

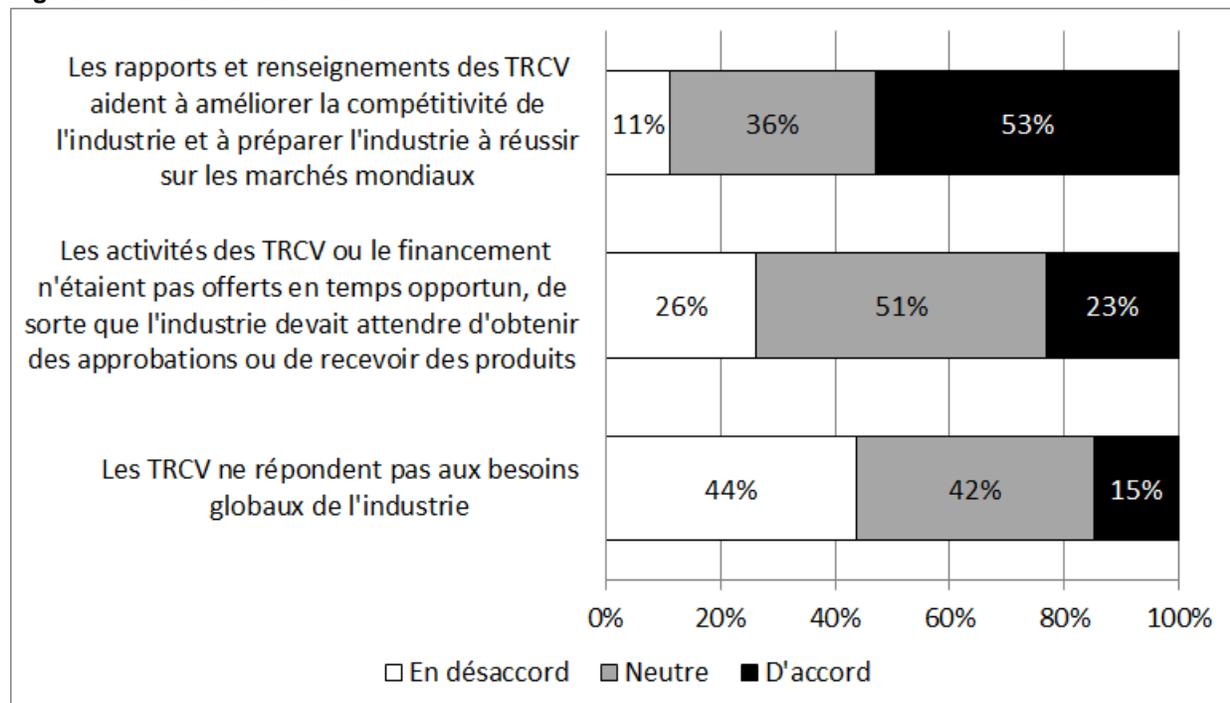
| | Efficienc/ efficacité de la chaîne | Transformation/ développement du secteur | Valeur ajoutée | Accès au marché | R et D/ innovation | Difficultés liées à l'environnement et à l'énergie | Réglementation sur les droits |
|---------------------------------|--|--|-------------------|-----------------------|-----------------------|---|----------------------------------|
| Horticulture | Oui | | | | | Oui | Oui |
| Produits biologiques | Oui | Oui | | | Oui | Oui | Oui |
| Porc | Oui | Oui | Oui | Oui | Oui | | Oui |
| Légumineuses | | Oui | Oui | Oui | Oui | Oui | |
| Fruits de mer | | Oui | Oui | Oui | | Oui | Oui |
| Semences | Oui | | | Oui | Oui | | Oui |
| Mouton | Oui | Oui | | | Oui | | |
| Cultures spéciales | Oui | Oui | | | | | |

Voici quelques exemples de résultats obtenus par les tables rondes.

- Au cours de la table ronde sur le bœuf, on a discuté des répercussions négatives qu'aurait sur le secteur du bœuf et du bétail la loi modificative de l'Alberta permettant l'établissement d'un système de contributions de l'agriculteur remboursables et a recommandé de demander au gouvernement de l'Alberta de remettre en place les contributions nationales obligatoires.
- La table ronde sur le grain a permis aux participants de se pencher sur les recommandations formulées par le Conseil des grains du Canada dans le rapport intitulé *Creating an Environment for the Successful Commercialization de Canadian Crop Innovation*.
- La table ronde sur le porc a permis de collaborer avec le gouvernement fédéral relativement à l'accord de libre-échange avec la Corée du Sud en offrant des renseignements sur l'importance de l'industrie canadienne du porc au sein de ce marché.

Le sondage mené dans le cadre de l'évaluation confirme que de nombreux intervenants jugent les TRCV utiles. Comme il est mentionné ci-dessous, un peu plus de la moitié (53 %) des répondants disent que les rapports des TRCV aident l'industrie à réussir sur les marchés mondiaux et améliorent sa compétitivité (voir la figure 9).

Figure 9 : Efficacité des TRCV



Description - Figure 9

Source : Sondage auprès des intervenants

Sur le plan de l'organisation des TRCV, les répondants aux entrevues ont dit que les participants avaient une opinion favorable du programme. Toutefois, il a été suggéré que les réunions aient lieu surtout durant la saison morte, afin de permettre aux producteurs d'être présents plus facilement. À l'exception du secteur des services agroalimentaires, chaque table ronde compte des membres qui représentent bien tous les secteurs [Note de bas de page 68](#) de sorte que chaque table ronde est en mesure de faire face à un vaste éventail d'enjeux. Les réunions des TRCV sont coprésidées par des représentants du gouvernement et de l'industrie. L'examen de la documentation a confirmé que la présence de décideurs de l'industrie aux forums et réunions est une bonne pratique [Note de bas de page 69](#).

En conclusion, on estime que les TRCV sont un modèle solide qui permet à l'industrie et au gouvernement de collaborer dans le cadre de stratégies dirigées par l'industrie.

3.4 Rendement — Efficience et économies réalisées

Pour mesurer l'efficience et les économies réalisées, l'évaluation s'est penchée sur la coordination entre les programmes de l'IDMC, l'affectation du budget en comparaison avec les dépenses et le rendement en fonction des normes de service établies pour le programme (MC et PAM).

3.4.1 Il y a peu de coordination officielle entre les programmes de l'IDMC, à l'exception des activités liées à l'organisation des foires commerciales.

Activités de recherche de l'IDMC

Les cinq programmes de l'IDMC font des études de marché. Toutefois, les programmes ne réunissent pas en une seule liste des recherches menées. Les plans de recherche ou les listes de recherches menées ne sont

pas regroupés en un seul document. De plus, les programmes de recherche généraux de l'initiative ou de chacun des programmes de l'initiative ne sont pas documentés. L'évaluation a également permis de constater que le programme de FRAC et les TRCV mènent des études et sans vraiment coordonner leur travail avec celui des autres programmes de l'IDMC, bien que les chercheurs du programme de FRAC présentent leurs recherches au TRCV, sur des sujets précis, de temps à autre. Une définition plus précise et une meilleure communication des rôles et des responsabilités en matière de recherche permettraient de mieux coordonner les activités de recherche de chacun des programmes de l'IDMC. Il serait également bon de faire participer les utilisateurs finaux des renseignements à l'établissement des priorités, à la planification et au transfert des connaissances.

