Agriculture and Agri-Food Canada | Agriculture et Agroalimentaire Canada

RAPPORT D'ÉVALUATION :

Évaluation du programme Mobilisation et développement du secteur

Canada

Le Comité d'évaluation d'AAC a recommandé ce rapport d'évaluation pour approbation par la sous-ministre le 14 décembre 2015.

ÉVALUATION DU PROGRAMME MOBILISATION ET DÉVELOPPEMENT DU SECTEUR

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire (2016)

Existe également en version électronique à www.agr.gc.ca/aud_eval

Nº de catalogue: A29-2/16-2016F-PDF
Nº ISBN: 978-0-660-05279-3
Nº d'AAC: 12491F

Also published in English under the title: Evaluation of the Sector Engagement and Development Program

Pour de plus amples renseignements, consultez notre site Web à l'adresse www.agr.gc.ca ou téléphonez-nous sans frais au 1-855-773-0241.

TABLE DES MATIÈRES

Page

SOMMAIRE 2

1.0 INTRODUCTION 6
- **1.1 Contexte de l'évaluation** 6
- **1.2 Structure du rapport** 6

2.0 PROFIL DU PROGRAMME MDS 7
- **2.1 Activités, extrants et résultats attendus du programme** 7
- **2.2 Structure de gouvernance** 12
- **2.3 Ressources du programme** 12

3.0 MÉTHODOLOGIE 13
- **3.1 Sources de données** 13
- **3.2 Limites de la méthodologie** 15

4.0 CONSTATATIONS DE L'ÉVALUATION 17
- **4.1 Pertinence** 17
- **4.2 Rendement – efficacité** 22
- **4.3 Rendement – efficience et économie** 39
- **4.4 Conception et exécution** 42

5.0 CONCLUSIONS DE L'ÉVALUATION 46
- **5.1 Pertinence** 46
- **5.2 Rendement – efficacité** 46
- **5.3 Rendement – efficience et économie** 47
- **5.4 Conception et exécution** 47

6.0 ENJEUX ET RECOMMANDATIONS 49

ANNEXE A : MATRICE D'ÉVALUATION 52

ANNEXE B : MODÈLE LOGIQUE DU PROGRAMME MDS 64

LISTE DES ACRONYMES

AAC	Agriculture et Agroalimentaire Canada
AAP	Architecture d'alignement des programmes
ACIA	Agence canadienne d'inspection des aliments
BVE	Bureau de la vérification et de l'évaluation
CA	*Cultivons l'avenir*
CA 2	*Cultivons l'avenir 2*
CCM	Croissance du commerce et du marché
DDAS	Direction du développement et analyse du secteur
DGSIM	Direction générale des services à l'industrie et aux marchés
DGST	Direction générale des sciences et de la technologie
DOR	Direction des opérations régionales
FPT	Fédéral-provincial-territorial
MDS	Mobilisation et développement du secteur
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
SMR	Stratégie de mesure du rendement

SOMMAIRE

Introduction

Le programme Mobilisation et développement du secteur (MDS) est un sous-programme du programme Accès aux marchés, négociations et compétitivité du secteur. Il englobe la plupart des activités de la Direction du développement et analyse du secteur (DDAS) et de la Direction des opérations régionales (DOR), qui font toutes deux partie de la Direction générale des services à l'industrie et aux marchés (DGSIM). Les responsables du programme MDS ont un triple mandat : recueillir et analyser des données sur les industries et les marchés de l'agriculture et de l'agroalimentaire; entretenir des relations avec l'industrie et procéder à l'analyse de la capacité concurrentielle de cette dernière; promouvoir les intérêts du secteur.

L'évaluation du programme MDS a été effectuée des mois de novembre 2014 à mai 2015. Cette évaluation, qui est la première à être réalisée pour ce programme, est conforme aux exigences énoncées dans la Politique sur l'évaluation du Conseil du Trésor (2009). Conformément à cette politique, l'évaluation porte sur la pertinence du programme MDS, la conception et l'exécution de ce dernier, son efficience et son économie, de même que sur l'atteinte des résultats attendus. L'évaluation vise les travaux réalisés dans le cadre du programme MDS au cours des exercices 2009-2010 à 2013-2014.

Méthodologie

La méthodologie d'évaluation comprenait un examen des documents et des données administratives; une revue de la littérature et de la couverture médiatique; des études de cas; des entrevues auprès des représentants du programme MDS, d'autres secteurs d'AAC, d'autres ministères fédéraux et des gouvernements provinciaux, de même que des intervenants de l'industrie. La triangulation a été utilisée afin de vérifier et de valider les résultats obtenus à l'aide de ces méthodes et de formuler les conclusions générales de l'évaluation.

Constatations

Pertinence

L'évaluation a mis en lumière le besoin constant, au sein du secteur, d'avoir accès à des renseignements et des analyses fiables, et de faciliter l'établissement de liens entre les intervenants et de favoriser la participation de ces derniers en vue de soutenir la capacité concurrentielle de l'industrie. Le programme MDS répond à ce besoin, et la nécessité d'exécuter un tel programme devrait, en fait, devenir de plus en plus indispensable, compte tenu des tendances observées, selon lesquelles on prévoit une augmentation des obstacles techniques au commerce, et de l'émergence constante de nouvelles industries axées sur les technologies dans ce secteur.

Dans les discours du Trône prononcés et les budgets annoncés au cours de la période d'évaluation, le gouvernement a souligné le rôle important que jouent les échanges commerciaux, notamment ceux réalisés dans le secteur de l'agriculture et de l'agroalimentaire, qui agissent à titre de moteur de la croissance économique. Le programme MDS soutient directement la croissance économique du secteur, en offrant un large éventail de services, de produits et de mesures de soutien, ce qui inclut des analyses du marché, l'établissement de relations avec les intervenants du secteur et la résolution de problèmes. À ce titre, au cours de la période d'évaluation, le programme MDS a continué de répondre à un besoin et d'être bien adapté aux priorités du gouvernement et du Ministère.

Le fondement qui sous-tend le rôle du gouvernement fédéral dans le secteur de l'agriculture et de l'agroalimentaire est décrit dans la *Loi sur le ministère de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire*, qui précise que les tâches, les fonctions et les pouvoirs confiés au ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire englobent les questions touchant l'agriculture, les produits dérivés de l'agriculture et les recherches connexes.

Atteinte des résultats escomptés

L'évaluation a révélé que le programme MDS a produit tous les extrants attendus dans chacune des cinq grandes catégories définies dans le modèle logique (informations sur le marché, analyse et renseignement; rapports analytiques et techniques de l'industrie; tables rondes sur les chaînes de valeur, équipes de mission spécialisées dans les marchés internationaux et autres processus de consultation industrie-gouvernement ou fédéral-provincial-territorial (FPT); conseils et services techniques au secteur et aux gouvernements; analyse des positions et activités des gouvernements provinciaux et territoriaux). Au cours des cinq dernières années, le programme MDS a produit des informations sur les marchés, des analyses et des renseignements; a élaboré les rapports analytiques et techniques de l'industrie; a organisé des tables rondes sur les chaînes de valeur, des équipes de mission spécialisées dans les marchés internationaux et d'autres processus de consultation; a offert des conseils techniques au secteur et aux gouvernements; a analysé les positions et les activités des gouvernements provinciaux et territoriaux.

En offrant ces services, le programme MDS a atteint les trois résultats immédiats escomptés : les producteurs canadiens, les entreprises et les organisations de l'industrie sont mieux informés; le secteur possède la capacité et exerce un leadership pour améliorer la compétitivité et la performance du marché dans les marchés nationaux et internationaux; les programmes, politiques et règlements gouvernementaux répondent aux priorités du secteur et aux besoins de compétitivité.

En veillant à ce que les intervenants du secteur soient mieux informés, en améliorant son leadership et en favorisant l'élaboration de politiques et de règlements raisonnés, le programme MDS a réussi à atteindre les trois résultats intermédiaires escomptés : les producteurs canadiens, les entreprises et les organisations de l'industrie prennent de meilleures décisions; le secteur canadien de l'agriculture et de l'agroalimentaire répond

aux questions prioritaires, y compris les questions liées au commerce, pour faire progresser la compétitivité; les intervenants mettent en œuvre des stratégies et utilisent des outils pour gérer les changements associés aux forces externes.

De multiples sources de données donnent à penser que le programme MDS a contribué à l'atteinte des résultats finaux, qui comprennent une amélioration de l'accès aux marchés pour les producteurs, les entreprises et les organisations de l'industrie, réactivité aux débouchés et aux exigences, meilleure compétitivité à l'échelle nationale et internationale, de même que la capacité du secteur de l'agriculture et de l'agroalimentaire de s'adapter avec succès aux nouvelles possibilités et difficultés en évolution sur les marchés mondiaux et nationaux. Par exemple, le programme MDS a contribué à l'émergence de nouvelles industries, notamment celles du chanvre et des bioproduits, grâce à ses analyses et à ses conseils.

Efficience et économie

Les données de l'évaluation donnent à penser que le programme MDS a été exécuté de façon économe et efficiente. Au cours de la période d'évaluation, le programme MDS a réussi à produire un volume d'extrants important. Des facteurs tels que l'expérience, l'expertise et les protocoles de production de rapports du programme MDS, les relations entretenues avec les intervenants du secteur et la structure organisationnelle ont aidé à produire ce volume élevé d'extrants. Les données probantes recueillies donnent également à penser que l'importance du programme MDS pour le secteur l'emporte sur les dépenses engagées.

Conception et exécution

Bien que de multiples sources de données montrent que le programme MDS est bien conçu, l'évaluation a permis de cerner trois risques, qui pourraient avoir une incidence sur la capacité future du programme MDS à exécuter son mandat efficacement et à rendre compte de ses résultats. Premièrement, le programme MDS offre avec efficience un large éventail de services, dont bon nombre sont fournis sous une forme ou une autre par AAC depuis des décennies. Les bénéficiaires de ces services savent que ces derniers leur sont offerts par AAC et peut-être même par la DGSIM, mais ils n'ont aucune idée du travail accompli par le programme MDS. Le fait que le programme MDS a été ajouté à l'Architecture d'alignement des programmes en 2013-2014, créé une opportunité pour le programme MDS afin de poursuivre le dialogue avec les autres secteurs du Ministère dans le but d'établir un lien entre ses activités et son nouveau nom, et de rendre compte des activités dont il est responsable pour faire savoir à ceux qui l'ignorent, au sein du Ministère, que celles-ci sont sous sa responsabilité. Deuxièmement, comme le programme MDS doit une bonne part de son succès aux connaissances et aux relations de travail cultivées par les fonctionnaires qui en sont responsables, dont bon nombre travaillent pour le Ministère depuis de nombreuses années et pourraient approcher l'âge de la retraite, l'évaluation a mis en lumière la nécessité d'élaborer un plan de relève et un processus de gestion des connaissances bien définis. Enfin, l'évaluation a révélé que bien

que des progrès aient été réalisés, des améliorations s'imposent en ce qui concerne la mesure du rendement.

1.0 INTRODUCTION

1.1 Contexte de l'évaluation

L'évaluation du programme Mobilisation et développement du secteur (MDS) a été réalisée par le Bureau de la vérification et de l'évaluation (BVE) d'Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC) dans le cadre de son Plan d'évaluation ministériel quinquennal (de 2014-2015 à 2018-2019) et respecte les exigences de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (1985) et de la Politique sur l'évaluation du Conseil du Trésor (2009). L'évaluation a porté sur les activités du programme MDS de 2009-2010 à 2013-2014, et le rapport produit regroupe toutes les constatations tirées de chacune des sources de données.

1.2 Structure du rapport

L'évaluation a été effectuée en tenant compte des questions d'évaluation fondamentales sur la pertinence et le rendement, qui sont définies dans la Directive sur la fonction d'évaluation du Conseil du Trésor (2009), de même que des autres questions et enjeux, qui ont été jugés essentiels à l'amélioration future du programme par les cadres supérieurs du BVE et d'AAC. Les questions, les sous-questions et les indicateurs de l'évaluation sont présentés dans la matrice d'évaluation (Annexe A).

Le rapport contient le profil du programme MDS, y compris le modèle logique de ce dernier (Annexe B), une description de la méthode d'évaluation et des limites de cette dernière, les constatations effectuées pour chaque question d'évaluation et les conclusions tirées.

2.0 PROFIL DU PROGRAMME MDS

2.1 Activités, extrants et résultats attendus du programme

Le programme MDS est un sous-programme du programme Accès aux marchés, négociations et compétitivité du secteur[1]. Le programme MDS n'est pas, à proprement parler, un programme distinct doté d'un budget et d'une charte lui appartenant. Il s'agit, en fait, d'un ensemble d'activités financées au moyen d'une combinaison de ressources associées aux services votés et du financement de *Cultivons l'avenir 2* (CA 2), au titre des volets A et C du Programme Agri-compétitivité et des volets B et C du programme Agri-marketing. Le programme MDS englobe les activités de la Direction du développement et analyse du secteur (DDAS) et de la Direction des opérations régionales (DOR), qui font toutes deux partie de la Direction générale des services à l'industrie et aux marchés (DGSIM).

Les activités et les extrants du programme MDS sont conçus de manière à soutenir l'industrie canadienne de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels[2]. Dans certains cas, le personnel du programme MDS interagit directement avec les représentants de l'industrie, qui bénéficient aussi des produits de ce programme. Dans d'autres cas, le personnel du programme MDS interagit avec des clients « internes » au sein du Ministère ou avec d'autres intermédiaires, qui peuvent également recevoir des produits de ce programme. Plus précisément, les clients du programme MDS peuvent être divisés en quatre groupes cibles, à savoir :

- ***les clients internes d'AAC*** – les clients internes du programme MDS comprennent le Cabinet du ministre, le sous-ministre et d'autres hauts fonctionnaires du Ministère, la Direction générale des programmes, la Direction générale des

[1] Tel qu'il est décrit dans l'Architecture d'alignement des programmes 2014-2015 d'AAC.

[2] Les termes « secteur », « industrie », « marché », « région » et « produit » sont fréquemment utilisés. Pour les besoins de l'évaluation, les définitions suivantes ont été utilisées :

Secteur. Le terme « secteur » fait référence à tous les aspects de l'agriculture, y compris à l'agroalimentaire et aux produits agro-industriels, qui se différencient, par exemple, du secteur des mines et des minéraux, du secteur forestier, etc.

Industrie. Le terme « industrie » fait référence à tout ce qui touche l'offre dans le secteur de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels ou désigne les principaux éléments qui s'y rattachent, ex., l'industrie horticole, l'industrie animale, l'industrie des céréales et des oléagineux et l'industrie alimentaire.

Marché et segment de marché. Le terme « marché » fait référence à tout ce qui touche la demande dans le secteur de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels. Il existe deux marchés intérieurs (le marché du détail et le marché industriel), en plus des marchés par pays (p. ex. Japon, États-Unis, Inde, etc.). Pour distinguer plus clairement les différents marchés, le terme « segment » est utilisé; par exemple, le « segment des produits laitiers du marché du détail au Canada » ou le « segment de la viande de porc du marché américain ».

Région. Tous les termes ci-dessus peuvent être utilisés en lien avec une région du Canada; par exemple, le secteur de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels du Nord-Ouest, l'industrie des céréales et des oléagineux de l'Ontario, le marché du détail du Québec, etc.

Produit. Le terme « produit » fait référence à ce qui est cultivé, élevé ou produit par les industries du secteur de l'agriculture et de l'agroalimentaire. Par exemple, le blé, la volaille et les fruits sont des produits qui relèvent respectivement de l'industrie des céréales et des oléagineux, de l'industrie animale et de l'industrie horticole.

sciences et de la technologie, la Direction générale des politiques stratégiques et d'autres organisations au sein du Ministère;

- ***les partenaires du portefeuille et les autres ministères fédéraux –*** le personnel du programme MDS travaille en collaboration avec les représentants d'un certain nombre d'organismes et de ministères fédéraux, dont les représentants de l'Agence canadienne d'inspection des aliments (ACIA, un « partenaire du portefeuille ») et les délégués commerciaux qui travaillent pour Affaires mondiales Canada[3], et ces derniers profitent des produits offerts par le programme. Les clients du programme MDS au sein des autres ministères fédéraux sont généralement ceux qui travaillent et collaborent avec l'industrie canadienne de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels;

- ***les gouvernements provinciaux et territoriaux –*** les agents responsables du programme MDS travaillent en collaboration avec des représentants de l'ensemble des provinces et des territoires du Canada[4], en particulier avec ceux qui travaillent et collaborent avec l'industrie canadienne de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels, et ces derniers profitent des produits offerts par le programme;

- ***les représentants de l'industrie*** – les agents responsables du programme MDS travaillent en collaboration avec des représentants de l'industrie canadienne de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels, et ces derniers profitent directement des produits offerts par le programme. Ce groupe inclut les représentants d'associations de l'industrie, d'associations de producteurs, de petites et moyennes entreprises et de quelques-unes des plus grandes entreprises privées canadiennes œuvrant au sein de cette industrie.