D'autres ministères fédéraux ont réussi à mettre en œuvre des mécanismes de coordination qui permettent d'établir des liens plus étroits entre les recherches et les utilisateurs finaux. Par exemple, le Programme scientifique des ressources halieutiques du MPO comprend un mécanisme (processus consultatif scientifique) permettant aux utilisateurs de transmettre les demandes de recherche et les demandes consultatives à un système centralisé permettant de gérer la distribution de ces demandes en fonction des divers groupes de recherche du MPO [Note de bas de page 70](#).

Organisation des foires commerciales

L'évaluation a montré qu'il y avait une coordination entre les divers programmes de l'IDMC pour ce qui est des foires commerciales. Les programmes de l'IDMC soutiennent l'industrie et les producteurs qui participent, en tant qu'exposants, aux foires commerciales internationales afin de faire la promotion de leurs produits.

- Le PAM participe en versant des contributions aux associations et aux PME.
- La MC, en collaboration avec le MAECI, organise les kiosques canadiens où des exposants présentent leurs produits en utilisant le logo de la MC.
- Le Service des délégués commerciaux du secteur agroalimentaire aide l'industrie à obtenir des pistes commerciales pendant les foires commerciales.
- Le programme d'IMRCE soutient les foires commerciales à l'échelle locale.
- Le programme d'AMM élabore des rapports sur les marchés, à l'intention de l'industrie, afin que les membres de l'industrie connaissent les possibilités liées aux marchés d'exportation.

En conclusion, il existe une bonne coordination entre les diverses initiatives sur le plan du soutien offert à l'industrie dans le cadre des foires commerciales, mais il y a place à l'amélioration sur le plan de la coordination des activités d'études de marché menées par les programmes de l'IDMC.

Recommandation 3

La Direction générale des services à l'industrie et aux marchés, la Direction générale des programmes et la Direction générale des politiques stratégiques devraient créer un répertoire de toutes les études de marché entreprises, pour chaque programme, dans le cadre de l'Initiative de développement des marchés et du commerce et devraient mettre en œuvre un processus permettant de coordonner les futures études de marché, depuis l'établissement des priorités jusqu'à l'élaboration d'un plan de diffusion des études de marché.

3.4.2 Les dépenses des programmes de subventions et de contributions de l'IDMC n'ont pas pu être calculées.

L'objectif de l'évaluation était d'évaluer l'efficacité des programmes visés par le crédit 10, en calculant le ratio des coûts de fonctionnement comparativement à la valeur des S et C, ce qui s'est avéré difficile puisque AAC ne possède aucun système de suivi des coûts des activités de programme.

En conclusion, certaines améliorations apportées à la formulation des mesures de rendement des programmes de l'IDMC, y compris des indicateurs décrivant en détail les activités de programme et les

extrants devraient contribuer à améliorer l'efficacité des programmes et les économies réalisées à l'avenir.

3.4.3 La marque Canada respecte ses normes de service

Marque Canada

Pour évaluer l'efficacité de la prestation du programme de la MC, l'évaluation s'est fondée sur des données concernant les normes des services, sur l'examen des documents et sur les entrevues auprès de répondants clés. Un examen des données sur les normes de service du programme de la MC a montré que le programme a surpassé ses normes de service en 2010, mais que les cibles établies pour 2011 n'ont pas été atteintes (voir le tableau 17). Les représentants du programme expliquent cette situation par le fardeau administratif lié à l'octroi des contrats. Les responsables du programme ont expliqué leur besoin de conclure un contrat pour la fabrication des produits de marketing, comme des étiquettes de rayon suspendues, des autocollants ou d'autre matériel promotionnel, ainsi que les difficultés liées au processus et au fait d'accorder rapidement les contrats aux associations de l'industrie.

Tableau 17 : Normes de service de la marque Canada

| Tâches faisant l'objet d'un suivi | Cible | Moyenne en 2010 | Moyenne en 2011 |
|--|-------|-----------------|-----------------|
| AAC, 2012 | | | |
| Retour d'un appel ou d'un message vocal | 80 % | 97 % | 100 % |
| Retour d'un courriel | 80 % | 90 % | 90 % |
| Accusé de réception | 80 % | 90 % | 98 % |
| Décision liée à un projet | 80 % | 86 % | 78 % |
| Autre – propre à un programme en particulier | 80 % | 83 % | 49 % |

En conclusion, le programme de la marque Canada a respecté ses normes de service en 2010, mais a eu de la difficulté à atteindre les cibles établies pour 2011 en raison de difficultés liées aux contrats.

3.4.4 Le PAM respecte ses normes de service. Toutefois, le processus de demande est long pour les PME, ce qui entraîne des retards sur le plan de l'approbation des accords de contribution.

La moitié des répondants au sondage (53 %) ont dit que le PAM était lent ce qui faisait en sorte que les bénéficiaires devaient retarder leurs activités jusqu'à l'obtention de l'approbation. Toutefois, ces renseignements contredisent les données du PAM qui montrent que le programme a surpassé ses normes de service en 2010 et en 2011 (voir le tableau 18).

Tableau 18 : Normes de service du programme Agri-marketing

| Normes de service faisant l'objet du suivi | Cible | Moyenne pour 2010 | Moyenne pour 2011 |
|--|-------|-------------------|-------------------|
| AAC, 2012 | | | |

| Normes de service faisant l'objet du suivi | Cible | Moyenne pour 2010 | Moyenne pour 2011 |
|---|--------------|--------------------------|--------------------------|
| Réponse à un courriel | 80 % | 94 % | 92 % |
| Conclusion d'un accord | 80% | 100% | No Transactions |
| Versement d'un paiement | 80 % | 100 % | 94 % |

Bien que les données sur les normes de service indiquent que le programme offre ses services en temps opportun et répondent aux besoins des bénéficiaires, le suivi des tâches liées aux normes de service ne comprend pas le suivi des activités liées au processus de demande et d'approbation du programme.

Le processus de demande et d'approbation a été critiqué par le Comité permanent de l'agriculture et de l'agroalimentaire (CPAA) dans son rapport de 2012 sur Cultivons l'avenir 2. Le Comité a recommandé qu'AAC et l'industrie étudient de façon concertée la possibilité d'améliorer l'efficacité du processus d'analyse des dossiers présentés par les PME dans le cadre du PAM. AAC était d'accord avec la recommandation du Comité.

En conclusion, le PAM continue de modifier son processus de demande pour accélérer le processus. L'intégration de normes de service liées au processus de demande aiderait la Direction générale des programmes à effectuer le suivi des améliorations dans ce domaine.

Recommandation 4

La Direction générale des services à l'industrie et aux marchés devrait mettre en place une norme de service permettant de surveiller l'efficacité du processus de demande du programme Agri-marketing et de rendre des comptes à cet égard.

[Haut du contenu](#)

4.0 Conclusions et recommandations

4.1 Conclusions

L'évaluation a permis de tirer les conclusions présentées ci-dessous.

La croissance des exportations de produits agricoles est une composante importante de l'industrie agricole et agroalimentaire et de l'économie canadienne. Comme il existe d'importantes possibilités d'amélioration commerciale, le soutien du gouvernement fédéral à l'égard des activités de marketing et de promotion des exportations est important. Pour soutenir le secteur agricole et agroalimentaire et lui permettre de saisir les nouvelles occasions commerciales qui se présentent, le gouvernement fédéral doit continuer d'investir dans l'information sur le marché et le renforcement des capacités d'exportation.

Les programmes de l'IDMC sont alignés sur les priorités gouvernementales en matière d'amélioration de la croissance économique et le mandat ministériel, le résultat stratégique et les activités de programme favorisant la compétitivité du secteur.