Les activités du programme MDS sont réparties en trois grandes catégories, à savoir :

- ***Collecte de données des marchés et industries, et analyse.*** La première catégorie englobe les activités qui prévoient la collecte et l'analyse de données liées aux industries et aux marchés. Ces activités se divisent en trois sous-catégories de données :

    1. *données quantitatives et empiriques (primaires et secondaires)* – la collecte et l'analyse de ces données consistent, entre autres, à recueillir et à publier des renseignements sur les tendances et les perspectives liées à la production aux fins d'élaboration de politiques nationales et internationales, d'administration des programmes et d'élaboration et de mise en œuvre de règlements au sein du gouvernement du Canada et auprès des intervenants externes;

[3] Le ministère des Affaires étrangères, du Commerce et du Développement Canada est devenu Affaires mondiales Canada en novembre 2015.
[4] Le personnel du programme MDS travaille également en collaboration avec les représentants municipaux, au besoin.

2. *données quantitatives et empiriques* – ces données sont recueillies et analysées afin de prévoir les prix en ce qui a trait au fonctionnement du Programme de paiements anticipés, de l'assurance production et du Programme de mise en commun des prix, de confirmer les prix initiaux de la Commission canadienne du blé[5], qui seront utilisés dans les prévisions à moyen terme de la Direction générale des politiques stratégiques, et de contribuer à l'élaboration des politiques en général, ainsi que des mémoires au Cabinet;

3. *données qualitatives et renseignements* – ces données et renseignements sont recueillis et analysés afin de contribuer à l'élaboration des programmes, des mémoires au Cabinet et des présentations au Conseil du Trésor, de donner des conseils sur les méthodes de consultation de l'industrie et de participer à l'élaboration des politiques.

- ***Relations avec l'industrie et analyse.*** La deuxième catégorie d'activités concerne les relations avec les représentants de l'industrie. Ces activités se répartissent en deux sous-catégories :

  1. *établissement de relations avec les gouvernements provinciaux, les administrations municipales, des organisations de l'industrie et des entreprises jouant un rôle crucial* – cela se fait, en partie, grâce au programme des tables rondes sur les chaînes de valeur, qui facilite la collaboration entre l'industrie et le gouvernement relativement à l'élaboration de stratégies visant à améliorer la compétitivité et le succès à long terme sur le marché, en vue de répondre aux questions sectorielles. Les tables rondes sur les chaînes de valeur sont coprésidées par l'industrie et les représentants d'AAC. AAC offre un soutien logistique et un appui financier et partage son expertise. Les participants aux tables rondes sur les chaînes de valeur regroupent des fournisseurs, des producteurs, des transformateurs, des représentants de l'industrie de la restauration, des détaillants, des commerçants et des associations. Le programme MDS entretient des relations avec les représentants de l'industrie et des gouvernements provinciaux dans les régions afin de présenter, de manière proactive, des comptes rendus à la haute direction sur les questions et les sujets régionaux clés. Le programme MDS soutient également le Ministère lorsqu'il offre des services en vue d'améliorer les renseignements sur les marchés et de renforcer la capacité d'exportation, qu'il facilite la promotion et l'exécution des programmes nationaux et qu'il gère les accords bilatéraux fédéraux-provinciaux et fédéraux-territoriaux conclus à l'égard des politiques et des programmes agricoles, ce qui inclut la gestion des accords bilatéraux passés avec les provinces dans le cadre de CA 2. Le programme MDS entretient également des relations avec les intervenants régionaux de l'industrie, en ayant régulièrement des interactions avec eux, notamment en

[5] Tel qu'il a été annoncé en avril 2015, 50,1 % des parts de la Commission canadienne du blé ont été rachetées par des investisseurs privés. La Commission canadienne du blé a donc changé de nom et est devenue G3 Canada Limited. Le programme MDS ne soutient plus cet organisme.

participant aux réunions et aux échanges directs des représentants de l'industrie, afin d'évaluer la capacité d'approvisionnement;

2. *analyse de la compétitivité de l'industrie*, y compris des répercussions des politiques, des programmes et des règlements gouvernementaux – le contexte réglementaire dans lequel le secteur de l'agriculture et de l'agroalimentaire évolue est complexe et exige beaucoup de ressources pour le gouvernement comme pour l'industrie. La majorité des règlements fédéraux touchant l'alimentation et l'agriculture relèvent de ministères et d'organismes autres qu'AAC, notamment de Santé Canada et de l'ACIA. Le défi consiste à trouver un équilibre entre le besoin de protéger l'intérêt public et la nécessité d'assurer les échanges commerciaux, l'innovation et la croissance de l'industrie. Le programme MDS travaille en collaboration avec l'industrie afin d'évaluer la pertinence de la réglementation, de trouver des solutions de rechange, d'analyser les répercussions des changements et d'améliorer sa compréhension des processus et des exigences réglementaires. Le programme MDS travaille de concert avec les organismes de réglementation afin d'évaluer l'incidence des approches potentielles.

- ***Développement du secteur.*** La troisième catégorie comprend des activités liées à la promotion des intérêts du secteur. Ces activités peuvent être réparties en quatre sous-catégories :

  1. *analyse et résolution des problèmes du secteur*, ce qui inclut l'aide offerte dans le cadre de la résolution des questions stratégiques et transactionnelles à l'échelle de l'industrie;

  2. *surveillance des accords fédéral-provincial-territorial (FPT)*, notamment des ententes relatives à CA 2, et administration de la *Loi sur la généalogie des animaux*, de la *Loi sur le commerce des spiritueux* et des règlements concernant l'âge et l'origine du whisky;

  3. *aide offerte dans le cadre des activités menées par l'industrie*, y compris des dialogues et des ateliers intersectoriels nationaux;

  4. *aide offerte en vue de cerner et de résoudre les problèmes techniques et commerciaux*, ce qui inclut les analyses et le soutien fournis au programme Croissance du commerce et du marché (CCM) au sein de la DGSIM, en exerçant un rôle touchant principalement la mobilisation et la connaissance du secteur.

Les extrants prévus, qui devraient être obtenus grâce à la collecte et à l'analyse des données, aux relations avec l'industrie, à l'analyse de ces relations et au développement du secteur, sont les suivants :

- informations sur le marché, analyse et renseignement (y compris les rapports sur

les informations concernant les marchés et l'analyse de ceux-ci, y compris le Programme de paiements anticipés et le Programme de mise en commun des prix);

- rapports analytiques et techniques de l'industrie (y compris l'analyse comparative, l'analyse des performances, les évaluations de l'impact réglementaire et l'analyse de position des organisations);

- tables rondes sur les chaînes de valeur, équipes de mission spécialisées dans les marchés internationaux et d'autres processus de consultation industrie-gouvernement ou FPT;

- conseils et services techniques au secteur et aux gouvernements (examens techniques de projets, examens de plans d'affaires);

- analyse des positions et activités des gouvernements provinciaux et territoriaux.

Les trois ***résultats immédiats*** qui devraient être obtenus grâce aux extrants du programme MDS sont les suivants :

1. les producteurs canadiens, les entreprises et les organisations de l'industrie sont mieux informés;

2. le secteur possède la capacité et exerce un leadership pour améliorer la compétitivité et la performance du marché dans les marchés nationaux et internationaux;

3. les programmes, les politiques et les règlements gouvernementaux répondent aux priorités du secteur et aux besoins de compétitivité.

Les trois ***résultats intermédiaires*** qui devraient découler des résultats immédiats du programme MDS sont les suivants :

1. les producteurs canadiens, les entreprises et les organisations de l'industrie prennent de meilleures décisions;

2. le secteur canadien de l'agriculture et de l'agroalimentaire répond aux questions prioritaires, y compris les questions liées au commerce, pour faire progresser la compétitivité;

3. les intervenants mettent en œuvre des stratégies et utilisent des outils pour gérer les changements associés aux forces externes.

Les deux ***résultats finaux*** qui devraient découler des résultats intermédiaires du programme MDS sont les suivants :

1. amélioration de l'accès aux marchés pour les producteurs, les entreprises et les

organisations de l'industrie, réactivité aux débouchés et aux exigences, meilleure compétitivité à l'échelle nationale et internationale;

2. le secteur de l'agriculture et de l'agroalimentaire s'adapte avec succès aux nouvelles possibilités et difficultés en évolution sur les marchés mondiaux et nationaux.

L'annexe B contient le modèle logique du programme, qui résume les activités, les extrants et les résultats du programme MDS et les liens attendus entre eux.

2.2 Structure de gouvernance

Les activités du programme MDS sont réalisées par deux directions d'AAC, qui font partie de la DGSIM :

la Direction du développement et analyse du secteur (DDAS) – cette direction est dirigée par un directeur général et comprend cinq divisions, dont chacune relève d'un directeur. Ces divisions sont les suivantes : la Division de l'horticulture et des enjeux pansectoriels, la Division de l'industrie animale, la Division des céréales et des oléagineux, la Division de la consultation du secteur et la Division de l'industrie alimentaire;

la Direction des opérations régionales (DOR) – cette direction est dirigée par un directeur général et comprend cinq bureaux régionaux (Atlantique, Québec, Ontario, Centre-Ouest et Nord-Ouest), dont chacun relève d'un directeur régional.

2.3 Ressources du programme

Le programme MDS est financé à partir des ressources ministérielles existantes et de CA 2. Tel qu'il est indiqué dans le tableau 1, les dépenses du programme MDS sont demeurées relativement stables. Pour la période allant de 2009-2010 à 2013-2014, les dépenses du programme ont totalisé 112,9 millions de dollars.

3.0 MÉTHODOLOGIE

3.1 Sources de données

3.1.1 Examen des documents et des données administratives

Un examen des documents a été entrepris afin de vérifier la conformité aux priorités du gouvernement fédéral et aux résultats stratégiques du Ministère et d'évaluer le rendement, l'économie et l'efficience ainsi que la conception et l'exécution du programme. Cet examen a permis d'établir le contexte dans lequel le programme a été exécuté. Les rapports de rendement, les Rapports sur les plans et les priorités, les profils du programme, les renseignements financiers, les plans d'activités, les cadres stratégiques et les rapports annuels font partie des documents examinés en ce qui a trait à la conception et aux activités du programme. Les documents du gouvernement du Canada comprennent les discours du Trône, les budgets et les énoncés des priorités pangouvernementales.

3.1.2 Revue de la littérature et de la couverture médiatique

Une revue de la littérature et de la couverture médiatique a été effectuée afin d'évaluer la pertinence, le rendement, l'efficience et l'économie du programme. La revue de la littérature a permis d'examiner les pratiques exemplaires d'autres programmes internationaux semblables, des rapports de Statistique Canada, de même que des sources Internet, des articles et des publications à comité de lecture externes. Dans le cadre de la revue de la couverture médiatique, on a procédé à une analyse systématique d'un échantillon représentatif de documents provenant des médias (p. ex. médias traditionnels ou diffusion en ligne).

3.1.3 Entrevues

Trente-six entrevues ont été menées dans le cadre de l'évaluation. Comme le montre le tableau 2, les personnes interrogées comprenaient des représentants du programme au sein de la DGSIM, des clients internes d'AAC, ainsi que des représentants d'autres ministères et organismes fédéraux et de l'industrie.

Tableau 2 : Entrevues par sous-groupes

Sous-groupes des personnes interrogées	Nombre d'entrevues
Représentants du programme au sein de la DGSIM	8
Clients internes d'AAC	8
Représentants d'autres ministères et organismes	4
Représentants des gouvernements provinciaux	5
Représentants de l'industrie	11
Total	**36**

3.1.4 Études de cas

Des études de cas ont été réalisées afin d'établir le contexte et d'aider à comprendre comment les produits et les services du programme MDS sont élaborés et utilisés. Les cas choisis représentaient l'éventail des activités du programme MDS; des études de cas « internes » ont été effectuées concernant l'élaboration et l'utilisation des produits au sein d'AAC, et des études de cas « externes » ont été réalisées en ce qui concerne l'élaboration de produits et leur utilisation à l'extérieur du Ministère par des représentants d'autres ordres de gouvernement et par des intervenants de l'industrie. Dans le cadre de ces études de cas, des entrevues ont été menées et la documentation connexe a été examinée.

Réponse au problème lié au lin Triffid survenu en 2009. À l'été 2009, la présence d'une faible concentration d'une matière transgénique interdite – FP967 ou « lin CDC Triffid » – a été décelée dans les cargaisons de lin produit au Canada à destination des pays de l'Union européenne. Par conséquent, les exportations canadiennes de lin à destination de ces pays, qui se chiffraient à quelque 320 millions de dollars, ont été interrompues. Les responsables du programme MDS ont travaillé en collaboration avec le Secrétariat de l'accès aux marchés d'AAC, la Direction générale des programmes, les conseillers juridiques, les cadres supérieurs, d'autres ministères fédéraux et des partenaires de l'industrie afin d'établir un plan d'action en vue d'éliminer toute trace de lin CDC Triffid de la production et des exportations canadiennes et de regagner ainsi l'accès au marché d'exportation à destination des pays de l'Union européenne.

Réponse aux problèmes causés par l'excès d'humidité que les producteurs de céréales et de graines oléagineuses et les éleveurs de bétail des Prairies ont connus en 2014. À l'été 2014, les précipitations soutenues ont causé d'importantes inondations en surface, ce qui a eu un impact sur des millions d'acres de terres cultivées dans le Sud-Est de la Saskatchewan et le Sud du Manitoba. Les inondations ont aggravé les difficultés causées par une saison déjà humide, au cours de laquelle un nombre important d'acres de terres n'ont pas été ensemencés. Les producteurs de céréales et de graines oléagineuses et les éleveurs de bétail ont été touchés par ces

inondations. Les responsables du programme MDS ont travaillé en collaboration avec la Direction générale des programmes, la Direction générale des politiques stratégiques et Politiques, planification et gestion des mesures d'urgence d'AAC, de même qu'avec le Cabinet du sous-ministre, afin d'amener l'industrie, les intervenants, les représentants provinciaux et les organismes concernés à coordonner l'élaboration d'un plan d'action pour corriger la situation.

Examens techniques des demandes de l'industrie dans le cadre du programme Agri-innovation de CA 2. AAC offre des programmes à l'industrie agricole et agroalimentaire en vue de soutenir les efforts déployés par le secteur afin de rester concurrentiel et productif. Dans le cadre de *Cultivons l'avenir* (CA) et de CA 2, plusieurs programmes ont été mis sur pied, notamment le programme Agri-innovation, qui permet de financer les projets de recherche et développement et de commercialisation menés par l'industrie. De 2009 à 2014, AAC a reçu des centaines de demandes dans le cadre du programme Agri-innovation. Le programme MDS a appuyé le processus de sélection des projets en procédant à l'examen technique des demandes.

Consultations à l'appui de la mise sur pied de CA 2. Dans le cadre du processus d'élaboration des politiques et des programmes de CA 2, les responsables du programme MDS ont sollicité la participation des provinces, des territoires et de l'industrie à l'échelle nationale et régionale. Les renseignements recueillis lors de ces consultations ont appuyé la mise sur pied de CA 2.

Forum sur la santé des abeilles. Le Forum sur la santé des abeilles est une tribune multipartite dirigée par l'industrie et soutenue par le gouvernement, qui a été mise en place afin d'aborder des questions cruciales qui concernent les différents fournisseurs et secteurs agricoles et qui portent sur la santé des abeilles. Ce forum a pour but de définir des mesures, qui visent à protéger et à améliorer la santé des abeilles au Canada, tout en assurant la durabilité continue des cultures agricoles.

3.2 Limites de la méthodologie

Certaines limites méthodologiques, incluant les stratégies d'atténuation mises en œuvre, ont été rencontrées dans le cadre de l'évaluation; ces dernières sont examinées ci-dessous.

Le programme MDS a figuré pour la première fois dans l'Architecture d'alignement des programmes (AAP) et le Rapport sur les plans et les priorités d'AAC en 2014-2015. Le Rapport sur les plans et les priorités présente les dépenses prévues du programme MDS pour la période allant de 2014-2015 à 2016-2017. Comme le sous-programme a été créé en 2014-2015, rien ne fait état des dépenses du programme MDS pour la période précédant 2014-2015.

En fait, les activités qui composent le programme MDS sont effectuées depuis des décennies. Au cours de la période d'évaluation, les activités qui relèvent de ce que nous appelons maintenant le programme MDS étaient sous la responsabilité de la DDAS et de la DOR. Par conséquent, pour obtenir une approximation des dépenses réelles du programme MDS au cours de la période d'évaluation, les registres des dépenses de la DDAS et de la DOR ont été utilisés.

Dans le cadre de l'évaluation, il a été impossible d'accéder à des données quantitatives solides pour certains indicateurs de rendement. Par exemple, aucun registre précis n'était accessible pour plusieurs extrants. Les données empiriques relatives aux résultats se limitaient (a) à des données anecdotiques liées à des incidents particuliers impliquant le programme MDS et (b) à des indicateurs macroéconomiques qui pouvaient difficilement être associés de manière fiable aux activités du programme MDS. Afin d'atténuer les limites ainsi imposées, des entrevues ont été réalisées auprès d'un échantillon représentatif d'intervenants sélectionnés et ont été utilisées comme principale source de données. Les résultats attendus du programme MDS sont pour la plupart des résultats qualitatifs et observables; un programme systématique d'entrevues fournissait une base de données valable pour traiter les questions touchant les résultats. Plusieurs sources de données complémentaires – examen des documents et des données administratives, revue de la littérature et de la couverture médiatique et études de cas – ont été utilisées à l'appui de cette base de données; l'évaluation a ainsi permis de corroborer et de faire ressortir les conclusions tirées.

Le manque de données liées aux résultats limitait la capacité à effectuer des analyses coûts-avantages ou des analyses des coûts par extrant détaillées, dans le cadre de l'évaluation. Même dans les cas où des données étaient disponibles, il a été impossible d'évaluer la contribution relative du programme MDS à l'atteinte de résultats particuliers. Seules des données sur les exportations ont pu être obtenues lors de l'évaluation; il a été impossible de recueillir des données sur la production nationale et les ventes intérieures à une échelle qui aurait pu être utile dans le cadre de l'évaluation. Pour traiter la question de l'efficience, l'évaluation s'est basée sur une approche descriptive, qui reposait sur des macro-données liées aux résultats et des données anecdotiques que les données tirées des entrevues venaient appuyer.

4.0 CONSTATATIONS DE L'ÉVALUATION

4.1 Pertinence

4.1.1 Nécessité du programme MDS

L'évaluation a démontré qu'il est constamment nécessaire au sein du secteur d'obtenir des renseignements et analyses fiables, et de faciliter la participation des intervenants et l'établissement de liens entre eux en vue de soutenir la capacité concurrentielle de l'industrie et a révélé que le programme MDS a un rôle permanent à jouer dans la prestation de ces services.

Les intervenants au sein du secteur de l'agriculture et de l'agroalimentaire canadien évoluent dans un environnement de plus en plus complexe. Des facteurs, tels que la demande croissante de produits présentant des caractéristiques particulières, les nouvelles normes de l'industrie, la prolifération des obstacles techniques au commerce, la structure changeante de l'industrie, la concurrence à faible coût de revient sur les marchés agricoles, l'intégration verticale des chaînes d'approvisionnement mondiales et l'arrivée de nouveaux intervenants multinationaux à l'échelle nationale, ont une incidence sur la rentabilité, la durabilité et la réussite des agriculteurs canadiens et des autres entreprises agricoles du pays. La capacité du secteur à demeurer concurrentiel à long terme dépend de sa rentabilité. Par conséquent, le système de l'agriculture et de l'agroalimentaire apporte une contribution importante au Canada sur les plans de l'emploi et du produit intérieur brut. D'après les documents d'AAC, le secteur emploie 2,2 millions de personnes, représente 6.7 % du produit intérieur brut total et se classe au cinquième rang des plus importants exportateurs et sixième importateurs de produits agricoles et agroalimentaires dans le monde; les exportations et les importations dans ce secteur sont évaluées à 46 milliards de dollars et 34.3 milliards de dollars, respectivement[6].

En plus de composer avec la complexité de l'environnement qui lui est propre, l'industrie agricole traverse actuellement une période de grande instabilité et d'imprévisibilité, qui sera une source de préoccupation à long terme pour le secteur[7]. Cette instabilité se caractérise par des fluctuations plus importantes des prix des intrants, des taux de change et des prix des produits agricoles sur le marché que toutes celles observées jusqu'à présent. La faible croissance et l'endettement élevé des pays membres de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) continuent de miner les perspectives de croissance du commerce dans ces pays. Parallèlement, la croissance économique des pays en développement continue de dépasser celle des pays de l'OCDE,

---

[6] AAC, *Vue d'ensemble du système agricole et agroalimentaire canadien 2013*, 2013. Sur Internet : http://www.agr.gc.ca/fra/a-propos-de-nous/publications/publications-economiques/liste-alphabetique/vue-d-ensemble-du-systeme-agricole-et-agroalimentaire-canadien-2013/?id=1331319696826.

[7] Statistique Canada, *Revue du Programme de la statistique agricole : La nécessité des données agricoles*, 2014. Sur Internet : http://www.statcan.gc.ca/fra/consultation/2011/agri/agri-data-donne-fra. Banque Toronto-Dominion, *Special report TD Economics*, 2011. Sur Internet : http://www.td.com/document/PDF/economics/special/dc1111_agriculture.pdf.

et cette tendance est appelée à se maintenir; les relations commerciales du Canada avec les économies émergentes gagnent donc en importance[8].

Dans ce contexte, il est nécessaire de procéder à une analyse approfondie et impartiale des industries et des marchés agricoles et agroalimentaires, qui s'appuie sur l'éventail complet des données disponibles (p. ex. données de Statistique Canada et autres données de haut niveau, ce qui inclut de l'information sur les ventes et les marchés, des renseignements sur les producteurs/industrie, y compris de l'information sur l'approvisionnement, les points de vue et les données des provinces, les politiques de tous les ordres de gouvernement, y compris celles établies à l'échelle internationale, des données scientifiques et des renseignements liés à la réglementation). Les intervenants qui ont besoin d'une telle analyse englobent tous les intervenants de l'industrie, aussi bien les principaux acteurs que ceux de moindre envergure. Bien que les grandes associations industrielles (p. ex. bœuf, canola) aient généralement des capacités internes de recherche et d'analyse, elles n'ont pas accès à l'éventail complet des données gouvernementales, et les petites associations industrielles ont, quant à elles, besoin d'aide pour comprendre les marchés et accéder à ces derniers.

En outre, le Ministère lui-même a besoin que des analyses soient faites en vue de soutenir l'élaboration des politiques et la prise de décisions en ce qui concerne la réglementation, les programmes, les politiques et toute autre décision relative aux dépenses[9]. Cela est également le cas pour les autres ministères et organismes fédéraux qui participent à la promotion ou à la réglementation du secteur agricole et agroalimentaire, ce qui inclut Santé Canada, l'Agence canadienne d'inspection des aliments (ACIA), Affaires mondiales Canada, l'Agence de promotion économique du Canada atlantique, le ministère de la Diversification de l'économie de l'Ouest, l'Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec et l'Agence fédérale de développement économique pour le Sud de l'Ontario. Les gouvernements provinciaux, qui jouent un rôle important au sein du secteur agricole et agroalimentaire canadien, ont besoin d'information et de renseignements à l'échelle nationale et internationale et doivent également en obtenir des autres administrations provinciales. Il est nécessaire de faciliter l'établissement de relations entre les intervenants du secteur, notamment entre les producteurs et les représentants de l'industrie, les scientifiques et les organismes de réglementation, les différents ordres de gouvernement intérieurs et les gouvernements internationaux, et d'établir des liens entre les intérêts de chacun. Ce besoin découle de l'établissement constant des priorités et d'autres mesures, qui nécessitent l'obtention de tous les points de vue pertinents, de même que de situations et de crises uniques, qui requièrent une planification et une prise de décisions conjointes, en temps opportun.

---

[8] Financement agricole Canada, *L'industrie agricole et agroalimentaire canadienne et l'économie mondiale en 2013-2014*, 2013. Sur Internet : https://www.fcc-fac.ca/fcc/about-fcc/corporate-profile/reports/cage-report/lindustrie-agricole-et-agroalimentaire-canadienne-et-leconomie-mondiale-en-2013-2014.pdf.

[9] D'autres organisations au sein d'AAC, comme CCM au sein de la DGSIM et la Direction de la recherche et de l'analyse (DRA) au sein de la Direction générale des politiques stratégiques, fournissent des renseignements semblables. Comme la présente évaluation porte principalement sur la pertinence et le rendement du programme MDS, les activités de CCM et de la DRA n'ont pas été évaluées.

Ce besoin est directement lié à la compétitivité du secteur. Il a été établi qu'aucun programme au sein du gouvernement ou du secteur privé, autre que le programme MDS, ne répond à ce besoin. Les principales personnes interrogées dans le cadre de l'évaluation ont toutes fait observer que les activités et les extrants du programme MDS sont pertinents pour le secteur et continuent de répondre aux besoins des intervenants internes et externes. Les personnes interrogées dans l'ensemble du secteur ont indiqué que le programme MDS est efficace pour ce qui est de regrouper et d'analyser des données et d'apporter une valeur ajoutée à ces dernières (c.-à-d. ces activités sont effectuées de façon approfondie et impartiale et sont directement associées aux préoccupations du secteur). Les principales personnes interrogées considèrent que les agents responsables du programme MDS sont bien placés pour communiquer avec les autres intervenants et faciliter la collaboration entre les ministères, l'industrie et les gouvernements des provinces et des territoires en vue de régler les problèmes auxquels le secteur est confronté.

4.1.2 Harmonisation du programme MDS avec les priorités du Ministère et du gouvernement

L'évaluation a permis d'examiner la mesure dans laquelle les activités du programme MDS sont conformes aux priorités du Ministère et du gouvernement dans son ensemble. L'évaluation a révélé que les services et les produits offerts par le programme MDS respectent les priorités du gouvernement et du Ministère.

Harmonisation avec les priorités pangouvernementales : Les objectifs et les activités du programme MDS sont conformes aux priorités du gouvernement fédéral tel que formulé au cours de la période examinée dans la présente évaluation. Dans le Plan d'action économique et le discours du Trône de 2013[10], on souligne le rôle important du commerce comme moteur de la croissance économique. Dans le discours du Trône de 2013, on précise ce qui suit : « notre prospérité découle de l'ouverture de nouveaux marchés aux biens, aux services et aux investissements canadiens ».

L'harmonisation du programme se reflète également dans les budgets fédéraux et les importantes initiatives stratégiques connexes du gouvernement. Par exemple, dans le budget de 2014[11], on souligne que le gouvernement fédéral continue de prendre des mesures pour renforcer le secteur agricole canadien grâce au nouveau cadre stratégique de CA 2, entré en vigueur le 1er avril 2013. Conformément à ce cadre, le gouvernement fédéral et les gouvernements provinciaux fournissent plus de trois milliards de dollars sur cinq ans au titre des investissements dans l'innovation, la compétitivité et le développement des marchés.

Les données appuient la conclusion selon laquelle le programme MDS respecte les priorités du gouvernement. Les représentants du Ministère voient AAC comme un

[10] Gouvernement du Canada, discours du Trône de 2013. Sur Internet : http://speech.gc.ca/fra/discours-integral.
[11] Budget fédéral de 2014, chapitre 3.3. Sur Internet : http://www.budget.gc.ca/2014/docs/plan/ch3-3-fra.html.

ministère à vocation économique et considèrent que son rôle est d'aider les membres établis du secteur à être plus concurrentiels, tout en aidant les petites organisations à bien s'implanter sur le marché. Les principales personnes interrogées ont indiqué que le programme MDS a été mis au point afin de tenir compte des changements apportés aux priorités du gouvernement et d'AAC. Par exemple, le programme MDS a délaissé les stratégies de marque et les activités de développement des marchés à l'échelle régionale afin d'examiner les facteurs qui influent sur la compétitivité et de travailler avec l'industrie en vue de renforcer ces éléments fondamentaux.

Harmonisation avec les priorités ministérielles : À l'intérieur de l'AAP d'AAC, le sous-programme 1.2.2 du programme MDS s'inscrit dans le cadre du programme 1.2 : Accès aux marchés, négociations, compétitivité du secteur, et systèmes d'assurance. Le Rapport sur les plans et priorités 2014-2015 d'AAC précise que le but du programme MDS est de soutenir le résultat stratégique 1 du Ministère : « Un secteur de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels compétitif et axé sur le marché qui gère les risques de manière proactive ». Ce résultat stratégique met l'accent sur la capacité du Canada de produire, de transformer et de distribuer, de façon rentable, des produits agricoles, agroalimentaires et agro-industriels sûrs, sains et de grande qualité et d'élargir les marchés intérieurs et extérieurs du secteur. Dans ce contexte, le programme MDS vise à renforcer la capacité du secteur, aussi bien en collaboration qu'individuellement (organisations et exploitants agricoles individuels), de même que sa compétitivité afin de réussir dans un contexte international et national en constante évolution.

L'initiative CA 2 jette les bases des mesures coordonnées par les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux sur cinq ans (de 2013 à 2018) en vue d'aider le secteur à devenir plus prospère, plus compétitif et plus innovateur. L'entente prévoit des investissements dans les initiatives stratégiques réalisées en matière d'innovation, de compétitivité et de développement des marchés. L'objectif consiste à mettre en place un secteur de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels rentable, durable, compétitif et innovateur, qui répond aux demandes du marché, qui prévoit les changements et s'y adapte, et qui contribue au mieux-être des Canadiens. Le programme MDS est conforme aux objectifs du cadre stratégique de CA 2 en matière de compétitivité et de développement des marchés.

Dans le Plan d'activités 2014-2017 d'AAC[12], cinq priorités ministérielles sont établies, dont deux sont harmonisées avec les activités du programme MDS :

1. favoriser et améliorer la compétitivité et l'adaptabilité du secteur de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels;

2. maintenir et améliorer l'accès aux principaux marchés internationaux ciblés.

[12] AAC, Plan d'activités 2014-2017 d'AAC, 2014.

4.1.3 Harmonisation du programme MDS avec le rôle du gouvernement fédéral

L'évaluation a révélé que les activités du programme MDS sont conformes au rôle du gouvernement fédéral. Les rôles et les responsabilités d'AAC lui sont conférés en vertu de la *Loi sur le ministère de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire* (1985). Cette loi prévoit ce qui suit :

> *Les pouvoirs et fonctions du ministre s'étendent d'une façon générale à tous les domaines de compétence du Parlement non attribués […] et liés :*
>
> *a) à l'agriculture;*
> *b) aux produits dérivés de l'agriculture;*
> *c) à la recherche dans ces domaines, notamment à l'exploitation de stations agronomiques.*

Le rôle d'AAC a été élaboré, entre autres choses, en vue d'aider à réunir les conditions propices à la rentabilité, à la durabilité et à l'adaptabilité à long terme du secteur agricole canadien[13]. Les intervenants du secteur s'attendent à ce qu'AAC leur fournisse des renseignements, mène des recherches et conçoive des technologies, en plus d'élaborer des politiques et des programmes qui aident le secteur canadien de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels à être concurrentiel sur les marchés national et international, à gérer les risques et à innover.

Le programme MDS aide le Ministère à remplir son mandat en offrant des renseignements et des conseils à tous les intervenants du secteur dans le but de créer une industrie plus concurrentielle et plus durable. Le programme MDS joue un rôle de premier plan en gérant, au nom du Ministère, les ententes intervenues entre AAC et ses homologues provinciaux.

Tant sur le plan des relations soutenues que de la gestion des crises, il existe de nombreuses interventions qui dépendent entièrement de la collaboration FPT; le programme MDS est le représentant du gouvernement fédéral à cet égard. De même, sur la scène internationale, pour réaliser des progrès et trouver des solutions applicables sur plusieurs fronts, une interaction entre les différents gouvernements s'impose et, là encore, le programme MDS a la responsabilité d'exercer un leadership lorsque de telles situations se présentent.

[13] AAC, Rapport sur les plans et priorités 2014-2015, 2014. Sur Internet : http://www.agr.gc.ca/fra/a-propos-de-nous/planification-et-rapports/rapports-sur-les-plans-et-les-priorites/2014-2015-rapport-sur-les-plans-et-les-priorites/?id=1390336921183.

4.2 Rendement – efficacité

Selon la Politique sur l'évaluation du Conseil du Trésor (2009), pour évaluer le rendement, il faut mesurer l'efficacité, l'efficience et l'économie d'un programme. Les sous-sections qui suivent portent sur l'efficacité du programme MDS et la mesure dans laquelle le programme MDS a produit les extrants prévus et atteint les résultats escomptés.

4.2.1 Production des extrants prévus

La stratégie de mesure du rendement (SMR) du programme MDS fait état des extrants que les activités de MDS devraient permettre de produire et indique, dans bien des cas, les quantités prévues. La première étape de l'évaluation du rendement du programme MDS a été de déterminer quels extrants parmi ceux prévus ont été produits. Dans le cadre de l'examen des documents, des rapports internes décrivant les extrants et présentant des exemples de ces derniers ont été obtenus auprès des responsables du programme. Des entrevues ont été réalisées auprès des employés du programme MDS en vue d'apporter un complément à l'examen des documents et d'obtenir des explications au sujet de la documentation, au besoin. Les données qui ont pu être consultées dans le cadre de l'évaluation appuient la conclusion selon laquelle les extrants – tant ceux générés régulièrement pour des auditoires particuliers que les nombreux extrants ad hoc – ont été produits par le programme. Compte tenu du manque de données sur le rendement relatives aux extrants produits, l'évaluation n'a pas permis de dénombrer ces derniers avec précision et de déterminer si le programme MDS a atteint les objectifs énoncés dans sa SMR. Toutefois, dans les cas où des données partielles étaient disponibles et où des objectifs avaient été établis, l'évaluation a permis d'estimer si les objectifs de la SMR ont été atteints.