Les programmes de l'IDMC sont alignés avec les rôles fédéraux en matière de promotion des exportations.

Il existe plusieurs difficultés liées à la création d'une image de marque, de sorte qu'il est difficile de mettre en place la marque Canada pour le secteur.

L'évaluation a montré que les programmes de l'IDMC couvrent l'ensemble des besoins des PME et contribuent positivement au rendement global du secteur agricole et agroalimentaire dans les marchés d'exportation.

L'analyse des retombées économiques potentielles des foires commerciales appuyées par l'IDMC donne à penser que ces retombées surpassent les dépenses d'AAC, ce qui indiquerait un rendement positif des investissements.

Il est possible de renforcer les mesures du rendement pour les programmes de l'IDMC, ainsi que la collecte et la conservation des données sur le rendement afin de permettre une meilleure surveillance du rendement et la production de rapports plus utiles à cet égard à l'avenir.

Le PAM soutient la participation des membres de l'industrie aux foires commerciales, l'organisation d'événements de marketing et d'autres initiatives de marketing, et les données montrent que ces activités ont permis d'améliorer la compétitivité et d'augmenter les ventes.

Le programme de FRAC génère des extraits qui semblent faciliter l'élaboration de politique au sein d'AAC et qui contribuent au renforcement des capacités de recherche et des capacités stratégiques dans le domaine de l'agriculture.

Le Service des délégués commerciaux du secteur agroalimentaire semble offrir un bon rendement, et le programme de l'Image internationale de la marque Canada est bien reçu par les intervenants en raison de la promotion des produits canadiens dans les foires commerciales internationales. Toutefois, l'Image nationale de la marque Canada est peu utilisée. Bien que le programme fasse des progrès auprès des détaillants indépendants, il semble être plus difficile pour lui d'agir sur l'adoption d'une image de marque nationale propre au secteur des produits agricoles et agroalimentaires.

Les rapports d'analyse des marchés mondiaux (AMM) semblent être utiles pour l'industrie. Le volet de RCE continue d'offrir un service de première ligne à l'industrie relativement aux programmes de l'IDMC dans les régions.

On estime que les TRCV sont un modèle solide qui permet à l'industrie et au gouvernement de collaborer dans le cadre de stratégies dirigées par l'industrie.

Il existe une bonne coordination entre les diverses initiatives sur le plan du soutien offert à l'industrie dans le cadre des foires commerciales, mais il y a place à l'amélioration sur le plan de la coordination des activités d'études de marché menées par les programmes de l'IDMC.

Certaines améliorations apportées à la formulation des mesures de rendement des programmes de l'IDMC, y compris des indicateurs décrivant en détail les activités de programme et les extraits devraient contribuer à améliorer l'efficacité des programmes et les économies réalisées à l'avenir.

Le programme de la marque Canada a respecté ses normes de service en 2010, mais a eu de la difficulté à atteindre les cibles établies pour 2011 en raison de difficultés liées aux contrats.

Le PAM continue de modifier son processus de demande pour accélérer le processus. L'intégration de normes de service liées au processus de demande aiderait la Direction générale des programmes à effectuer le suivi des améliorations dans ce domaine.

4.2 Recommandations

L'évaluation présente quatre recommandations.

Recommandations

L'évaluation formule les recommandations suivantes :

- **Recommandation 1**

La Direction générale des services à l'industrie et aux marchés devrait évaluer les risques et les possibilités liés aux activités continues d'établissement de l'image de marque dans les secteurs, compte tenu des difficultés liées à l'élaboration de la marque, la période nécessaire pour établir une image de marque et les préférences multiples et changeantes des consommateurs, et présenter à la haute direction d'AAC ses conclusions et ses recommandations.

- **Recommandation 2**

Sachant que la série actuelle de programmes faisant partie de l'Initiative de développement des marchés et du commerce a pris fin en mars 2013, la Direction générale des services à l'industrie et aux marchés, la Direction générale des programmes et la Direction générale des politiques stratégiques devraient veiller à ce que des mesures de rendement significatives soient élaborées pour les futurs programmes portant sur les marchés et le commerce qui seront mis en œuvre dans le cadre de *Cultivons l'avenir 2*, le prochain accord-cadre multilatéral en matière d'agriculture. Ces mesures devraient comporter des indicateurs portant sur les activités de programme, les extrants et les résultats afin qu'il soit possible d'entreprendre des évaluations plus solides de l'efficacité des programmes, de leur efficacité et des économies réalisées.

- **Recommandation 3**

La Direction générale des services à l'industrie et aux marchés, la Direction générale des programmes et la Direction générale des politiques stratégiques devraient créer un répertoire de toutes les études de marché entreprises, pour chaque programme, dans le cadre de l'Initiative de développement des marchés et du commerce et devraient mettre en œuvre un processus permettant de coordonner les futures études de marché, depuis l'établissement des priorités jusqu'à l'élaboration d'un plan de diffusion des études de marché.

- **Recommandation 4**

La Direction générale des programmes devrait mettre en place une norme de service permettant de surveiller l'efficacité du processus de demande du programme Agri-marketing et de rendre des comptes à cet égard.

[Haut du contenu](#)

Annexe A : Réponse et plan d'action de la direction (RPAD)

Évaluation de la mesure du rendement et de la production de rapports (IDMC)

| Recommandation | Réponse et plan d'action de la direction (RPAD) | Date Cible | Poste Responsable |
|--|--|---|--|
| | <p>Veillez présenter un RPAD SMART, c'est-à-dire</p> <ul style="list-style-type: none"> • Spécifique, • Mesurable, • Atteignable, • Réaliste/pertinent, • Temps donné <p>(voir les directives présentées ci-dessous)</p> | <p><i>Inscrire le jour, le mois et l'année de mise en œuvre du plan d'action par la direction</i></p> | <p><i>Inscrire le titre du poste du cadre supérieur responsable.</i></p> |
| <p>1. La Direction générale des services à l'industrie et aux marchés devrait évaluer les risques et les possibilités liés aux activités continues d'établissement de l'image de marque dans les secteurs, compte tenu des difficultés liées à l'élaboration de la marque, la période nécessaire pour établir une image de marque et les préférences multiples et changeantes des consommateurs, et présenter à la haute direction d'AAC ses conclusions et ses recommandations.</p> | <p>Approuvée. La Direction générale des services à l'industrie et aux marchés entreprendra un examen de l'initiative d'établissement de l'image de marque pour établir si elle est toujours pertinente et alignée avec les objectifs de CA2, et présentera à la haute direction d'AAC ses constatations et recommandations d'ici la fin de l'exercice.</p> | <p>31 mars 2014</p> | <p>Paul Murphy, DG, Bureau des marchés internationaux/ DGSIM</p> |
| <p>2. Sachant que la série actuelle de programmes faisant partie de l'Initiative de développement des marchés et du commerce a pris fin en mars 2013, la Direction générale des services à l'industrie et aux marchés, la Direction générale des programmes et la Direction générale des politiques stratégiques devraient veiller à ce que des mesures de rendement significatives soient élaborées pour les futurs programmes portant sur les marchés et le commerce qui seront mis en œuvre dans le cadre de <i>Cultivons l'avenir 2</i>, le prochain accord-cadre multilatéral en matière d'agriculture. Ces mesures devraient comporter des indicateurs portant sur les activités de programme, les extrants et les résultats afin qu'il soit possible d'entreprendre des évaluations plus solides de l'efficacité des programmes, de leur efficacité et des économies réalisées.</p> | <p>Approuvée. Les stratégies de mesure du rendement qui appuient CA2 (Agri-marketing et Agri-compétitivité) sont en cours d'élaboration et répondront aux enjeux cernés par CA. Les mesures comporteront des indicateurs des activités de programme, des extrants et des résultats de sorte que des évaluations plus solides de l'efficacité et de l'efficience des programmes ainsi que des économies réalisées puissent être menées.</p> | <p>1^{er} avril 2013</p> | <p>Rita Moritz, SMA, Direction générale des programmes</p> <p>Tina Namiesniowski, SMA, DGSIM</p> |
| <p>3. La Direction générale des services à l'industrie et aux marchés, la Direction générale des programmes et la Direction générale des politiques stratégiques devraient créer un répertoire de toutes les</p> | <p>Approuvée. Une meilleure coordination des études de marché améliorera l'efficacité et l'efficience, et le ministère examinera la possibilité de mettre en place des mécanismes pour accomplir cette tâche, en tenant compte de leur coût et de sa capacité. La Direction</p> | <p>1^{er} juin 2013</p> | <p>Shelley Monlezun directrice, Division de la coordination et des politiques</p> |