D'après les données de l'évaluation, des extrants sont produits dans chacune des cinq principales catégories définies dans le modèle logique du programme MDS :

a. informations sur le marché, analyse et renseignement;
b. rapports analytiques et techniques de l'industrie;
c. tables rondes sur les chaînes de valeur, équipes de mission spécialisées dans les marchés internationaux[14] et autres processus de consultation;
d. conseils techniques au secteur et aux gouvernements;
e. analyse des positions et activités des gouvernements provinciaux et territoriaux.

A) Informations sur le marché, analyse et renseignement : Le programme MDS a la responsabilité de produire des informations sur le marché. Selon la documentation

[14] Les équipes de mission spécialisées dans les marchés internationaux se veulent un outil de collaboration FPT utilisé pour faciliter l'établissement de stratégies de développement des marchés communes sur les marchés prioritaires pour le secteur agricole et agroalimentaire canadien. Dans le cadre du processus de consultation de CCM, les responsables du programme MDS participent aux équipes de mission spécialisées dans les marchés internationaux afin de permettre une meilleure compréhension des activités de développement des marchés provinciaux et territoriaux et de fournir des renseignements sur la capacité d'approvisionnement régionale dans le but de mieux défendre les intérêts de l'industrie.

examinée à l'appui de la présente évaluation, le programme MDS produit trois principaux types de rapports : des rapports dynamiques, des rapports statiques et des rapports personnalisés.

Rapports dynamiques. Des rapports dynamiques sont publiés sur le site Web public d'AAC et sont adaptés par les utilisateurs, en fonction de leurs propres besoins en matière d'information. Ces rapports regroupent les données les plus récentes disponibles dans une base de données et permettent aux utilisateurs de produire des rapports qui répondent à leurs propres spécifications. Cette approche a l'avantage d'être à la fois souple et économique, puisqu'elle permet aux utilisateurs du site Web d'adapter les rapports à partir des renseignements les plus à jour, en plus de libérer des ressources et de diminuer le nombre de demandes que les agents responsables du programme MDS sont appelés à gérer.

Rapports statiques. Les rapports statiques sont des rapports conventionnels, qui comprennent des analyses et des renseignements sur les marchés au cours d'une période donnée. Ces rapports sont produits à intervalles réguliers. Bon nombre d'entre eux sont accessibles sur le site Web d'AAC. D'autres sont communiqués à des intervenants ou à des auditoires particuliers.

Rapports personnalisés. Des rapports personnalisés sont produits et transmis directement à des centaines de clients de façon ponctuelle. Ces rapports sont personnalisés à l'intention des intervenants, notamment des autres ministères fédéraux, des ministères de l'Agriculture des provinces et des territoires, des organisations de l'industrie, des producteurs et des autres intervenants concernés.

Des fiches de contrôle indiquant le nombre total d'extrants produits par le programme MDS n'ont pu être obtenues de façon universelle. Une division du programme MDS, à savoir la Division de l'industrie animale, a fourni le décompte de ses extrants pour 2014-2015[15]. Étant donné que les autres divisions n'enregistrent pas de façon systématique les extrants produits au cours de chaque exercice, l'évaluation a seulement permis d'estimer si le programme MDS a atteint les objectifs énoncés dans sa SMR.

La Division de l'industrie animale a produit 263 rapports, qui ont été diffusés à des intervalles prédéfinis – hebdomadairement, mensuellement ou annuellement – 149 ont été publiés sur le site Web d'AAC et 114 ont été transmis en utilisant d'autres supports électroniques. Si les autres divisions responsables de la production d'analyses et d'informations sur les marchés produisent un volume de rapports semblable à celui de la Division de l'industrie animale, il est possible d'estimer qu'environ 1 000 rapports d'analyse et d'information sur les marchés ont été produits et publiés par le programme MDS chaque année. Cette estimation doit être considérée comme une valeur nominale approximative et doit être utilisée uniquement dans le contexte de l'évaluation afin de dresser un portrait de la situation par rapport aux objectifs fixés. Vu que l'objectif

[15] Comme la première stratégie de mesure du rendement pour le programme MDS a été élaborée en 2014, il n'y a pas de données disponibles concernant les extrants avant 2014-2015.

établi dans la SMR est d'environ 300, il est possible de suggérer que le programme MDS atteint son objectif en ce qui a trait à la production d'analyses et d'informations sur les marchés.

Les agents responsables du programme MDS répondent aux demandes de renseignements ponctuelles du public, des autres ministères, des organismes gouvernementaux des provinces et des territoires, de l'industrie et des intervenants internes. La Division de l'industrie animale estime avoir reçu et traité plus de 700 demandes l'an dernier. Si un processus d'estimation semblable à celui adopté précédemment est utilisé, il est possible d'estimer que le programme MDS répond à 2 800 demandes de renseignements ponctuelles chaque année; cette estimation doit, là encore, être considérée uniquement comme une approximation du volume de demandes, dans le contexte de l'évaluation, et ne doit pas être vue comme une estimation exacte ni être utilisée à d'autres fins que pour les besoins du présent rapport. Les agents responsables du programme MDS recueillent et analysent des données empiriques afin de prévoir et de recommander les prix liés aux activités du Programme de paiements anticipés et d'autres programmes. En 2014-2015, les responsables du programme MDS ont répondu à environ 300 demandes de tarification dans le cadre du Programme de paiements anticipés, 300 demandes concernant la valeur assurable des produits agricoles et 400 demandes relatives aux prévisions des revenus et des prix agricoles[16]. Il est important de souligner qu'aucun objectif n'avait été fixé dans la SMR concernant ces extrants.

Les principales personnes interrogées ont décrit les rapports d'analyse des marchés produits par le programme MDS comme des outils utiles, qui regroupent et résument des données et des statistiques recueillies dans l'ensemble du secteur et partout dans le monde. Un certain nombre de personnes interrogées, qui représentent différentes organisations, ont expliqué que la plupart des intervenants du secteur, notamment les producteurs, les transformateurs et les exportateurs individuels, génèrent des données. En outre, différents groupes internes d'AAC, tel que la Direction de la recherche et analyse au sein de la Direction générale des politiques stratégiques, produisent des données. Des portions de ces données sont ensuite recueillies et analysées par un large éventail d'intervenants, y compris les principales associations nationales, AAC, l'ACIA, Statistique Canada, Affaires mondiales Canada, les ministères de l'Agriculture des provinces, les multinationales, les gouvernements étrangers et les associations industrielles. Le principal avantage pour les clients du programme MDS est que ce dernier résume et analyse des données tirées de toutes les sources pertinentes.

B) Rapports analytiques et techniques de l'industrie : Les rapports analytiques et techniques de l'industrie sont produits par le programme MDS, avec l'aide d'autres experts d'AAC, principalement pour répondre aux besoins internes du Ministère. Les principales personnes interrogées ont indiqué que ces rapports facilitent la réflexion stratégique du Ministère et sont utilisés pour orienter un large éventail de décisions.

[16] AAC, Rapport 2013-2014 sur les réalisations de la DGSIM à la fin de l'exercice, 2013.

Étant donné que le programme MDS n'assure pas le suivi du nombre d'extrants ainsi produits, l'évaluation n'a pas permis d'analyser ces derniers en fonction des objectifs fixés dans la SMR. Toutefois, des exemples des types de rapports analytiques et techniques de l'industrie suivants ont été examinés :

- analyse comparative des coûts des produits au Canada et dans d'autres pays;
- évaluations des répercussions des mesures législatives des autres pays sur le secteur agricole et agroalimentaire canadien;
- évaluations des répercussions de la réglementation proposée;
- profils des entreprises et des organisations du secteur.

C) tables rondes sur les chaînes de valeur, équipes de mission spécialisées dans les marchés internationaux et autres processus de consultation : Les tables rondes sur les chaînes de valeur sont des forums de discussion dirigés par l'industrie, qui regroupent des intervenants de l'industrie, tout au long de la chaîne de valeur, ainsi que des membres des gouvernements fédéral et provinciaux[17]. Les tables rondes sur les chaînes de valeur aident à promouvoir les initiatives dirigées par l'industrie, en partenariat avec les gouvernements, en vue de répondre aux priorités ciblées, dans le but d'accroître la compétitivité, le potentiel d'innovation, la capacité et la rentabilité de chaque composante de la chaîne de valeur. Les tables rondes sur les chaînes de valeur sont des structures officielles, qui bénéficient du soutien financier d'AAC et qui prévoient la tenue de réunions à intervalles réguliers. Les groupes de travail intersectoriels fonctionnent de manière semblable et sont utilisés à des fins comparables, mais sont structurés de façon moins officielle. Il existe actuellement 12 tables rondes sur les chaînes de valeur et 7 groupes de travail intersectoriels. Les tables rondes touchent les secteurs suivants : santé des abeilles; bœuf; transformation des aliments; grains; horticulture; produits biologiques; porc; légumineuses; produits de la mer; semences; ovin; cultures spéciales. Les groupes de travail intersectoriels comprennent : Groupe de travail sur les bioproduits; Centre d'excellence en recherche; Groupe de travail sur la logistique du transport des récoltes; Symposium de l'industrie céréalière; Sous-comité sur la salubrité des aliments de l'agriculture et de l'agroalimentaire; Groupe de travail sur la main-d'œuvre; Groupe de travail sur la réglementation.

Le programme MDS appuie ou dirige d'autres processus de consultation ou y participe, et ces derniers peuvent inclure aussi bien des réunions informelles spéciales que des forums tels que les réunions des équipes de mission spécialisées dans les marchés internationaux. Les principales personnes interrogées jugent efficaces et très utiles tous les forums de consultation. Les tables rondes sur les chaînes de valeur, plus particulièrement, étaient considérées par les personnes interrogées comme des instruments efficaces pour faciliter une action collective, où tous les intervenants, « de la ferme à la table », sont appelés à se réunir en vue de se consulter et de définir les priorités. Les tables rondes sur les chaînes de valeur sont un extrant prévu du programme MDS, mais on y fait également usage d'autres produits d'analyse de MDS. Le programme MDS coanime les tables rondes sur les chaînes de valeur, fournit une analyse

[17] *Ibid.*

et des documents à l'appui et veille à ce que les personnes concernées soient invitées aux réunions. Bien qu'aucun objectif n'ait été établi dans la SMR du programme MDS en ce qui a trait au nombre de tables rondes sur les chaînes de valeur, d'équipes de mission spécialisées dans les marchés internationaux et autres processus de consultation, le Rapport 2013-2014 sur les réalisations de la DGSIM à la fin de l'exercice fait état des extrants suivants liés aux tables rondes sur les chaînes de valeur[18] :

- un comité responsable des questions de réglementation pour l'ensemble des tables rondes sur les chaînes de valeur a été créé;
- 15 documents d'information sur les questions de réglementation ont été élaborés en vue de soutenir le sous-comité sur la réglementation des tables rondes sur les chaînes de valeur;
- 17 projets de recherche ont été réalisés (incluant les énoncés des travaux et les processus de sélection);
- 23 tables rondes sur les chaînes de valeur et 10 réunions en personne des groupes de travail intersectoriels ont été tenues;
- plus de 170 conférences téléphoniques et réunions virtuelles ont été organisées;
- le Groupe de travail sur la main-d'œuvre des tables rondes sur les chaînes de valeur a été mis sur pied.

D) Conseils techniques au secteur et aux gouvernements : La documentation démontre que le programme MDS réalise des examens techniques et exerce une diligence raisonnable dans le cadre des activités liées aux programmes de CA 2, tels que les programmes Agri-innovation et Agri-marketing. Le Rapport 2013-2014 sur les réalisations de la DGSIM à la fin de l'exercice révèle que le programme MDS a effectué des évaluations et des examens techniques dans le cadre de centaines de propositions liées aux programmes Agri-innovation et Agri-marketing. Ces examens ont permis d'établir un fondement factuel pour chaque proposition en ce qui a trait aux débouchés sur le marché et de s'assurer que toutes les données déclarées provenaient bien des sources confirmées[19]. Bien qu'aucune fiche de contrôle exacte ne fût disponible, les principales personnes interrogées estimaient qu'au cours des cinq dernières années, le programme MDS a effectué, en moyenne, plus de 300 examens techniques par année, ce qui donne à penser que le programme MDS a atteint son objectif de 268 rapports techniques, examens de plans d'affaires et rapports connexes.

Les agents responsables du programme MDS prennent le temps d'examiner les demandes faites au programme. Ils font appel à leurs connaissances « concrètes » de l'industrie afin de procéder à l'examen des demandes d'un point de vue régional, provincial et national, ainsi que du point de vue de l'industrie; ils tiennent compte, notamment, des antécédents et de la capacité du demandeur, de même que des répercussions prévues du projet sur le demandeur, l'industrie, la région et les autres intervenants.

[18] *Ibid.*
[19] *Ibid.*

E) Analyse des positions et des activités des gouvernements provinciaux et territoriaux : Les bureaux régionaux d'AAC offrent un accès intégré aux programmes et aux services d'AAC et assurent la coordination régionale des initiatives ministérielles[20]. Les bureaux régionaux participent à l'analyse stratégique régionale, notamment à l'analyse des positions et des activités des gouvernements provinciaux et territoriaux. À la suite de ces consultations, des rapports d'information et de renseignements régionaux sont produits et présentent une analyse des enjeux régionaux pour les intervenants, ou s'il s'agit d'une situation d'urgence, des rapports de renseignements sur la gestion des urgences sont rédigés pour communiquer des renseignements à la haute direction et l'informer des répercussions possibles de façon continue. Bien qu'aucun objectif n'ait été défini pour ce type d'extrant, le Rapport 2013-2014 sur les réalisations de la DGSIM à la fin de l'exercice révèle qu'au cours de cet exercice, les bureaux régionaux du programme MDS ont produit 122 rapports d'information et de renseignements régionaux[21] et qu'ils ont préparé 7 rapports de renseignements sur la gestion des urgences[22].

Selon les agents responsables du programme MDS et les utilisateurs de ce type d'extrant (p. ex. la Direction générale des programmes), les agents responsables du programme MDS dans les régions sont particulièrement bien placés pour représenter AAC et exercer une diligence raisonnable, en se fondant sur leur connaissance des priorités de l'industrie et leur compréhension de la façon dont les programmes et les services provinciaux fonctionnent. Selon les personnes interrogées au sein d'AAC, il est important d'assurer l'uniformité dans l'ensemble du pays en ce qui a trait aux programmes à frais partagés. Le programme MDS apporte une contribution substantielle à cet égard.

4.2.2 Atteinte des résultats immédiats escomptés

4.2.2.1 Résultat immédiat escompté : les producteurs canadiens, les entreprises et les organisations de l'industrie sont mieux informés

Le premier résultat immédiat, qui devrait découler des extrants du programme MDS, est que les clients du programme MDS – aussi bien les intervenants au sein de l'industrie canadienne de l'agriculture et de l'agroalimentaire que les décideurs d'AAC – seront mieux informés et auront les connaissances voulues. En se fondant sur toutes les sources de données, l'évaluation a révélé que les producteurs canadiens, les entreprises et les organisations de l'industrie sont mieux informés.

L'industrie est mieux informée : Les représentants d'importantes associations industrielles, qui ont généralement des capacités internes de collecte et d'analyse de données, ont fait valoir que les informations sur les marchés, les analyses et les renseignements du programme MDS les ont aidés à améliorer leur niveau de connaissance de la chaîne de valeur (p. ex. questions techniques, recherche, changements réglementaires). Les représentants d'industries de moindre envergure, qui

[20] AAC, priorités 2014-2015 de la Direction des opérations régionales, 2014.
[21] AAC, Rapport 2013-2014 sur les réalisations de la DGSIM à la fin de l'exercice, 2013.
[22] *Ibid.*

ont généralement des ressources et des capacités limitées, ont indiqué qu'ils se fient à l'analyse des marchés et aux conseils du programme MDS pour « s'orienter » au sein d'AAC.

Les prévisions faites par le programme MDS en matière de tarification sont utilisées de bien des façons. Les producteurs fournissent aux prêteurs des renseignements sur les prix afin d'obtenir un prêt; les gouvernements provinciaux attirent les investissements dans la province; les prévisions relatives aux prix sont intégrées au Programme de paiements anticipés et sont utilisées dans le cadre du programme Agri-protection pour les besoins de l'assurance-récolte. Lors des entrevues, les intervenants de l'industrie céréalière du Canada ont fait remarquer que le département de l'Agriculture des États-Unis publie chaque jour les prix demandés au port pour l'exportation de grains, tandis qu'AAC les publie chaque semaine[23]. La fréquence de publication des prix au port confirme l'importance qu'accorde l'industrie à ce type de renseignements.

L'étude de cas portant sur le lin CDC Triffid Flax montre les rôles qu'assume le programme MDS en matière d'analyse et de consultation. Alors que la crise battait son plein, les intervenants de l'industrie en sont venus à mieux comprendre la gravité du problème, du point de vue de la réglementation de l'Union européenne, de même que la nécessité de régler le problème en se conformant à celle-ci. Le rôle joué par le programme MDS dans la crise qu'ont connue les Prairies en 2014, en raison des inondations et de l'humidité excessive, en est un autre exemple. Le programme MDS a aidé les gouvernements (tant fédéral que provinciaux) et les intervenants de l'industrie à acquérir une compréhension mutuelle de l'intervention requise afin de résoudre les nombreux problèmes causés par ces inondations.

Les clients internes d'AAC sont mieux informés : Les clients internes d'AAC, qui ont été interrogés dans le cadre de l'évaluation, ont indiqué être mieux informés grâce aux renseignements fournis par le programme MDS concernant l'état d'une industrie ou d'une région. Ils ont précisé que ce type de renseignements facilite l'élaboration de programmes et de politiques (p. ex. programmes à frais partagés de CA 2). Il a été établi que les renseignements fournis par le programme MDS aident à soutenir ceux qui effectuent leur travail sur la scène internationale. Selon les personnes interrogées, le programme MDS joue un rôle dans le soutien des négociations commerciales, en offrant une analyse, de l'information et une expertise concernant l'éventail complet des enjeux soulevés dans l'ensemble du secteur.

Les partenaires du portefeuille sont mieux informés : Les partenaires du portefeuille, tels que l'ACIA et l'Agence de réglementation de la lutte antiparasitaire de Santé Canada, ont expliqué l'importance des renseignements produits par le programme MDS, qui les aident à mieux comprendre les perspectives, les priorités, la capacité et les limites de l'industrie. D'autres partenaires, notamment Affaires mondiales Canada et la Commission canadienne du lait, ont souligné le rôle que les analyses du programme MDS jouent dans l'administration des produits soumis à la gestion de l'offre au Canada. Par exemple, le

[23] « Grain industry players require information to be efficient », *Western Producer*, 2014. Sur Internet : http://www.producer.com/2014/12/grain-industry-players-require-information-to-be-efficient/.

Centre canadien d'information laitière utilise les données du programme MDS pour informer les intervenants de l'industrie de deux façons. Premièrement, l'information est utilisée pour adapter l'offre et la demande de lait. Deuxièmement, les principaux intervenants au sein de l'industrie laitière canadienne (p. ex. l'ACIA, AAC, Statistique Canada, les membres de l'industrie, les associations et les gouvernements provinciaux et la Commission canadienne du lait) font appel, de façon plus générale, aux services du Centre canadien d'information laitière, qu'ils voient comme un centre d'information unique et très utile.

4.2.2.2 Résultat immédiat escompté : le secteur possède la capacité et exerce un leadership pour améliorer la compétitivité et la performance du marché dans les marchés nationaux et internationaux

Le deuxième résultat immédiat, qui devrait découler des extrants du programme MDS, est que les intervenants au sein de l'industrie agricole et agroalimentaire du Canada sont mieux outillés pour exercer un leadership en vue d'améliorer la compétitivité du secteur. En se fondant sur toutes les sources de données, l'évaluation a révélé que grâce aux activités du programme MDS, le secteur a une capacité accrue et exerce un leadership en vue d'améliorer la compétitivité et le rendement du marché à l'échelle nationale et internationale.

Faire des progrès grâce aux tables rondes sur les chaînes de valeur : Les tables rondes sur les chaînes de valeur, qui sont coprésidées par des représentants d'AAC et de l'industrie, sont largement perçues par ceux qui en connaissent le fonctionnement comme ayant contribué à l'amélioration de la capacité de l'industrie à exercer un leadership. Le fait de regrouper des représentants de l'ensemble de la chaîne de valeur d'une industrie, y compris des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux, aide les intervenants de l'industrie à s'organiser en vue de cerner et de régler les questions émergentes, d'établir les priorités stratégiques et d'élaborer des stratégies à long terme afin de progresser vers l'atteinte des objectifs fixés (p. ex. en établissant les mesures à prendre, qui feront l'objet d'un suivi lors des réunions subséquentes). La présence de représentants du gouvernement à ces tables rondes permet à l'industrie de fournir une rétroaction sur les politiques, les programmes et les règlements.

Le Rapport 2012-2013 sur les réalisations de la DGSIM à la fin de l'exercice indique qu'à la demande des intervenants de l'industrie, un forum sur la main-d'œuvre (c.-à-d. le Groupe de travail sur la main-d'œuvre) a été créé, dans le cadre du programme des tables rondes sur les chaînes de valeur, afin de faciliter les discussions concernant les questions liées au travail qui ont une incidence sur la compétitivité de l'industrie et d'examiner des mécanismes qui permettraient d'améliorer la productivité et l'accès à la main-d'œuvre. D'après ce rapport[24], ce forum a permis de cibler les mesures à prendre en priorité et a favorisé des interventions misant sur la collaboration de l'industrie et du gouvernement, ce qui a permis d'établir un secteur agricole plus durable et plus rentable. Dans un rapport du Parlement du Canada concernant la chaîne d'approvisionnement

[24] AAC, Rapport 2013-2014 sur les réalisations de la DGSIM à la fin de l'exercice, 2013.

alimentaire canadienne (intitulé « Vers un but commun : la chaîne agroalimentaire canadienne »), on explique que les tables rondes sur les chaînes de valeur jouent un rôle important en permettant aux intervenants de l'industrie de travailler ensemble, de façon stratégique, afin d'établir une capacité et d'exercer un leadership.

Il est reconnu que le programme MDS soutient les tables rondes sur les chaînes de valeur de différentes façons. Les représentants de l'industrie et d'autres intervenants estiment que les coprésidents d'AAC sont efficaces, en particulier lorsqu'il s'agit d'offrir des conseils et des perspectives stratégiques. Les personnes interrogées ont indiqué que le programme MDS offre un soutien important en ce qui a trait à la recherche et aux tâches administratives. Les agents responsables du programme MDS sont également reconnus pour leur efficacité à aider les responsables des tables rondes sur les chaînes de valeur à obtenir du financement auprès d'AAC, en particulier pour financer la recherche.

Travailler en collaboration avec les représentants des domaines émergents du secteur : Les représentants d'associations d'industries de moindre envergure sont d'avis que le programme MDS aide ces associations à renforcer leur capacité et à diriger plus efficacement leurs membres. Pour ce faire, le programme MDS leur communique des renseignements, notamment des rapports personnalisés, leur offre des services d'orientation au sein d'AAC (p. ex. pour accéder aux programmes, rencontrer les agents responsables) et leur fournit directement des conseils et une orientation.

Cette capacité accrue d'exercer un leadership et d'offrir une orientation stratégique démontre l'utilité du programme pour les membres de ces associations, ce qui, en retour, aide à assurer la durabilité de l'industrie. Par exemple, le représentant d'une petite association a expliqué comment le soutien et les conseils reçus du programme MDS concernant la question complexe de la traçabilité lui ont permis d'aider les membres de son association à adopter des protocoles en la matière. Le cas du lin CDC Triffid Flax constitue un exemple de la façon dont une association d'une industrie relativement petite peut être paralysée par une crise. En travaillant en partenariat avec les autres intervenants, le programme MDS a été en mesure d'offrir un soutien tout au long de la crise, notamment d'aider les associations de l'industrie à donner le moyen aux producteurs de respecter les protocoles d'échantillonnage et d'analyse exigés par l'Union européenne.

4.2.2.3 Résultat immédiat escompté : les programmes, politiques et règlements gouvernementaux répondent aux priorités du secteur et aux besoins de compétitivité

Le troisième résultat immédiat, qui devrait découler des extrants du programme MDS, est que les programmes, les politiques et les règlements du gouvernement canadien – y compris ceux d'AAC et des autres ministères et organismes fédéraux – sont mieux adaptés et répondent mieux aux besoins de l'industrie agricole et agroalimentaire canadienne. L'évaluation a révélé que les programmes, les politiques et les règlements gouvernementaux répondent mieux aux priorités du secteur et à ses besoins de en matière de compétitivité, grâce aux activités du programme MDS.

Contribution de l'industrie aux politiques et aux programmes d'AAC : Du point de vue des représentants de l'industrie, les interactions qu'entretient le programme MDS, notamment les groupes de travail des tables rondes sur les chaînes de valeur, les consultations menées dans le cadre de CA 2 et celles réalisées de façon ponctuelle permettent d'accroître la souplesse des programmes et des politiques du gouvernement. Selon les clients internes et les partenaires du portefeuille d'AAC, le programme MDS exerce une influence sur les programmes, les politiques et les règlements, en communiquant les priorités et les enjeux de l'industrie au moyen de diverses analyses qu'il soumet à l'attention des comités d'AAC et des participants à d'autres discussions. Le fait que le programme MDS a fait participer activement les provinces, les territoires et l'industrie au processus d'élaboration des programmes et des politiques de CA 2 est un exemple des efforts déployés en ce sens. Les deux principaux mécanismes de consultation utilisés ont été des séances de mobilisation régionales (séances publiques, restreintes et thématiques) et des séances de mobilisation spéciales des tables rondes sur les chaînes de valeur organisées par le programme MDS. La contribution des participants à ces efforts de mobilisation a aidé les gouvernements et l'industrie à acquérir une compréhension commune des mesures à prendre pour que le secteur soit rentable et concurrentiel. Les renseignements et les commentaires recueillis lors de ces séances de consultation et de mobilisation ont aidé à élaborer les programmes et le cadre stratégique de CA 2. Pour donner un exemple plus précis, le programme MDS a combiné les priorités définies lors de la Table ronde sur la chaîne de valeur de l'industrie des produits biologiques, ce qui a mené à l'élaboration d'un programme visant à aider les producteurs à passer de l'agriculture traditionnelle à l'agriculture biologique.

Intégrer la perspective du marché aux recherches en sciences et technologie d'AAC : Les personnes interrogées, tant à l'interne qu'à l'externe, s'entendaient toutes pour dire que le programme MDS est efficace pour ce qui est d'intégrer la perspective du marché aux activités de recherche du Ministère. Bon an mal an, la Direction générale des sciences et de la technologie (DGST) d'AAC travaille à environ 200 projets de recherche. En consultant le programme MDS, la DGST a été en mesure de structurer ses programmes de recherche et d'axer ses activités sur les sujets les plus pertinents pour le secteur. D'ailleurs, en parlant du programme MDS, un représentant de la DGST a indiqué ce qui suit : « Nous cultivons beaucoup de pommes par ici, toutes sortes de pommes. Un de leurs analystes a rédigé cet excellent rapport sur le marché de la pomme : les prix, la demande, ce que les différents marchés recherchent quant aux variétés offertes, etc. Nous avons donc examiné ce rapport, et cela nous a réellement aidés à orienter nos activités en matière de recherche. » [traduction]

Amener les partenaires du portefeuille à comprendre la réalité de l'industrie : L'évaluation a révélé que le rôle qu'assume le programme MDS lorsqu'il recueille et interprète les différents points de vue de l'industrie est respecté et reconnu au sein d'AAC, ainsi que des autres ministères et organismes. Le programme MDS est considéré comme un porte-parole, qui amène les autres intervenants du gouvernement à prendre connaissance des points de vue de l'industrie, afin de veiller à ce que les mesures prises par ces derniers soient le plus pertinentes possible. Les agents responsables du

programme MDS ont formulé des observations à l'intention des organismes de réglementation, tels que Santé Canada et l'ACIA, et d'autres ministères, y compris de Transports Canada concernant les arriérés (p. ex. grains expédiés) et d'Emploi et Développement social Canada concernant le recours accru du secteur aux travailleurs étrangers temporaires (p. ex. horticulture). Le Groupe de travail sur les mesures frontalières, qui est coprésidé par un agent responsable du programme MDS et qui compte parmi ses membres des représentants de l'Agence des services frontaliers du Canada, a été décrit comme un système de surveillance et d'alerte rapide conçu dans le but de s'assurer que les éléments qui figurent sur la liste des restrictions à l'importation n'entrent pas au Canada, si les tarifs exigés n'ont pas été payés.

Collaborer avec l'industrie, les clients d'AAC et les autres intervenants en vue d'élaborer des mesures lors d'événements : Le programme MDS travaille en collaboration avec un large éventail d'intervenants, notamment avec l'industrie, en vue de formuler les mesures que le gouvernement doit prendre en réponse à des problèmes ou à des événements particuliers. L'incident causé par l'humidité excessive est un bon exemple de ce type de mesures. Les agents responsables du programme MDS ont joué un rôle prépondérant en assurant la liaison entre l'industrie, les gouvernements provinciaux et AAC, en facilitant le dialogue et en fournissant des rapports de renseignements en temps opportun. Ces efforts ont donné lieu à une intervention conjointe de la part des gouvernements fédéral et provinciaux, qui répondait aux exigences de la situation sur le terrain. Deux autres études de cas, à savoir le Forum sur la santé des abeilles et le lin CDC Triffid, montrent également le travail réalisé par le programme MDS afin de veiller à ce que le point de vue de l'industrie soit pris en compte de façon appropriée dans les politiques et les programmes du gouvernement.

En résumé, l'évaluation a révélé que les producteurs canadiens, les entreprises et les organisations de l'industrie sont mieux informés, que le secteur bénéficie d'une capacité accrue et exerce un leadership plus poussé en vue d'améliorer la compétitivité et le rendement du marché à l'échelle nationale et internationale et que les programmes, les politiques et les règlements gouvernementaux répondent mieux aux priorités du secteur et à ses besoins en matière de compétitivité. La prochaine sous-section décrit l'incidence qu'ont eue, à leur tour, ces résultats immédiats sur les résultats intermédiaires.

4.2.3 Atteinte des résultats intermédiaires escomptés

4.2.3.1 Résultat intermédiaire escompté : les producteurs canadiens, les entreprises et les organisations de l'industrie prennent de meilleures décisions

En étant mieux informés grâce aux interventions du programme MDS, les intervenants du secteur s'attendent à prendre de meilleures décisions. L'évaluation a révélé que de meilleures décisions sont prises au sein du secteur, grâce aux renseignements fournis par le programme MDS.

Meilleures décisions prises par l'industrie : Le programme MDS contribue à l'amélioration de la prise de décisions par les producteurs canadiens, les entreprises et

les organisations de l'industrie. Ce résultat va même jusqu'à englober tout un éventail d'autres intervenants, y compris les partenaires du portefeuille et les clients internes d'AAC. Les études de cas et les entrevues réalisées ont mis en lumière un certain nombre de cas, où des décisions ont été prises en se fondant entièrement ou partiellement sur les données, les conseils ou les renseignements fournis par le programme MDS, avec l'aide de différents groupes internes d'AAC. Par exemple, les associations de producteurs et leurs membres utilisent les renseignements sur les prix fournis par le programme MDS pour prendre des décisions concernant la tarification de leurs produits. Les producteurs ont également utilisé l'analyse des marchés produite par le programme MDS pour prendre des décisions stratégiques concernant la façon d'assurer une meilleure concordance entre ce qu'ils cultivent et les débouchés possibles sur le marché, tant au Canada qu'à l'étranger. En outre, les représentants de l'industrie ont indiqué que le programme MDS a également joué un rôle en soutenant les organismes de l'industrie dans le cadre de leurs différends commerciaux : « Le programme MDS nous a été extrêmement utile, puisqu'il nous a fourni une analyse que nous utilisons dans nos arguments juridiques; un obstacle pourra ainsi être éliminé, ce qui permettra automatiquement à l'industrie de réaliser des recettes supplémentaires. » [traduction] En outre, le programme MDS a joué un rôle en favorisant l'innovation au sein de certaines industries : « Grâce à la table ronde sur la chaîne de valeur, nous examinons les meilleurs procédés sur le plan pratique afin de combiner les biomasses des différentes récoltes. Nous travaillons à ce projet depuis un certain temps déjà, mais la table ronde sur la chaîne de valeur a permis d'accélérer tout le processus, y compris le processus de commercialisation, au cours des deux dernières années. » [traduction]

Meilleures décisions prises par les clients internes et les partenaires du portefeuille d'AAC : Le programme MDS favorise une meilleure prise de décisions de la part du personnel et des partenaires du portefeuille d'AAC, en communiquant des renseignements sous trois principales formes : analyse des marchés et renseignements connexes; conseils techniques sur des enjeux particuliers; conseils techniques en matière de recherche.

Les analyses, les rapports et les renseignements fournis par le programme MDS concernant les marchés régionaux, les positions des provinces, les industries ou les groupements de producteurs spécialisés et les grandes entreprises privées individuelles sont des exemples de la première forme de renseignements communiqués. Ces produits sont offerts sur une base régulière dans certains cas, alors que dans d'autres, ils sont fournis de façon ponctuelle aux décideurs d'AAC et peuvent même être acheminés jusqu'à l'échelon du sous-ministre et du ministre, de même qu'aux partenaires du portefeuille.