| | | | |
|--|--|--------------------------------------|---|
| <p>études de marché entreprises, pour chaque programme, dans le cadre de l'Initiative de développement des marchés et du commerce et devraient mettre en œuvre un processus permettant de coordonner les futures études de marché, depuis l'établissement des priorités jusqu'à l'élaboration d'un plan de diffusion des études de marché.</p> | <p>générale des services à l'industrie et aux marchés dirigera l'élaboration d'une stratégie internationale qui répondra à cette recommandation et veillera à ce que l'ordre de priorité des activités d'études de marché soit établi.</p> | | <p>internationales</p> |
| <p>4. La Direction générale des programmes devrait mettre en place une norme de service permettant de surveiller l'efficacité du processus de demande du programme Agri-marketing et de rendre des comptes à cet égard.</p> | <p>Approuvée. Des normes de service pour le processus de demande du programme Agri-marketing seront élaborées et intégrées à l'élaboration générale des normes de service de tous les programmes ministériels.</p> | <p>1^{er} avril 2013</p> | <p>Sean Malone directeur général intérimaire, Direction du développement des entreprises et de la compétitivité</p> |

[Haut du contenu](#)

Annexe B : Bibliographie

Amponsah, W. A., K. Adu-Nyako, et D. H. Pick. (1996). Evaluation of Export Promotion Programs on Trade of High-Valued and Processed Food Products: Implications for North Carolina Agribusiness (document de travail 96-5). International Agricultural Trade Research Consortium. Document extrait de : <http://purl.umn.edu/51209>

Agriculture et Agroalimentaire Canada. (2011a). Les délégués commerciaux du secteur agroalimentaire à l'étranger : rapport annuel 2010-2011

Agriculture et Agroalimentaire Canada. (2011b). Vue d'ensemble du système agricole et agroalimentaire canadien 2012. Document extrait le 6 juin 2012 de : <http://www4.agr.gc.ca/AAFC-AAC/display-afficher.do?id=1331319696826&lang=fra> Cet hyperlien est pour le 2013 et non 2012

Agriculture et Agroalimentaire Canada. (2011c). Énoncé de Saint Andrews. <http://www4.agr.gc.ca/AAFC-AAC/display-afficher.do?id=1309901575227&lang=fra>

Agriculture et Agroalimentaire Canada. (Janvier 2012). Agri-marketing. <http://www4.agr.gc.ca/AAFC-AAC/display-afficher.do?id=1320424830286&lang=fra>

Agriculture et Agroalimentaire Canada. (Mars 2012A). La marque Canada <http://www.marquecanadabrand.agr.gc.ca/what-quoi/what-quoi-fra.htm#marquecanada>

Agriculture et Agroalimentaire Canada. (Mars 2012B). Développement du commerce et des marchés <http://www4.agr.gc.ca/AAFC-AAC/display-afficher.do?id=1238587686348&lang=fra>

Agriculture et Agroalimentaire Canada. (Avril 2012). Facilitation de la recherche pour une agriculture compétitive. <http://www4.agr.gc.ca/AAFC-AAC/display-afficher.do?id=1281725218790&lang=fra> (April 10, 2012).

Agriculture et Agroalimentaire Canada. (Mai 2012). Tables rondes sur les chaînes de valeur. <http://www.ats-sea.agr.gc.ca/rt-tr/index-fra.htm>.

Agriculture et Agroalimentaire Canada. (2012). Vue d'ensemble du système agricole et agroalimentaire canadien 2012

Canada. Ministère des Finances et J.M. Flaherty. (2009). Le Plan d'action économique du Canada : le budget de 2009. [Ottawa], ministère des Finances. Document extrait de : <http://www.budget.gc.ca/2009/pdf/budget-planbugetaire-fra.pdf>

Conference Board of Canada (2011). Valuing Food: The Economic Contribution of Canada's Food Sector.

MPO (Ministère des Pêches et des Océans Canada). (2011). Évaluation du PSRH. (<http://www.dfo-mpo.gc.ca/ae-ve/evaluations/10-11/6b139-fra.htm>)

ETC Group. (2008). À qui appartient la nature? : pouvoir des grandes sociétés et ultime frontière de la marchandisation du vivant. Communiqué numéro 100. ETC group. Document extrait de : http://www.etcgroup.org/upload/publication/707/01/etc_won_report_final_color.pdf (Hyperlien périmé, hyperlien proposé : http://www.etcgroup.org/sites/www.etcgroup.org/files/publication/707/01/etc_won_report_final_color.pdf; équivalent français de l'hyperlien proposé : <http://www.etcgroup.org/sites/www.etcgroup.org/files/publication/717/01/wonfrançais01-23-2009web.pdf>)

Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (2011). L'état de l'insécurité alimentaire dans le monde 2011. <http://www.fao.org/docrep/014/i2330f/i2330f03.pdf>

Gouvernement du Canada (2006). Discours du Trône.

Gouvernement du Canada. (2011). Le commerce international du Canada : le point sur le commerce et l'investissement - 2011. Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. Document extrait de : http://www.international.gc.ca/economist-economiste/assets/pdfs/SoT_2011_f.pdf

Grant, M., M. Barsett, M. Stewart et Adès. (2011). Valuing Food: The Economic Contribution of Canada's Food Sector. The Conference Board of Canada.

Hanraha (2000) C.E. Agriculture export food and food aid programs – Congressional Research Services, document d'information 19 juin.

Lederman, D., M. Olarreaga et L. Payton. (2006). Export Promotion Agencies: What Works and What Doesn't. Washington, D.C., U.S.A.: The World Bank. Document extrait de : http://siteresources.worldbank.org/INTEXPCOMNET/Resources/Lederman,_Export_Promotion_Agenices_What_Works_and_What_Doesnt.pdf

McKean, C. S. (1999). Export Development Services: Do They Work? Présenté à « Building A Modern and Effective Business Development Services Industry In Latin America and the Caribbean », Rio de Janeiro, Brésil. Document extrait de : <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=373508>

Moini A.H. (1998) « Small Firms Exporting: How Effective Are Government Export Assistance Programs? », *Journal of Small Business Management*, Vol. 36.

Nathan and Associates (April 2004). Best Practices in Export Promotion.