Des conseils techniques sur des enjeux particuliers sont offerts sur une base régulière ou encore de façon ponctuelle, en réponse à une crise ou à une situation bien précise. Par exemple, des conseils sont régulièrement donnés en ce qui concerne le système d'attribution des contingents tarifaires, qui est administré par le ministre du Commerce international. L'incident lié au lin CDC Triffid est un des nombreux cas où des conseils ont été offerts de façon ponctuelle; dans ce cas précis, le programme MDS a contribué à

l'élaboration d'un protocole d'échantillonnage et d'analyse jugé acceptable par toutes les parties concernées, à savoir l'industrie canadienne et les organismes de réglementation de l'Union européenne et du Japon.

L'étude de cas sur les examens techniques réalisés constitue le principal exemple des conseils techniques donnés par le programme MDS en matière de recherche. Il a été estimé que les agents responsables du programme MDS sont tenus de procéder chaque année à environ 300 examens concernant les demandes de financement reçues des intervenants de l'industrie, dans le cadre du programme Agri-innovation de CA 2. Ces examens sont transmis à la DGST; les représentants de la DGST, qui ont été interrogés dans le cadre de l'évaluation, ont indiqué que la contribution du programme MDS à cet égard les a aidés à sélectionner des projets qui répondent aux besoins et aux intérêts du secteur.

4.2.3.2 Résultat intermédiaire escompté : le secteur canadien de l'agriculture et de l'agroalimentaire répond aux questions prioritaires, y compris les questions liées au commerce, pour faire progresser la compétitivité

Le deuxième résultat intermédiaire escompté est que le secteur soit davantage en mesure de cerner et de régler les questions prioritaires. L'évaluation a révélé que les activités, les extrants et les résultats immédiats connexes du programme MDS ont permis au secteur d'améliorer sa capacité à cerner et à régler les questions prioritaires.

Mécanismes officiels utilisés pour établir les priorités et y répondre : Les opinions exprimées par les personnes interrogées donnent à penser que la participation du programme MDS aux tables rondes sur les chaînes de valeur et à d'autres forums de consultation officiels et le soutien offert à cet égard sont une des principales façons pour le programme d'aider l'industrie et les autres intervenants à cerner les questions prioritaires et de contribuer à la planification d'interventions conjointes pour répondre à ces priorités. Les tables rondes sur les chaînes de valeur regroupent les personnes concernées afin qu'elles ciblent leurs obstacles communs à la compétitivité, après quoi les priorités sont établies et des plans d'action sont élaborés.

À titre d'exemple, la santé et le bien-être des animaux ont été établis comme une priorité pour l'ensemble du secteur, il y a de cela plusieurs années. Selon les personnes interrogées, la santé et le bien-être des animaux est un enjeu important sur le plan de la compétitivité, tant sur les marchés d'exportation que sur les marchés intérieurs, étant donné que les acheteurs souhaitent obtenir une certification garantissant que l'animal a été élevé conformément aux normes établies. Le programme MDS a répondu à cette priorité; un directeur du programme MDS préside le Conseil national de la santé et du bien-être des animaux d'élevage, dont le travail a permis de réaliser des avancées dans le domaine de la gestion de la santé animale et de sensibiliser plus avant les producteurs, d'autres intervenants de l'industrie et les consommateurs aux questions connexes. Le programme MDS a contribué à l'élaboration de programmes qui répondent aux priorités provinciales de l'industrie et qui respectent le cadre global de CA 2.

L'étude de cas du Forum sur la santé des abeilles a également démontré comment le programme MDS a réussi à collaborer avec un large éventail d'intervenants en vue de les aider à définir une nouvelle priorité et à y répondre, soit mieux comprendre les déterminants de la santé des abeilles et cibler les mesures qui pourraient être prises pour gérer les possibilités et les risques dans ce domaine. Les efforts déployés lors de ce forum ont mené à l'élaboration d'une stratégie nationale axée sur cinq objectifs particuliers (lesquels sont décrits dans le Plan d'action national sur la santé des abeilles). La réussite de ce forum a donné lieu à la création de la Table ronde sur la santé des abeilles en novembre 2014[25].

Mécanismes non officiels utilisés pour établir les priorités et y répondre : Les personnes interrogées ont également fait référence à de nombreux cas où l'analyse et les conseils fournis ont contribué, de façon ponctuelle, à l'établissement des priorités, en plus de tout le travail accompli à l'aide des mécanismes officiels. Les personnes interrogées ont formulé des commentaires concernant le niveau de confiance et de crédibilité que les agents responsables du programme MDS ont acquis auprès de l'industrie et des autres intervenants et ont fait référence à la façon dont la confiance ainsi gagnée a permis à ces agents de contribuer à l'établissement et à la définition des priorités de l'industrie, dans le cadre des discussions entretenues lors des réunions des comités de l'industrie et d'autres forums.

4.2.3.3 Résultat intermédiaire escompté : les intervenants mettent en œuvre des stratégies et utilisent des outils pour gérer les changements associés aux forces externes

Le troisième résultat intermédiaire escompté est que le secteur renforce sa capacité à composer avec les changements qui découlent de forces externes. L'évaluation a révélé que les activités, les extrants et les résultats immédiats connexes du programme MDS ont aidé les intervenants à élaborer et à utiliser des outils et des stratégies pour gérer plus efficacement les changements.

Aider les intervenants à mettre en œuvre des stratégies et à utiliser des outils pour gérer les changements associés aux forces externes : Plusieurs exemples démontrent que le programme MDS a favorisé une gestion constructive des changements et a atteint le résultat qui consistait à utiliser des outils pour gérer les changements associés aux forces externes[26]. Le travail réalisé par les agents responsables du programme MDS, avec l'aide de CCM, en vue d'aider l'industrie et d'autres intervenants à mettre en œuvre des stratégies pour gérer les barrières non tarifaires et les obstacles techniques, qui limitent l'accès aux marchés, a été reconnu et loué lors des entrevues. Pour résumer le rôle que joue le programme MDS, le représentant d'un important secteur d'activité, qui

[25] AAC, Table ronde sur la santé des abeilles – Objectifs et priorités, 2014.
Sur Internet : http://www.agr.gc.ca/fra/industrie-marches-et-commerce/tables-rondes-sur-les-chaines-de-valeur/sante-des-abeilles/objectifs-et-priorites/?id=1409836063106.

[26] Les forces externes peuvent inclure les catastrophes naturelles ou d'autres changements subits importants qui touchent une partie du secteur, tels que l'éclosion d'une maladie ou une variation considérable des prix.

exporte la majeure partie de ses produits, a affirmé que ce dernier contribue à produire des analyses qui sont utilisées dans les arguments juridiques invoqués en vue d'éliminer un obstacle majeur à l'exportation. Ce représentant a observé une hausse des recettes, grâce à la contribution du programme MDS. Les personnes interrogées, dont certaines représentaient des intervenants majeurs du secteur, ont prédit que le Canada sera appelé à composer avec un nombre croissant de barrières non tarifaires. Les multinationales et les accords commerciaux bilatéraux ont considérablement réduit les tarifs, ce qui a forcé le recours aux obstacles techniques comme méthode de prédilection pour protéger les industries nationales. Selon un certain nombre de personnes, la capacité du Canada à élaborer rapidement et efficacement une réponse à de telles menaces représente un avantage concurrentiel important, et ces personnes jugeaient le rôle joué par le programme MDS dans la coordination ou le soutien de l'intervention multidisciplinaire du Canada comme essentiel à la réussite de cette intervention. Par exemple, la Malaisie et les Philippines ont pris le Canada par surprise en imposant des exigences supplémentaires en ce qui a trait à l'analyse et à la certification du soya. Le programme MDS a réuni des intervenants de l'industrie et des représentants des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux, y compris des experts en commerce et des négociateurs, et a convaincu ces pays d'engager le dialogue, ce qui a d'abord amené ces derniers à retarder l'introduction de cette réglementation, puis à l'abandonner, compte tenu de la capacité du Canada à démontrer que cette dernière n'était pas fondée sur des principes scientifiques éprouvés.

Le cas du lin CDC Triffid Flax a mis en lumière le rôle clé joué par le programme MDS en matière de coordination et de gestion ponctuelle, au moment d'élaborer et de mettre en œuvre rapidement et avec succès un protocole d'échantillonnage et d'analyse. Ce protocole peut être considéré aussi bien comme une stratégie que comme un outil. La réussite de ce dernier, en particulier la célérité avec laquelle il a été élaboré et accepté par l'Union européenne, a eu une incidence directe sur la compétitivité de l'industrie.

Les données tirées de l'étude de cas de l'incident causé par l'humidité excessive appuient la conclusion selon laquelle un grand nombre d'agriculteurs ont réussi à gérer la catastrophe et à conserver leur place dans l'industrie, grâce aux mesures prises par les gouvernements en temps opportun[27].

En résumé, l'évaluation a révélé que les activités et les résultats immédiats du programme MDS ont mené à la prise de meilleures décisions au sein du secteur et ont permis de renforcer la capacité du secteur à cerner et à régler les questions prioritaires et d'améliorer l'aptitude des intervenants à élaborer et à utiliser des outils et des stratégies pour gérer plus efficacement les changements. La prochaine sous-section décrit la mesure dans laquelle ces résultats intermédiaires ont permis d'atteindre les résultats finaux escomptés.

[27] Rapport technique du programme MDS sur l'étude de cas de l'incident causé par l'humidité excessive.

4.2.4 Atteinte des résultats finaux escomptés

4.2.4.1 Résultat final escompté : amélioration de l'accès aux marchés pour les producteurs, les entreprises et les organisations de l'industrie, réactivité aux débouchés et aux exigences, meilleure compétitivité à l'échelle nationale et internationale

Un résultat final associé au programme MDS est l'amélioration globale de la compétitivité et de la réussite du secteur agricole et agroalimentaire canadien. Malgré les difficultés à démontrer empiriquement que le rendement macroéconomique du secteur est directement attribuable aux activités du programme MDS, l'évaluation a révélé que le programme a aidé à assurer la compétitivité du secteur. Les contributions du programme MDS ont pris deux formes différentes, soit indirectes (c.-à-d. créer des conditions permettant à l'industrie d'agir) et directes (c.-à-d. offrir des conseils et une analyse permettant d'améliorer immédiatement la rentabilité).

Le programme MDS aide à créer les conditions qui permettent d'améliorer la compétitivité : Comme pour la plupart des résultats finaux attendus d'un programme, il est difficile d'en évaluer les répercussions, compte tenu de la causalité descendante de ces dernières. De nombreux facteurs influencent la capacité du secteur à améliorer sa compétitivité. Les interventions du programme MDS ne sont qu'un de ces facteurs. Les activités et les politiques des autres organismes fédéraux et des gouvernements provinciaux et territoriaux, les mesures et les politiques agricoles des autres pays, les événements non liés à l'agriculture à l'échelle nationale et internationale, qui sont provoqués par l'homme et qui peuvent avoir une incidence sur la consommation (p. ex. commerce, consommation et conflits géopolitiques, changements dans les économies), et les incidents climatiques font partie des autres facteurs qui entrent en ligne de compte. Il est difficile, voire impossible, d'établir la causalité directe des activités du programme MDS.

Dans certains cas, la réussite doit être évaluée en fonction de la capacité à conserver les parts de marché détenues ou même à en ralentir ou à en atténuer la perte, comme cela a été le cas lors de l'incident lié au lin CDC Triffid Flax. Ceci étant dit, les données recueillies dans le cadre de l'évaluation donnent à penser que le programme MDS a contribué au potentiel de compétitivité du secteur. Dans un contexte plus général, l'évaluation a révélé que le secteur agricole et agroalimentaire canadien continue de prendre de l'expansion et de maintenir sa capacité concurrentielle[28]. Selon le rapport *Vue d'ensemble du système agricole et agroalimentaire canadien 2013* produit par AAC, la croissance des ventes à long terme sur les marchés intérieurs et extérieurs révèle que le Canada est demeuré relativement concurrentiel sur les marchés des produits agricoles et agroalimentaires[29]. Les données de Statistique Canada, qui font état d'une balance des

[28] Banque de Montréal, *Canadian Agricultural Sector Remains Globally Competitive in 2013-BMO Economics*, 2013. Sur Internet : http://soyatech.com/news_story.php?id=30222.

[29] AAC, *Vue d'ensemble du système agricole et agroalimentaire canadien 2013*, 2013. Sur Internet : http://www.agr.gc.ca/fra/a-propos-de-nous/publications/publications-economiques/liste-alphabetique/vue-d-ensemble-du-systeme-agricole-et-agroalimentaire-canadien-2013/?id=1331319696826.

échanges agricoles importante, stable et positive (9,2 milliards de dollars en 2011 et 10,8 milliards de dollars en 2013), appuient cet énoncé.

Contributions directes à la compétitivité : Dans le cadre de l'évaluation, de nombreux exemples directs de la contribution du programme MDS à la compétitivité du secteur, à l'échelle des entreprises, des régions et de l'industrie, ont été documentés. Par exemple, le cas du lin CDC Triffid Flax a montré la façon dont le programme MDS a eu une incidence directe sur la compétitivité de l'industrie canadienne du lin, en travaillant de concert avec les autres intervenants. Selon l'opinion générale, une baisse beaucoup plus importante de la production et des exportations aurait pu être enregistrée, si une solution au problème (c.-à-d. le protocole d'échantillonnage et d'analyse) n'avait pas été trouvée aussi rapidement. Dans une autre situation, les recherches effectuées et les conseils donnés par le programme MDS concernant l'utilisation des codes de produit lors d'exportations en Chine ont directement permis aux exportateurs de générer des profits supplémentaires. Un autre exemple est le travail de collaboration entre les agents responsables du programme MDS, les producteurs canadiens, les autres fonctionnaires d'AAC et les représentants commerciaux du Canada au Japon en vue d'établir une relation directe entre les producteurs de sarrasin canadiens et les acheteurs japonais. Cette intervention avait pour but d'obtenir un accès direct au marché lucratif des nouilles de sarrasin au Japon, sans passer par les courtiers américains. Dans le même ordre d'idées, le programme MDS a réussi à fournir à l'industrie des renseignements sur le marché et à identifier des pistes sur les acheteurs potentiels, suivant la conclusion de l'Accord de libre-échange Canada-Corée, qui est entré en vigueur le 1er janvier 2015.

4.2.4.2 Résultat final escompté : le secteur de l'agriculture et de l'agroalimentaire s'adapte avec succès aux nouvelles possibilités et difficultés en évolution sur les marchés mondiaux et nationaux

Le deuxième résultat final escompté a trait à la plus grande adaptabilité du secteur. Toutes les sources de données donnent à penser que le programme MDS a aidé le secteur à acquérir une plus grande adaptabilité.

Souplesse et adaptabilité : Le secteur agricole et agroalimentaire est complexe et peut s'avérer instable. Les catastrophes naturelles, les sanctions et les différends commerciaux et les maladies peuvent représenter une menace et risquent de nuire à la compétitivité et même à la viabilité d'une industrie, tandis que les accords commerciaux, la faible concurrence et les marchés émergents présentent des possibilités pour le secteur. Les personnes interrogées ont laissé entendre que les activités et les extrants du programme MDS ont contribué à la capacité du secteur de s'adapter avec succès aux possibilités et aux questions émergentes et changeantes sur les scènes nationale et internationale. Dans la plupart des cas, il est impossible de quantifier les répercussions du programme MDS ou de les dissocier des autres facteurs qui permettent de déterminer la capacité d'adaptation des producteurs, des entreprises et des industries. Quoi qu'il en soit, les réponses des personnes interrogées donnent à penser que le programme apporte une contribution positive. Par exemple, ces dernières ont indiqué que le programme MDS a contribué à l'émergence de nouvelles industries, comme celles du

chanvre et des bioproduits, qui tirent toutes deux profit des tendances mondiales et des percées technologiques, et qu'il continue de le faire.

Les personnes interrogées ont fait référence à des cas où une intervention technique rapide et coordonnée a dû être effectuée, en général avec l'aide du programme MDS, en vue d'éliminer certains obstacles qui nuisaient soudainement aux exportations canadiennes et qui pouvaient se révéler désastreux. Selon les personnes interrogées, le gouvernement canadien est internationalement reconnu pour sa capacité à coordonner rapidement et efficacement des interventions conjointes en réponse aux problèmes qui se présentent. Trois études de cas ont mis en lumière la façon dont le programme MDS a contribué à la capacité du secteur à s'adapter aux menaces sérieuses : la réponse aux problèmes causés par l'excès d'humidité que les producteurs de céréales et de graines oléagineuses et les éleveurs de bétail des Prairies ont connus en 2014, la réponse au problème lié au lin Triffid Flax survenu en 2009 et le Forum sur la santé des abeilles.