Oxford Economics USA. (2009). The Return on Investment of U.S. Business Travel. Washington, D.C., U.S.A. Document extrait de : http://www.ustravel.org/sites/default/files/09-10-09_Oxford%20Economics.pdf

Promotion des produits agricoles de l'UE : les principes - Agriculture et développement rural. (s.d.). Commission européenne, Agriculture et développement rural. Document extrait le 5 juin 2012 de : http://ec.europa.eu/agriculture/promotion/principles/index_fr.htm

International Food Policy Research Institute. (2010). Reflections on the global food crisis: How Did It Happen? How Has It Hurt? And How Can We Prevent the Next One? Document extrait de : <http://www.ifpri.org/publication/reflections-global-food-crisis>

Saisir les avantages globaux : la stratégie commerciale mondiale pour assurer la croissance et la prospérité du Canada. (2009). [Ottawa], Gouvernement du Canada. Document extrait de : <http://www.international.gc.ca/commerce/assets/pdfs/GCS-fr.pdf>

Seringhaus, F. H. R., & Botschen, G. (1991). « Cross-National Comparison of Export Promotion Services: The Views of Canadian and Austrian Companies », *Journal of International Business Studies*, 22(1), 115–133.

Un portrait de l'agriculture canadienne. (2011). Recensement de l'agriculture de 2011, Faits saillants et analyses. Document extrait de : <http://www.statcan.gc.ca/pub/95-640-x/2012002/00-fra.htm>

Sparling, D. et S. Thompson. (2011). La compétitivité du secteur agroalimentaire canadien. Favoriser un dialogue sur les politiques - Série II : contexte et perspectives sur les politiques agroalimentaires. Ottawa (Ontario, Canada). Document extrait de : http://www.capi-icpa.ca/pdfs/2011/5Viability-competitivite_FRA.pdf

Yannopoulos. P. (2010). Export Assistance Programs: Insights from Canadian SMEs. International Review of Business Research Papers, Volume 6. Numéro 5. Novembre 2010. p. 36 – 51

[Haut du contenu](#)

Annexe C : Profil des programmes similaires offerts à l'étranger

Profil des programmes similaires en Australie, aux États-Unis, en Irlande et dans l'Union européenne

| Programme | Bénéficiaires admissibles | Activités admissibles | Critères de partage des coûts et montant du financement | Source de financement gouvernemental |
|---|--|---|--|---|
| <i>Promoting Australian Produce</i> : Contribue au renforcement des capacités afin de mieux promouvoir et commercialiser les produits, à l'échelle nationale et dans les marchés d'exportation. | Organismes de l'industrie agricole et des fruits de mer et organismes sans but lucratif responsables de la mise en marché des produits agricoles. | L'étude exploratoire des marchés. Renforcement des capacités en marketing Élaboration de stratégies de formation Coordination des activités de marketing dans l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement | Les gouvernements fournissent jusqu'à 50 %. Les contributions varient entre 50 000 et 750 000 \$AUS | Le Ministry for Agriculture, Fisheries and Produce de l'Australie peut avoir contribué jusqu'à 5M \$AUS sur trois ans entre 2008-2011. |
| <i>Promoting Australian Produce (Major Events)</i> : Soutien à des événements coordonnés importants qui visent à aider le secteur des produits animaliers et végétaux à améliorer la productivité, y compris grâce à une meilleure promotion dans les marchés internationaux. | Organisations de l'industrie, organisations de recherche ou collaboration entre des entreprises de produits alimentaires. | Le programme finance des événements nationaux importants, mais pas annuels, organisés par l'industrie agricole, y compris des expositions, des foires commerciales et des conférences qui ont lieu en Australie ou à l'étranger. | On attend des parties qu'elles financent une part des coûts des projets. On accorde la priorité aux propositions qui prévoient un financement des coûts à 50 % ou plus. Contributions de jusqu'à 2M \$AUS chacune. | Le Ministry for Agriculture, Fisheries and Produce de l'Australie peut avoir contribué jusqu'à 4M \$AUS sur deux ans entre 2009 et 2011. |
| <i>Australia Wheat Export Technical Market Support Grants Program</i> : Aide aux entreprises australiennes qui entreprennent des activités de marketing et d'exportation du blé, en vue d'offrir un soutien technique efficace sur le marché à leurs clients | Exportateurs de blé en vrac. La priorité est accordée aux exportateurs qui n'ont jamais fait d'exportations dans une catégorie précise de blé dans un marché précis, ou aux exportateurs qui visent un marché à créneaux. | Conseils techniques sur le soutien technique nécessaire dans les marchés Visites aux clients potentiels Activités visant à attirer des acheteurs en Australie Aide technique sur la façon de traiter le blé australien pour répondre aux demandes des clients. | Bénéficiaire : 50 % Gouvernement : 50 % - Financement en part égales Les contributions indirectes ne sont pas prises en compte. Contributions allant jusqu'à 60 000 \$AUS chacune | 600 000 \$AUS sur trois ans entre 2008 et 2011. |
| <i>U.S. Market Access Program (MAP)</i> : Financement d'activités promotionnelles et aide à la création et au maintien de marchés étrangers pour les produits | Organisations commerciales agricoles sans but lucratif, groupes commerciaux régionaux sans but lucratif dans les États, coopératives agricoles et agences d'État. Les | Marketing à l'étranger et activités promotionnelles, p. ex. : <ul style="list-style-type: none"> • foires commerciales • étude de marché • aide technique • séminaires pour sensibiliser les | Promotion générique : Bénéficiaires : au moins 10 % Promotion d'une marque : | La <i>Commodity Credit Corporation (CCC)</i> du Département de l'Agriculture des États-Unis (USDA) a fourni 200M \$ US par année entre 2009 à 2012. |

| | | | | |
|---|--|--|---|---|
| agricoles | petites entités commerciales peuvent participer par l'entremise d'autres participants du MAP. | consommateurs à l'étranger | Bénéficiaires : au moins 50 % Partage des coûts en argent ou en contributions indirectes. Il y a une limite de cinq ans sur l'aide promotionnelle relative aux produits d'une marque. | |
| <i>U.S. Foreign Market Development Program</i> : Le programme, qui vise à éliminer les obstacles au commerce et les contraintes touchant le développement et l'expansion de marchés d'exportation à long terme, mène à bien des activités de développement des marchés à l'étranger. | Producteurs américains de produits agricoles, à l'exception du tabac. La priorité est accordée aux organisations agricoles et commerciales américaines sans but lucratif qui représentent l'ensemble d'une industrie, ou sont de portée nationale. Les organisations privées sont admissibles sous certaines conditions. | Activités qui ne seraient pas remboursées par une autre source, y compris les foires commerciales et les publicités industrielles. | | Le <i>Foreign Agricultural Service</i> du Département de l'Agriculture des États-Unis (USDA) puise dans les fonds de la Commodity Credit Corporation (CCC) pour fournir environ 34 M \$ US par année. |
| <i>Enterprise Ireland</i> | Entreprises en démarrage potentielles et autres entreprises | Fourniture de fonds d'immobilisations, conseils, formation, subventions de recherche, R et D et étude de faisabilité | Divers, y compris des crédits d'impôt et des subventions | Inconnu |

| | | | | |
|--|---|--|--|--|
| <p>Commission européenne – promotion des produits agricoles de l'UE : Soutien financier aux campagnes de promotion des produits agricoles et activités de sensibilisation des consommateurs sur la façon dont les produits sont fabriqués.</p> | <p>Une aide est normalement offerte aux organisations professionnelles de producteurs relativement à des produits agricoles précis, ou à des associations qui font la promotion de techniques agricoles particulières comme l'agriculture biologique.</p> <p>La priorité est accordée aux programmes de plusieurs États membres, ou offre des mesures dans plusieurs États membres ou des pays tiers.</p> | <p>Des campagnes peuvent être menées au sein de l'UE ou au-delà de ses frontières, en vue d'ouvrir de nouveaux marchés.</p> <p>Les activités peuvent inclure notamment les suivantes : campagnes de publicité dans les médias Promotions dans les points de vente Campagnes de relations publiques Participation aux expositions et foires Autres activités</p> | <p>Organisation professionnelle responsable de la campagne : au moins 20 %</p> <p>Financement provenant de l'UE : jusqu'à 50 % (jusqu'à 60 % dans le cas de la promotion d'une alimentation saine dans les écoles et des campagnes pour une consommation d'alcool responsable).</p> <p>Les autorités nationales peuvent fournir le reste du financement.</p> | <p>La Direction générale pour l'agriculture et le développement rural de la Commission européenne verse 50M € par année.</p> |
|--|---|--|--|--|

[Haut du contenu](#)

Annexe D : Tableaux financiers détaillés

Budgets de projet et dépenses réelles

Tableau A - Allocation découlant de la présentation au CT par la DGSIM et la DGPS

| Éléments | 2009-2010 | 2010-2011 | 2011-2012 | 2012-2013 |
|---|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Note 1 : Dépenses réelles, y compris le montant transféré au MAECI dans le cadre de la MJANR pour les postes de délégués commerciaux du secteur agroalimentaire (à l'étranger). | | | | |
| Marque Canada | | | | |
| - Salaire | 2 261 000 \$ | 2 075 000 \$ | 2 050 000 \$ | 1 927 000 \$ |
| - BFNS | 5 500 000 \$ | 5 150 000 \$ | 5 150 000 \$ | 5 140 000 \$ |
| - MJANR à l'intention du MAECI (note 1) | 0 \$ | 0 \$ | 0 \$ | 0 \$ |
| Sous total | 7 761 000 \$ | 7 225 000 \$ | 7 200 000 \$ | 7 067 000 \$ |
| Tables rondes sur la chaîne de valeur (TRCV) | | | | |
| - Salaire | 703 800 \$ | 703 800 \$ | 703 800 \$ | 703 800 \$ |
| - BFNS | 1 000 000 \$ | 1 000 000 \$ | 1 000 000 \$ | 1 000 000 \$ |
| Sous-total | 1 703 800 \$ |
| Agri-marketing | | | | |
| - Salaire | 1 134 000 \$ | 1 147 000 \$ | 1 162 000 \$ | 1 177 000 \$ |
| - BFNS | 270 000 \$ | 260 000 \$ | 260 000 \$ | 260 000 \$ |
| - Contributions (crédit 10) | 21 775 000 \$ | 21 667 000 \$ | 22 027 000 \$ | 23 044 000 \$ |
| Sous-total | 23 179 000 \$ | 23 074 000 \$ | 23 449 000 \$ | 24 481 000 \$ |
| Salaire/dépenses totales | 0,05 | 0,05 | 0,05 | 0,05 |
| Information sur les marchés et renforcement des capacités à l'exportation | | | | |
| - Salaire | 3 022 000 \$ | 3 805 000 \$ | 3 805 000 \$ | 3 605 000 \$ |
| - BFNS | 1 235 000 \$ | 1 055 000 \$ | 955 000 \$ | 855 000 \$ |
| Sous-total | 4 257 000 \$ | 4 860 000 \$ | 4 760 000 \$ | 4 460 000 \$ |
| Facilitation de la recherche pour une agriculture compétitive (FRAC) | | | | |

| Éléments | 2009-2010 | 2010-2011 | 2011-2012 | 2012-2013 |
|-----------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| - Subventions (crédit 10) | 75 000 \$ | 75 000 \$ | 75 000 \$ | 75 000 \$ |
| - Contributions (crédit 10) | 1 065 000 \$ | 1 375 000 \$ | 1 375 000 \$ | 1 395 000 \$ |
| Sous-total | 1 140 000 \$ | 1 450 000 \$ | 1 450 000 \$ | 1 470 000 \$ |
| Total | 38 040 800 \$ | 38 312 800 \$ | 38 562 800 \$ | 39 181 800 \$ |

Tableau B - Dépenses réelles de la DGSIM et de la DGPS

| Éléments | 2009-2010 | 2010-2011 | 2011-2012 | 2012-2013 |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Note 1 : Dépenses réelles, y compris le montant transféré au MAECI dans le cadre de la MJANR pour les postes de délégués commerciaux du secteur agroalimentaire (à l'étranger). | | | | |
| Marque Canada | | | | |
| - Salaire | 2 794 695 \$ | 2 859 326 \$ | 2 848 409 \$ | 2 647 636 \$ |
| - BFNS | 1 571 639 \$ | 1 692 555 \$ | 1 686 317 \$ | 1 122 485 \$ |
| - MJANR à l'intention du MAECI (note 1) | 3 210 512 \$ | 3 047 812 \$ | 3 047 812 \$ | 2 896 612 \$ |
| Sous total | 7 576 846 \$ | 7 599 693 \$ | 7 582 538 \$ | 6 666 733 \$ |
| Tables rondes sur la chaîne de valeur (TRCV) | | | | |
| - Salaire | 660 393 \$ | 670 309 \$ | 816 914 \$ | 883 219 \$ |
| - BFNS | 975 226 \$ | 912 093 \$ | 787 991 \$ | 891 251 \$ |
| Sous total | 1 635 619 \$ | 1 582 402 \$ | 1 604 905 \$ | 1 774 470 \$ |
| Agri-marketing | | | | |
| - Salaire | 813 104 \$ | 752 485 \$ | 905 429 \$ | 941 969 \$ |
| - BFNS | 158 158 \$ | 98 289 \$ | 138 700 \$ | 84 970 \$ |
| - Contributions (crédit 10) | 19 596 238 \$ | 20 633 795 \$ | 21 162 913 \$ | 19 271 920 \$ |
| Sous total | 20 567 500 \$ | 21 484 569 \$ | 22 207 042 \$ | 20 298 859 \$ |
| Salaire/dépenses totales | 0,04 | 0,04 | 0,04 | 0,04 |
| Information sur les marchés et renforcement des capacités à l'exportation | | | | |
| - Salaire | 3 477 495 \$ | 3 563 870 \$ | 3 599 851 \$ | 3 653 167 \$ |

| Éléments | 2009-2010 | 2010-2011 | 2011-2012 | 2012-2013 |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|
| - BFNS | 993 532 \$ | 1 142 101 \$ | 923 861 \$ | 1 018 699 \$ |
| Sous total | 4 471 027 \$ | 4 705 971 \$ | 4 523 712 \$ | 4 671 866 \$ |
| Facilitation de la recherche pour une agriculture compétitive (FRAC) | | | | |
| - Subventions (crédit 10) | 75 000 \$ | 75 000 \$ | 75 000 \$ | 75 000 \$ |
| - Contributions (crédit 10) | 1 022 052 \$ | 1 362 505 \$ | 1 375 000 \$ | 1 395 000 \$ |
| Sous total | 1 097 052 \$ | 1 437 505 \$ | 1 450 000 \$ | 1 470 000 \$ |
| Total | 35 348 044 \$ | 36 810 140 \$ | 37 368 197 \$ | 34 881 928 \$ |

Note de bas de page

Footnote 1

Les programmes de l'IDMC seront éliminés progressivement à partir du 31 mars 2013.