En résumé, l'évaluation a révélé que le programme MDS a contribué à l'atteinte de ces résultats finaux. Il a aidé le secteur à accroître sa compétitivité – par exemple, il a créé des conditions permettant à l'industrie d'agir et a offert des conseils et une analyse permettant d'améliorer la rentabilité – et son adaptabilité.

4.3 Rendement – efficience et économie

4.3.1 Économie du programme MDS

Selon la Politique sur l'évaluation du Conseil du Trésor (2009), il y a économie lorsque les activités d'un programme ont été réalisées et que les extrants prévus ont été produits au coût le plus bas possible, compte tenu du contexte dans lequel le programme est exécuté et des exigences relatives à la qualité des extrants. Une évaluation empirique approfondie de l'économie du programme MDS nécessiterait une étude détaillée des coûts par extrant associés aux programmes retenus aux fins de comparaison (p. ex. dans d'autres pays) ou un exercice de schématisation des processus opérationnels. Ces deux approches méthodologiques dépassaient la portée de la présente évaluation, qui se limitait à une approche descriptive, étayée par des données d'entrevue. Les données de l'évaluation donnent à penser que le programme MDS est économique, bien qu'il soit impossible de tirer des conclusions définitives à cet égard.

Au cours de la période à l'étude dans le cadre de l'évaluation, les dépenses annuelles du programme MDS ont été de 23 millions de dollars en 2009-2010, ont grimpé à 24,2 millions de dollars en 2010-2011 et ont chuté à 22,4 millions de dollars en 2013-2014. Ces dépenses étaient principalement liées aux salaires des agents responsables du programme; le programme MDS comptait 222 équivalents temps plein en 2009-2010, 240 en 2010-2011 et 189 en 2013-2014. Tel qu'il a été indiqué à la sous-section 4.2.1, les extrants produits qui justifient ces dépenses englobent plusieurs centaines de produits d'analyse sur une période de 5 ans, y compris des rapports d'analyse et d'information sur les marchés, des rapports sur les prix, des réponses à des demandes spéciales et à des demandes liées à la tarification, des rapports et des

examens techniques, de même que des analyses des positions des gouvernements provinciaux et territoriaux et des enjeux régionaux pour les intervenants. Le programme MDS gère les tables rondes sur les chaînes de valeur, les réunions des équipes de mission spécialisées dans les marchés internationaux et différents processus de consultation ponctuels et soutient ces derniers à l'aide de recherches préliminaires, de rapports sommaires et d'autres rapports. Le programme MDS offre des services de gestion des urgences et de soutien en cas de crise. Il tient à jour un site Web public, qui offre aux utilisateurs une capacité de production de rapports. Toutefois, il est impossible de calculer les coûts par extrant.

Selon les personnes interrogées, plusieurs facteurs expliquent la capacité du programme MDS à générer un tel volume d'extrants. Premièrement, un grand nombre des extrants générés par le programme sont produits sur une base régulière, soit hebdomadairement, mensuellement ou annuellement, en respectant un format normalisé. Dans la plupart des cas, des protocoles de production de rapports ont été bien établis; la rédaction de nouveaux rapports consiste principalement à mettre à jour l'analyse précédente.

Deuxièmement, l'expérience et l'expertise communes des agents responsables du programme MDS, combinées à leur capacité exceptionnelle d'accéder aux sources de données pertinentes, permettent au programme de répondre aux exigences particulières rapidement, sans efforts inutiles; les agents responsables du programme MDS savent généralement quelles mesures doivent être prises, où trouver les données requises et comment analyser ces dernières.

Le troisième facteur a trait aux relations qu'entretiennent les agents responsables du programme MDS avec les intervenants du secteur à l'échelle nationale et régionale. Selon les personnes interrogées, le programme MDS constitue ce qui peut être considéré comme le centre de liaison le plus branché du secteur. Les relations ainsi entretenues – savoir qui fait quoi et avoir la capacité d'établir un contact avec les bonnes personnes, en temps opportun – améliorent encore davantage la capacité du programme MDS à répondre aux exigences particulières de façon économe.

Enfin, la structure du programme MDS rend ce dernier adaptable. Si une nouvelle situation requiert son attention et qu'une partie de l'organisation est déjà occupée, une autre partie de cette dernière est généralement en mesure d'intervenir. De cette façon, il est possible de répondre simultanément à de nombreuses exigences, sans nuire à la qualité ou sans dépasser les délais prescrits pour la production des rapports périodiques.

4.3.2 Efficience du programme MDS

Selon la Politique sur l'évaluation du Conseil du Trésor (2009), l'efficience d'un programme est la mesure dans laquelle les résultats escomptés ont été atteints par rapport aux ressources utilisées. Dans le cas des programmes comme le programme MDS, qui présentent des avantages qui se veulent principalement de nature financière (p. ex. valeur des exportations et des ventes intérieures), une analyse

coûts-avantages représente le mécanisme le plus approprié pour évaluer l'efficience du programme. Toutefois, tel qu'il a été mentionné à la section 3.2 du présent rapport, le manque de données a restreint l'évaluation, et aucune analyse coûts-avantages détaillée n'a pu être effectuée en vue d'évaluer l'efficience du programme MDS. Quoi qu'il en soit, les données disponibles donnent à penser que le programme affiche un haut niveau d'efficience, bien qu'il soit impossible de tirer des conclusions définitives à cet égard.

Résultats macroéconomiques : Tel qu'il est illustré dans le tableau 3, les exportations canadiennes de produits agroalimentaires et de produits de la mer ont enregistré une hausse de plus de 40 % entre 2009-2010 et 2013-2014, passant de 39 milliards de dollars en 2009-2010 à 56 milliards de dollars en 2013-2014. Au cours de cette même période, les dépenses du programme MDS sont demeurées stables, dans l'ensemble, affichant seulement de légères variations d'une année à l'autre. De 2009-2010 à 2013-2014, les dépenses du programme MDS ont totalisé 112,9 millions de dollars, tandis que les exportations totales du secteur au cours de la même période s'élevaient à plus de 238 milliards de dollars. Au cours de la période quinquennale examinée dans le cadre de la présente évaluation, le ratio entre les exportations et les dépenses du programme était de 2 111:1. Autrement dit, les dépenses du programme MDS représentaient 0,047 % des exportations totales du secteur.

Tableau 3 : Exportations canadiennes de produits agroalimentaires et de produits de la mer et dépenses du programme MDS, de 2009-2010 à 2013-2014[30]

Exercice	Exportations du secteur[31]	Croissance des exportations	Dépenses du programme MDS	Ratio entre les exportations et les dépenses
2009-2010	39 351 272 063 $	---	23 010 443 $	1 710:1
2010-2011	44 397 764 509 $	12,8 %	24 207 693 $	1 834:1
2011-2012	47 723 430 102 $	7,5 %	21 953 177 $	2 174:1
2012-2013	50 401 191 043 $	5,6 %	21 358 564 $	2 360:1
2013-2014	56 451 463 404 $	12,0 %	22 370 141 $	2 524:1
Totaux	**238 325 121 121** $	**43,4** %	**112 900 018** $	**2 111:1**

Compte tenu de la taille et de la complexité du secteur agricole et agroalimentaire et de l'influence de variables parasites sur ce dernier, il est difficile de déterminer si les

[30] La période de référence pour les données sur les dépenses du programme MDS s'étend du 1er avril au 31 mars. En revanche, les données sur les exportations sont compilées en fonction des années civiles. Par conséquent, les données sur les exportations applicables à une année donnée et les données sur les dépenses sont difficilement comparables. Pour pallier cette difficulté, les données sur les exportations ont été consignées en fonction de l'année en cours à la fin de la période de référence (p. ex. les données de 2010 correspondent à l'exercice 2009-2010).
[31] AAC, Exportations canadiennes de produits agroalimentaires et de produits de la mer, par pays (valeur), 2015. Sur Internet : http://www.agr.gc.ca/fra/industrie-marches-et-commerce/statistiques-et-information-sur-les-marches/donnees-sur-les-exportations-et-les-importations/statistiques-commerciales-canadiennes-par-pays-et-par-produit/exportations-canadiennes-de-produits-agroalimentaires-et-de-produits-de-la-mer-par-pays-valeur/?id=1410072148226.

augmentations ou les diminutions des ventes à l'exportation sont attribuables au programme MDS[32]. Le programme MDS peut être considéré comme rentable, si les activités et les extrants du programme ont permis des améliorations de plus de 0,048 % en ce qui a trait à la capacité du secteur de générer des recettes ou si le programme a aidé, dans une même mesure, à conserver les parts de marché détenues ou à en atténuer la perte à la suite d'événements externes. Les personnes interrogées, qui ont formulé des commentaires à ce sujet, étaient d'avis que tel était le cas.

L'analyse documentaire appuie l'opinion selon laquelle les activités du programme MDS sont conformes à ce que les chercheurs ont qualifié de stratégies gouvernementales efficaces pour promouvoir la compétitivité dans le domaine de l'agriculture. Plusieurs études ont démontré que les agriculteurs qui obtiennent le meilleur rendement sont généralement ceux qui ont accès à beaucoup de renseignements[33]. La documentation donne également à penser que la diffusion de données et de renseignements sur les marchés est une façon efficace d'investir dans la durabilité et la compétitivité du secteur agricole et de réduire les répercussions qu'entraîne l'instabilité de ce secteur[34]. Il a été établi que les investissements réalisés dans le développement de marchés et la facilitation des échanges, par rapport aux autres types de mesures d'aide à l'agriculture (p. ex. le soutien direct des revenus), permettent de générer des retombées qui dépassent les dépenses initiales[35].

En résumé, les données de l'évaluation donnent à penser que les extrants du programme MDS sont produits de façon économe et que la valeur qu'apporte le programme MDS au secteur dépasse les coûts qu'entraîne ce dernier pour les contribuables.

4.4 Conception et exécution

La question de l'évaluation liée à la conception et à l'exécution visait à déterminer si le programme MDS a été exécuté comme prévu. L'analyse de la production des extrants prévus (Section 4.2.1), réalisée dans le cadre de l'évaluation, a démontré que tous ceux qui avaient été prévus ont été générés, en plus des autres extrants qui ne figuraient pas dans le modèle logique du programme et qui ont été produits en réponse à des demandes particulières ou à d'autres exigences attribuables à la situation.

Dans le cadre de l'évaluation, la conception et l'exécution ont été évaluées en accordant une attention particulière au rôle joué par le programme MDS au sein d'AAC et du secteur agricole et agroalimentaire canadien dans son ensemble. La structure organisationnelle et

[32] Les statistiques recueillies et présentées dans le présent rapport reflètent bien la nature et les retombées des exportations du secteur et servent de repère en ce qui a trait aux profits financiers réalisés, dans l'ensemble, par le programme. Toutefois, il est impossible d'attribuer ces retombées aux activités particulières du programme MDS.
[33] Jack, *Benchmarking in food and farming: Creating sustainable change*, Farnham (Angleterre), Gower, 2009.
[34] Ronan et Cleary, *Best Practice Benchmarking in Australian Agriculture: Issues and Challenges*, 2000 Conference (44th), du 23 au 25 janvier 2000, Sydney (Australie), 2010. Sur Internet : http://purl.umn.edu/123728.
[35] Institut canadien des politiques agroalimentaires, *Série II : Contexte et perspectives sur les politiques agroalimentaires – Bénéfices et distribution des dépenses gouvernementales dans le secteur agroalimentaire*, 2011. Sur Internet : http://www.capi-icpa.ca/pdfs/2011/4Viability-Benefices_FRA.pdf.

les ressources du programme MDS ont également été examinées, et un contrôle du rendement a été effectué. Les conclusions tirées, qui sont présentées ci-dessous, portent sur des particularités et des caractéristiques uniques du programme MDS, de même que sur certaines difficultés avec lesquelles ce dernier est appelé à composer.

4.4.1 Rôle et nature du programme MDS

L'évaluation a révélé que le programme MDS assume un rôle particulier au sein d'AAC et du secteur agricole et agroalimentaire. Selon les personnes interrogées, le programme MDS dispose de connaissances approfondies et bénéficie d'un large éventail de contacts et de l'accès à une vaste gamme de données. La combinaison de ces caractéristiques particulières est ce qui permet, en grande partie, aux agents responsables du programme MDS de répondre de façon économe et efficace aux attentes habituelles en matière d'information et de renseignements, de même qu'aux situations de crise et aux situations particulières au sein du secteur. Les personnes interrogées ont fait valoir le fait que les relations qu'entretiennent les agents responsables du programme avec les principaux intervenants du secteur sont des relations de longue date fondées sur un haut niveau de confiance. En outre, au sein du secteur, les produits d'information et d'analyse du programme MDS sont considérés comme des outils d'une grande fiabilité, qui apportent une forte valeur ajoutée. Les agents responsables du programme MDS sont capables d'interpréter les besoins et les préoccupations d'un groupe (p. ex. un organisme de réglementation ou un gouvernement étranger) et de les rendre compréhensibles pour un autre groupe (p. ex. l'industrie canadienne).

L'information et les renseignements fournis par le programme MDS sont considérés comme fiables et objectifs. Les activités menées par la DDAS et la DOR sont effectuées depuis de nombreuses années et même, dans certains cas, depuis des décennies. En 2013-2014, ces activités ont été regroupées sous le nom de « Mobilisation et développement du secteur » ou « MDS » et ont été ajoutées à l'Architecture d'alignement des programmes (AAP) du Ministère. Les entrevues menées auprès des fonctionnaires d'AAC ont révélé que ces derniers sont au courant des activités réalisées et de l'importance de celles-ci pour le secteur, mais ils ignorent qu'elles ont été regroupées pour former le programme MDS. La majorité des personnes interrogées, tant au sein d'AAC qu'à l'extérieur de l'organisation, ont eu de la difficulté à dire en quoi consiste le programme MDS. Ils connaissaient la DDAS et la DOR, mais ils ne savaient pas que les activités de ces dernières avaient été regroupées et intégrées au programme MDS. Ce manque de connaissance à l'égard du programme MDS pourrait exposer ce dernier à certaines vulnérabilités en ce qui a trait à la production de rapports sur les extrants, les activités et les résultats à l'intention des responsables du programme, en particulier dans la mesure où le travail accompli par ce dernier est à la base d'autres activités réalisées au sein d'AAC. L'intégration du programme MDS à l'AAP crée une obligation plus formelle de rendre compte du rendement et des résultats (p. ex. au moyen du Rapport ministériel sur le rendement). L'ajout récent du programme MDS à l'AAP donne l'occasion à ce dernier de poursuivre le dialogue avec les autres secteurs du Ministère afin d'établir un lien entre ses activités et son nouveau nom et de rendre compte des activités dont il est

responsable dans le but de faire savoir à ceux qui l'ignorent, au sein du Ministère, que celles-ci sont sous sa responsabilité.

4.4.2 Structure organisationnelle et ressources humaines

Au cours des cinq années examinées dans le cadre de l'évaluation, rien dans les données recueillies ne donne à penser qu'il y a un problème avec la structure organisationnelle du programme MDS; la façon dont le programme est organisé semble bien fonctionner. Il est également important de mentionner que la structure du programme MDS est suffisamment souple pour permettre aux fonctionnaires qui en sont responsables de répondre aux demandes spéciales et aux situations de crise.

Les programmes MDS et CCM produisent des analyses, des renseignements et des données sur les marchés, qui présentent diverses perspectives et qui sont destinés à différents auditoires. Les rapports du programme MDS ont pour but d'accroître les connaissances, la compétitivité et l'adaptabilité du secteur, tandis que ceux du programme CCM visent à soutenir l'expansion du commerce et des marchés à l'échelle internationale. Les données recueillies donnent à penser qu'une coordination est actuellement assurée entre les deux programmes et permet d'éviter le dédoublement des efforts. Pour assurer l'efficacité et l'efficience du programme MDS, une coordination continue avec le programme CCM est nécessaire afin d'éviter le chevauchement des efforts à venir.