[Retour à la référence de la note de bas de page 1 de bas de page](#)

Footnote 2

Sauf en cas de mention contraire dans les directives du Conseil du Trésor, tout ministère doit mener tous les cinq ans un examen de la pertinence et de l'efficacité de chaque programme continu dont il a la responsabilité.

[Retour à la référence de la note de bas de page 2](#)

Footnote 3

La présente évaluation ne s'est pas intéressée aux éléments suivants : 1) domaines de programme généraux de l'IDMC, y compris Agri flexibilité et Négociations commerciales et accès aux marchés et 2) financement à frais partagés de l'accord cadre multilatéral Cultivons l'avenir conclu avec les provinces et les territoires (p. ex. Miser sur les forces du marché du Canada pour réussir sur les marchés intérieurs et internationaux).

[Retour à la référence de la note de bas de page 3](#)

Footnote 4

Dans certains cas, le taux de réponse des entreprises à un sondage atteint à peine 10 %.

[Retour à la référence de la note de bas de page 4](#)

Footnote 5

budget de 97,3 millions de dollars du PAM comprend une enveloppe de 3,1 millions de dollars pour le régime d'avantages sociaux des employés (RASE), l'hébergement et les facilitateurs qui n'est pas comprise dans les données du tableau 2.

[Retour à la référence de la note de bas de page 5](#)

Footnote 6

Le budget de 33 millions de dollars de la marque Canada comprend une enveloppe de 3,8 millions de dollars pour le régime d'avantages sociaux des employés (RASE), l'hébergement et les facilitateurs qui n'est pas comprise dans les données du tableau 3.

[Retour à la référence de la note de bas de page 6](#)

Footnote 7

Les propositions ont été évaluées en fonction d'un ensemble de critères liés aux aspects suivants : alignement avec les objectifs de FRAC, pertinence sur le plan des politiques, diffusion des connaissances tirées de la recherche, expertise du réseau, collaboration des membres et partenaires du réseau et possibilités de formation pour les étudiants diplômés.

[Retour à la référence de la note de bas de page 7](#)

Footnote 8

Le budget de 24,7 millions de dollars de l'IMRCE comprend une enveloppe de 6,4 millions de dollars pour le régime d'avantages sociaux des employés (RASE), l'hébergement et les facilitateurs qui n'est pas comprise dans les données du tableau 5.

[Retour à la référence de la note de bas de page 8](#)

Footnote 9

Le budget de 8,2 millions de dollars des TRCV comprend une enveloppe de 1,4 million de dollars pour le régime d'avantages sociaux des employés (RASE), l'hébergement et les facilitateurs qui n'est pas comprise dans les données du tableau 6.

[Retour à la référence de la note de bas de page 9](#)

Footnote 10

Vue d'ensemble du système agricole et agroalimentaire canadien 2012 — Agriculture et agroalimentaire Canada (AAC), 2012.

[Retour à la référence de la note de bas de page 10](#)

Footnote 11

AAC 2011B

[Retour à la référence de la note de bas de page 11](#)

Footnote 12

AAC, 2012

[Retour à la référence de la note de bas de page 12](#)

Footnote 13

Il convient de mentionner que le ministère des Pêches et des Océans est responsable des marchés nationaux de fruits de mer au Canada, mais qu'AAC est responsable des marchés d'exportation des fruits de mer.

[Retour à la référence de la note de bas de page 13](#)

Footnote 14

Il convient de mentionner que le ministère des Pêches et des Océans est responsable des marchés nationaux de fruits de mer au Canada, mais qu'AAC est responsable des marchés d'exportation des fruits de mer.

[Retour à la référence de la note de bas de page 14](#)

Footnote 15

Yannopoulos; p.38

[Retour à la référence de la note de bas de page 15](#)

Footnote 16

Canadian Engagement in the Global Economy,' in Christopher Ragan, France St. Hilaire, and Jeremy Leonard, eds., A Canadian Priorities Agenda: Policy Choices to Improve Economic and Social Well Being (Montréal: Institut de recherche en politiques publiques, 2007).

[Retour à la référence de la note de bas de page 16](#)

Footnote 17

International Trade Commission des États-Unis, 2011

[Retour à la référence de la note de bas de page 17](#)

Footnote 18

<http://www.farmdoc.illinois.edu/policy/choices/20092/theme2/2009-2-11.pdf>

[Retour à la référence de la note de bas de page 18](#)

Footnote 19

AAC, 2011.

[Retour à la référence de la note de bas de page 19](#)

Footnote 20

Rapport sur l'accès aux marchés du secteur agricole et agroalimentaire 2010-2011

[Retour à la référence de la note de bas de page 20](#)

Footnote 21

Le Brésil ne figure pas dans cette liste puisqu'il s'agit d'un exportateur net de produits agricoles.

[Retour à la référence de la note de bas de page 21](#)

Footnote 22

Copeland 2007, Département d'économie, Université de la Colombie-Britannique. Ce document a été préparé à l'intention du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international du gouvernement du Canada.

Les opinions exprimées dans ce document sont celles de l'auteur. Adresse de l'auteur : Département d'économie, 997 1873 East Mall, Université de la Colombie-Britannique, Vancouver, C.-B., V6T 1Z1 2007

[Retour à la référence de la note de bas de page 22](#)

Footnote 23

Il est essentiel de soutenir les PME, qui sont une composante importante de l'économie canadienne; elles représentent 54,3 % du PIB du secteur des affaires en 2010, même si seulement 50 % des PME survivent plus de cinq ans.

[Retour à la référence de la note de bas de page 23](#)

Footnote 24

Copeland, 2007

[Retour à la référence de la note de bas de page 24](#)

Footnote 25

Copeland, 2007

[Retour à la référence de la note de bas de page 25](#)

Footnote 26

Lederman et coll.; p.2

[Retour à la référence de la note de bas de page 26](#)

Footnote 27

Copeland, 2007

[Retour à la référence de la note de bas de page 27](#)

Footnote 28

Lederman et coll.; p.2

[Retour à la référence de la note de bas de page 28](#)

Footnote 29

Copeland, 2007

[Retour à la référence de la note de bas de page 29](#)

Footnote 30

<http://www.oag>

[bvg.gc.ca/internet/francais/parl_oag_199611_25_f_5056.html#0.2.Q3O5J2.ZVL7FT.U82NQE.HT](http://www.bvg.gc.ca/internet/francais/parl_oag_199611_25_f_5056.html#0.2.Q3O5J2.ZVL7FT.U82NQE.HT)

[Retour à la référence de la note de bas de page 30](#)

Footnote 31

Voir l'annexe B pour plus de renseignements sur les activités de promotion des exportations des autres gouvernements.

[Retour à la référence de la note de bas de page 31](#)

Footnote 32

Voir l'annexe C pour une liste complète des ministères/organismes fédéraux qui participent à la promotion des exportations.

[Retour à la référence de la note de bas de page 32](#)

Footnote 33

Exposé à l'intention du comité sénatorial par Kindra Gurprit.

[Retour à la référence de la note de bas de page 33](#)

Footnote 34

Rapport ministériel sur le rendement 2011 du BCP.

[Retour à la référence de la note de bas de page 34](#)

Footnote 35

Étude comparative de l'image de marque des produits alimentaires et agricoles de divers pays 2012

[Retour à la référence de la note de bas de page 35](#)

Footnote 36

Comité permanent de l'agriculture et de l'agroalimentaire (CPAA) dans le rapport 2012 sur *Cultivons l'avenir 2*.

[Retour à la référence de la note de bas de page 36](#)

Footnote 37

Branding The Nation: What Is Being Branded? Journal of Vacation Marketing, (2006) 12:1, 5-14. Ying Fan

[Retour à la référence de la note de bas de page 37](#)

Footnote 38

More Than Tourism: The Challenges of Nation Branding in Asia, Keith Dinnie 2012

[Retour à la référence de la note de bas de page 38](#)

Footnote 39

More Than Tourism: The Challenges of Nation Branding in Asia, Keith Dinnie 2012

[Retour à la référence de la note de bas de page 39](#)

Footnote 40

Place Branding and Public Diplomacy (2007) The role and challenges of country branding in transition countries: The Central and Eastern European experience György Szondi

[Retour à la référence de la note de bas de page 40](#)

Footnote 41

TNS Canadian Facts. Consommateurs dans le contexte simulé d'une épicerie de détail, juin 2010.

[Retour à la référence de la note de bas de page 41](#)

Footnote 42

Selon le Rapport ministériel sur le rendement 2011, l'augmentation du prix du grain a contribué au dépassement de cette cible

[Retour à la référence de la note de bas de page 42](#)

Footnote 43

Il s'agit de facteurs comme la valeur du dollar canadien, le prix de l'essence, le taux d'inflation, la contribution d'autres programmes d'AAC, etc.

[Retour à la référence de la note de bas de page 43](#)

Footnote 44

Moini, 1998; Hanraha, 2000; Yannopoulos, 2010

[Retour à la référence de la note de bas de page 44](#)

Footnote 45

Exposition européenne des fruits de mer (EEFM), SIAL PARIS et FOODEX et six foires générales : Alimentaria, Summer Fancy Food Show (SFFS), America's Food and Beverage Show (AFBS), Winter Fancy Food Show (WFFS), BioFach et International Boston Seafood Show (IBSS)

[Retour à la référence de la note de bas de page 45](#)

Footnote 46

Sondage mené par les responsables de la marque Canada auprès des membres en 2010, auquel ont participé 133 répondants.

[Retour à la référence de la note de bas de page 46](#)

Footnote 47

Une liste des associations de l'industrie que le PAM soutient est présentée dans l'examen des documents.

[Retour à la référence de la note de bas de page 47](#)

Footnote 48

Les foires internationales et les missions visaient l'Inde, la Chine, le Mexique, le Japon, la Norvège, l'Allemagne, Israël, la France, la Scandinavie, l'Asie, le Brésil et l'Australie.

[Retour à la référence de la note de bas de page 47](#)

Footnote 49

Voir le rapport technique de l'examen des documents qui présente une liste des projets financés dans le cadre du PAM.

[Retour à la référence de la note de bas de page 49](#)

Footnote 50

L'étude a été menée par un consultant au nom du PAM, et les résultats ne sont pas entièrement attribuables au soutien offert dans le cadre du PAM. Dans cette étude, les exportations sont mesurées en volume.

[Retour à la référence de la note de bas de page 50](#)

Footnote 51

Au total, cinq réseaux prennent part aux activités de recherche stratégiques portant sur la compétitivité et l'innovation du secteur, plus particulièrement les recherches portent sur l'environnement, le commerce, les demandes des consommateurs et des marchés et la structure et le rendement de l'industrie.

[Retour à la référence de la note de bas de page 51](#)

Footnote 52

Les membres sont des représentants de l'industrie, des épicerie de détail, des transporteurs et des installations de conférence.

[Retour à la référence de la note de bas de page 52](#)

Footnote 53

Comme il a été mentionné plus tôt, les PME et les associations financées par le PAM doivent devenir membres de la marque Canada. Toutefois, peu de données probantes montrent si la collaboration entre les deux programmes a permis d'augmenter le nombre de membres ou si l'industrie a utilisé davantage la marque Canada, dans les programmes autres que le PAM.

[Retour à la référence de la note de bas de page 53](#)

Footnote 54

Il est important de souligner que le présent rapport évalue les services offerts par les délégués commerciaux financés par AAC, mais également les services offerts par des missions qui ne relèvent pas d'AAC.

[Retour à la référence de la note de bas de page 54](#)

Footnote 55

Seul le rapport 2010-2011 a pu être utilisé pour l'évaluation.

[Retour à la référence de la note de bas de page 55](#)

Footnote 56

Les délégués commerciaux du secteur agroalimentaire à l'étranger - Rapport annuel (2010-2011)

[Retour à la référence de la note de bas de page 56](#)

Footnote 57

Les délégués commerciaux du secteur agroalimentaire à l'étranger - Rapport annuel (2010-2011)

[Retour à la référence de la note de bas de page 57](#)

Footnote 58

Les délégués commerciaux du secteur agroalimentaire à l'étranger - Rapport annuel (2010-2011)

[Retour à la référence de la note de bas de page 58](#)

Footnote 59

Les délégués commerciaux du secteur agroalimentaire à l'étranger - Rapport annuel (2010-2011)

[Retour à la référence de la note de bas de page 59](#)

Footnote 60

Le Service des délégués commerciaux du Canada et la performance des exportateurs (2010), MAECI.

[Retour à la référence de la note de bas de page 60](#)

Footnote 61

Le Service des délégués commerciaux du Canada et la performance des exportateurs, 2010

[Retour à la référence de la note de bas de page 61](#)

Footnote 62

Le Service des délégués commerciaux du Canada et la performance des exportateurs (2010), MAECI.

[Retour à la référence de la note de bas de page 61](#)

Footnote 63

TNS Canadian Facts. Consommateurs dans le contexte simulé d'une épicerie de détail, juin 2010

[Retour à la référence de la note de bas de page 63](#)

Footnote 64

TNS Canadian Facts. Consommateurs dans le contexte simulé d'une épicerie de détail, juin 2010

[Retour à la référence de la note de bas de page 64](#)

Footnote 65

Ipsos-Reid, Étude sur la promotion de l'image de marque au Canada (2007)

[Retour à la référence de la note de bas de page 65](#)

Footnote 66

Deuxième ronde de consultations sur la prochaine politique agricole et agroalimentaire, 2007.

[Retour à la référence de la note de bas de page 66](#)

Footnote 67

Deuxième ronde de consultations sur la prochaine politique agricole et agroalimentaire, 2007.

[Retour à la référence de la note de bas de page 67](#)

Footnote 68

Parmi les autres secteurs représentés aux tables rondes, notons les fournisseurs de matières premières, les producteurs, les transformateurs, les transformateurs secondaires, les détaillants et les commerçants.

[Retour à la référence de la note de bas de page 68](#)

Footnote 69

Organizational Change in 100 Days: A Fast Forward Guide, Elspeth J. Murray, Peter R. Richardson

[Retour à la référence de la note de bas de page 69](#)

Footnote 70

Le processus consultatif scientifique du MPO constitue le principal processus formel pour obtenir des avis scientifiques menant à des décisions éclairées concernant les politiques et la gestion associées à toutes les priorités du MPO, y compris la gestion des pêches. L'organisation d'un calendrier d'examen par les pairs du secteur des sciences est un processus annuel permettant à divers secteurs clients du MPO de présenter des demandes formelles de données scientifiques répondant à des problèmes ou des questions spécifiques qui trouveront réponse dans des produits scientifiques examinés par les pairs. Le SCCS est responsable de la coordination du principal processus consultatif scientifique du MPO. En raison de la nature décentralisée du Ministère, le SCCS a mis sur pied des centres des avis scientifiques régionaux (CASR) qui effectuent les examens d'évaluation de leurs propres ressources de manière indépendante et qui sont adaptés aux caractéristiques régionales et aux besoins des intervenants (MPO, 2011).