Le programme MDS est, en fait, un regroupement de personnes, dont bon nombre assument une fonction semblable depuis de nombreuses années. Les clients internes et externes connaissent le nom des agents responsables du programme MDS auxquels ils doivent faire appel. Les personnes interrogées ont fait référence à des relations qui durent depuis 15 ans ou plus. Les représentants de l'industrie ont parlé de comités auxquels ils ont siégé en compagnie de certains agents responsables du programme MDS. Comme l'a déclaré un cadre supérieur qui représente un des partenaires du portefeuille d'AAC, « je crois que le programme fonctionne bien grâce aux gens, les fonctionnaires travaillent bien ensemble, ils se font confiance. Ils échangent volontiers des renseignements. » [traduction]

En ce qui concerne les années à venir, les personnes interrogées ont exprimé des préoccupations relativement à la capacité du programme MDS à continuer de répondre aussi efficacement aux besoins de sa clientèle et du secteur, lorsque les principales personnes qui le composent commenceront à prendre leur retraite. En ce qui a trait à l'une des compétences essentielles du programme MDS, c.-à-d. une expertise et des connaissances approfondies – incluant la mémoire de l'organisation –, les personnes interrogées ont souligné la nécessité de prévoir une longue période d'adaptation. Il est possible que les employés aient besoin de 5 à 10 ans avant d'acquérir le niveau d'expérience requis pour répondre pleinement aux attentes du secteur. En outre, une période de temps semblable est nécessaire pour établir le type de relations fondées sur la confiance mutuelle, qui permet un fonctionnement optimal. Des possibilités de rencontres informelles devront donc être offertes, en plus des interactions officielles. Concrètement, les préoccupations exprimées ont trait à la question de la relève : le programme MDS

sera-t-il en mesure d'embaucher des employés qui possèdent l'expérience et les compétences nécessaires pour maintenir les niveaux de service actuels, à mesure que les fonctionnaires qui en sont responsables actuellement prendront leur retraite? Une des personnes interrogées au sein d'AAC a déclaré ce qui suit : « La planification de la relève est une préoccupation importante. Nous comptons énormément sur le savoir de nos gens. Notre organisation est le référentiel de connaissances. À mesure que des gens quitteront l'organisation au cours des années à venir, nous devrons veiller à ce que leurs connaissances soient transférées. » [traduction]

Pour le moment, le programme MDS produit les extrants prévus et atteint les résultats escomptés. Le programme MDS est en mesure d'offrir des services de grande qualité et de répondre adéquatement aux demandes spéciales et aux situations de crise. Toutefois, la mesure dans laquelle le programme MDS réussit à gérer son plan de ressources humaines pourrait avoir des répercussions importantes sur le rendement soutenu du programme.

4.4.3 Surveillance du rendement et production de rapports connexes

Suivant l'intégration du programme MDS à titre de sous-programme de l'AAP, une stratégie de mesure du rendement (SMR) devait être élaborée. La SMR du programme MDS est en place depuis moins d'un an. Certaines activités de surveillance étaient déjà en cours avant l'élaboration de la SMR, et les produits résultant de ces activités ont pu être utilisés dans le cadre de l'évaluation. Toutefois, l'évaluation a également mis en lumière de nombreuses lacunes en matière de données. Cela démontre que le programme MDS a encore du chemin à faire pour mettre pleinement en œuvre sa SMR, notamment pour ce qui est de regrouper et d'analyser des paramètres de rendement préétablis et de produire des rapports sur ces derniers.

Les préoccupations exprimées concernant les faiblesses liées à la surveillance du rendement et à la production de rapports connexes tiennent compte de deux aspects. Premièrement, le manque de données sur le rendement peut nuire à la capacité du programme MDS de mesurer sa réussite. Étant donné que l'intégration du programme MDS à l'AAP crée une obligation plus formelle de rendre compte du rendement, le programme MDS pourrait ne pas être en mesure de prouver, à l'aide de données empiriques, le bien-fondé de ses allégations concernant l'importance de ses activités, de ses extrants et de ses résultats. Deuxièmement, le manque de données sur le rendement pourrait présenter un risque dans le cadre du processus décisionnel du programme MDS, en particulier lorsque les décideurs travaillent dans un environnement complexe et instable. Il est important, dans ce contexte, d'avoir accès à des données sur le rendement rapidement et facilement utilisables, étant donné que des décisions doivent souvent être prises avec célérité, en tenant compte de divers facteurs. De façon générale, des données fiables sur le rendement pourraient aider le programme MDS à s'améliorer de façon continue.

5.0 CONCLUSIONS DE L'ÉVALUATION

La présente section du rapport fait état des conclusions qui ont été tirées à partir des constatations décrites dans les sections précédentes. L'information est structurée en fonction des principaux enjeux de l'évaluation.

5.1 Pertinence

Le programme MDS est pertinent. Il continue de répondre à un besoin important et correspond aux priorités et aux rôles du gouvernement et du Ministère. La nécessité d'exécuter un tel programme devrait, en fait, devenir de plus en plus indispensable, compte tenu des tendances observées, selon lesquelles on prévoit une augmentation des obstacles techniques aux échanges commerciaux, et de l'émergence constante de nouvelles industries axées sur les technologies dans ce secteur.

5.2 Rendement – efficacité

L'évaluation a permis de déterminer que le programme MDS a produit les extrants escomptés de même que des extrants qui ne faisaient pas partie du modèle logique du programme MDS; plus particulièrement, ce dernier groupe d'extrants comprend les nombreuses réponses variées produites par le personnel du programme MDS en réaction aux demandes de renseignements ponctuelles et aux situations de crise.

Le programme MDS a atteint trois résultats immédiats, notamment :

- les producteurs canadiens, les entreprises et les organisations de l'industrie sont mieux informés;
- le secteur possède la capacité et exerce un leadership pour améliorer la compétitivité et la performance du marché dans les marchés nationaux et internationaux;
- les programmes, politiques et règlements gouvernementaux répondent aux priorités du secteur et aux besoins de compétitivité.

En générant ses extrants, le programme MDS a permis de mieux informer les producteurs canadiens, les entreprises et les organisations de l'industrie, ainsi que d'accroître la capacité du secteur à exercer un meilleur leadership en améliorant sa compétitivité et son rendement sur les marchés nationaux et internationaux. Les extrants du programme MDS ont également permis d'informer les décideurs et les organismes de réglementation des priorités du secteur ainsi que de ses besoins en matière de compétitivité.

En veillant à ce que les intervenants du secteur soient mieux informés, en améliorant son leadership et en favorisant l'élaboration de politiques et de règlements raisonnés, le programme MDS a réussi à atteindre les trois résultats intermédiaires escomptés. En raison de la participation du programme MDS dans le secteur, les résultats intermédiaires suivants ont été atteints :

- les producteurs canadiens, les entreprises et les organisations de l'industrie prennent de meilleures décisions;
- le secteur canadien de l'agriculture et de l'agroalimentaire répond aux questions prioritaires, y compris les questions liées au commerce, pour faire progresser la compétitivité;
- les intervenants mettent en œuvre des stratégies et utilisent des outils pour gérer les changements associés aux forces externes.

Malgré le fait qu'il soit difficile d'attribuer le rendement macroéconomique directement aux activités du programme MDS, l'évaluation a tout de même permis de démontrer que le programme MDS a contribué à ses deux résultats finaux. Les produits, les services et le soutien fournis par le programme MDS ont contribué aux résultats finaux suivants :

- amélioration de l'accès aux marchés pour les producteurs, les entreprises et les organisations de l'industrie, réactivité aux débouchés et aux exigences, meilleure compétitivité à l'échelle nationale et internationale;
- le secteur de l'agriculture et de l'agroalimentaire s'adapte avec succès aux nouvelles possibilités et difficultés en évolution sur les marchés mondiaux et nationaux.

5.3 Rendement – efficience et économie

Le programme MDS s'avère vraisemblablement être un investissement rentable. Les extrants semblent être produits de façon économe et les éléments de preuve de l'évaluation donnent à penser que la valeur qu'apporte le programme MDS au secteur dépasse les coûts qu'entraîne ce dernier pour les contribuables.

5.4 Conception et exécution

Le programme MDS est bien structuré et suffisamment souple pour répondre autant à ses obligations de fournir des analyses et des rapports régulièrement qu'aux demandes de renseignements ponctuelles ainsi qu'aux situations de crise lorsqu'elles surviennent. Les agents responsables du programme MDS ont une connaissance approfondie et étendue du secteur en plus d'être en mesure d'obtenir et d'analyser des données provenant d'une vaste gamme de sources. Les agents responsables du programme MDS entretiennent des relations de travail actives avec les principaux intervenants représentant tous les aspects du secteur à l'échelle du pays. Ces caractéristiques fondamentales ont permis au programme MDS de jouer un rôle important et unique au sein du secteur agricole et agroalimentaire du Canada. Le programme MDS, en collaboration avec le programme CCM, est en mesure de générer de l'information et de créer des liens entre les intervenants du secteur afin d'apporter une valeur ajoutée et résoudre les problèmes du secteur.

Le programme MDS fournit efficacement une vaste gamme de services, dont plusieurs ont été offerts sous une forme ou une autre par AAC depuis des décennies. Les bénéficiaires de ces services savent que ces derniers leur sont offerts par AAC et peut-être même par

la DGSIM, mais ils n'ont aucune idée du travail accompli par le programme MDS. Comme le programme MDS a été ajouté à l'AAP en 2013-2014, il a ainsi pu poursuivre le dialogue avec les autres secteurs du Ministère afin d'établir un lien entre ses activités et son nouveau nom et de rendre compte des activités dont il est responsable dans le but de faire savoir à ceux qui l'ignorent, au sein du Ministère, que celles-ci sont sous sa responsabilité.

L'intégration du programme MDS à titre de sous-programme de l'AAP a créé le besoin d'élaborer une stratégie de mesure du rendement pour toutes ses activités. Bien que le personnel du programme MDS ait réalisé des progrès en ce qui a trait à la surveillance du rendement, il demeure que cet aspect pourrait être amélioré davantage. En renforçant sa SMR, le programme MDS pourra appuyer ses prétentions par rapport à ses extrants et à ses résultats et pourra s'assurer que son processus décisionnel s'appuie sur de l'information facilement accessible.

Bien qu'il faille encore déployer certains efforts pour accroître la visibilité du programme MDS au sein du Ministère de même que pour renforcer sa SMR, le programme MDS peut compter sur des fonctionnaires compétents et dévoués capables de générer les extrants attendus et d'atteindre les résultats souhaités. Toutefois, tout porte à croire que la capacité du programme MDS de répondre aussi efficacement aux besoins de sa clientèle pourrait être compromise lorsque les fonctionnaires commenceront à prendre leur retraite. En fait, le rôle clé joué par chaque représentant officiel du programme MDS met en évidence les défis liés à la planification de la relève. L'évaluation a permis de constater que la mesure dans laquelle le programme MDS réussira à bien gérer son plan de ressources humaines pourrait avoir d'importantes répercussions sur le rendement du programme à long terme.

6.0 ENJEUX ET RECOMMANDATIONS

L'évaluation comprend les enjeux et les recommandations qui suivent :

Enjeu 1

Le programme MDS peut compter sur des agents responsables compétents et dévoués capables de générer les extrants attendus et d'atteindre les résultats souhaités. Toutefois, tout porte à croire que la capacité du programme MDS de répondre aussi efficacement aux besoins de sa clientèle pourrait être compromise lorsque les fonctionnaires commenceront à prendre leur retraite.

Recommandation

Étant donné que le programme MDS doit la plupart de ses réussites au savoir et aux relations de travail cultivés par les membres de son personnel, dont un grand nombre est à l'emploi du Ministère depuis de nombreuses années et pourraient approcher l'âge de la retraite, la Direction générale des services à l'industrie et aux marchés, en collaboration avec la Direction générale de la gestion intégrée, doit élaborer et mettre sur pied une stratégie de gestion du savoir et de la relève afin de préserver sa réputation, de continuer de faire un travail de qualité et d'avoir une incidence positive sur l'industrie.

Réponse de la direction et plan d'action

Approuvé : La Direction générale des services à l'industrie et aux marchés élaborera un plan intégré des ressources humaines afin de s'assurer d'être en mesure de toujours offrir des programmes et des services de qualité, de maintenir son expertise, de permettre à son effectif d'acquérir les compétences requises et d'atteindre l'excellence organisationnelle. Le plan intégré des ressources humaines sera approuvé par la haute direction de la DGSIM et mis en œuvre d'ici la fin ~~de l'exercice (2015-2016)~~août 2016.
Date d'achèvement prévue : 31 ~~mars~~ août 2016

La Direction générale des services à l'industrie et aux marchés élaborera également un plan de relève afin de pourvoir les postes primordiaux et d'assurer le recrutement continu de candidats qualifiés. Les plans de relève seront mis en œuvre d'ici octobre du prochain exercice (2016-2017).
Date d'achèvement prévue : 31 octobre 2016

La Direction générale des services à l'industrie et aux marchés mettra entièrement en œuvre les initiatives de gestion de l'information du gouvernement du Canada (c.-à-d. Espace de travail du savoir et la Directive sur la tenue de documents) afin d'assurer une gestion efficace du savoir d'ici la fin mars 2018.
Date d'achèvement prévue : 31 mars 2018

Postes responsables

- Sous-ministre adjoint, Direction générale des services à l'industrie et aux marchés;
- Directeur général, Direction des opérations régionales, Direction générale des services à l'industrie et aux marchés;
- Directeur général, Direction du développement et analyse du secteur, Direction générale des services à l'industrie et aux marchés.

Enjeu 2

L'intégration du programme MDS à titre de sous-programme de l'AAP a créé le besoin d'élaborer une stratégie de mesure du rendement (SMR) pour toutes ses activités. La SMR du programme MDS est en place depuis moins d'un an. Certaines activités de surveillance étaient déjà en cours avant l'élaboration de la SMR, et les produits résultant de ces activités ont pu être utilisés dans le cadre de l'évaluation. Toutefois, l'évaluation a également mis en lumière de nombreuses lacunes en matière de données. Cela démontre que le programme MDS a encore du chemin à faire pour mettre pleinement en œuvre sa SMR, notamment pour ce qui est de regrouper et d'analyser des paramètres de rendement préétablis et de produire des rapports sur ces derniers.

Recommandation

Bien que des progrès aient été réalisés, l'évaluation a permis de constater qu'il existait des lacunes dans la surveillance du rendement et la production de rapports sur celui-ci. On recommande que la Direction générale des services à l'industrie et aux marchés examine l'actuelle stratégie de mesure du rendement du programme MDS afin de s'assurer que des mesures du rendement valables sont mises en œuvre. Ces mesures comprennent des indicateurs pour les activités de programme, les extrants et les résultats afin que, à l'avenir, des évaluations plus robustes de l'efficacité, de l'efficience et du caractère économique du programme puissent être entreprises.

Réponse de la direction et plan d'action

Approuvé : La Direction générale des services à l'industrie et aux marchés entreprendra un examen de la SMR du programme MDS en vue de raffiner son modèle logique et ses mesures du rendement afin de s'assurer que le rendement fait l'objet d'une surveillance et d'une production de rapports efficaces. La SMR mise à jour sera approuvée par la haute direction de la DGSIM d'ici la fin de l'exercice (2015-2016).

Date d'achèvement prévue

31 mars 2016

Postes responsables

- Sous-ministre adjoint, Direction générale des services à l'industrie et aux marchés;
- Directeur général, Direction des opérations régionales, Direction générale des services à l'industrie et aux marchés;
- Directeur général, Direction du développement et analyse du secteur, Direction générale des services à l'industrie et aux marchés.

ANNEXE A : MATRICE D'ÉVALUATION

Critère : Pertinence

Question : Au sein du secteur des produits agricoles, agroalimentaires et agro-industriels du Canada, quels sont les besoins visés par le programme MDS? Au sein du secteur, quels segments de la population sont ciblés par le programme? S'agit-il du bon groupe cible?

Indicateurs	**Sources de preuve : Données admin.**	**Sources de preuve : Examen des documents**	**Sources de preuve : Revue de la littérature**	**Sources de preuve : Études de cas**	**Sources de preuve : Analyse des médias**	**Sources de preuve : Entrevues**
1.1. Besoin démontré ou exprimé quant aux extrants du programme MDS par les représentants de l'industrie et d'autres segments de population ciblés	N	O	O	N	N	O(1,2,3,4,5)
1.2. Présence ou absence d'autres programmes complétant ou dupliquant les extrants du programme MDS	N	O	O	N	N	O(1,2,3,4,5)
O : La source de preuve s'applique N : La source de preuve ne s'applique pas Les codes suivants sont utilisés pour indiquer les types de personnes interrogées lors des entrevues : 1 = Représentants du programme MDS; 2 = Clients internes d'AAC; 3 = Partenaires de portefeuille et autres ministères du gouvernement fédéral; 4 = Représentants provinciaux et territoriaux, 5= Représentants de l'industrie.						

Question : En quoi le programme MDS cadre-t-il avec les priorités du gouvernement fédéral?

Indicateurs	**Sources de preuve : Données admin.**	**Sources de preuve : Examen des documents**	**Sources de preuve : Revue de la littérature**	**Sources de preuve : Études de cas**	**Sources de preuve : Analyse des médias**	**Sources de preuve : Entrevues**
2.1. Les objectifs du programme MDS correspondent aux priorités récentes ou actuelles du gouvernement fédéral, telles qu'elles sont définies dans le budget fédéral, le discours du Trône ou tout autre document pertinent, dont les documents d'AAC	N	O	N	N	N	O(1,2)
O : La source de preuve s'applique N : La source de preuve ne s'applique pas Les codes suivants sont utilisés pour indiquer les types de personnes interrogées lors des entrevues : 1 = Représentants du programme MDS; 2 = Clients internes d'AAC; 3 = Partenaires de portefeuille et autres ministères du gouvernement fédéral; 4 = Représentants provinciaux et territoriaux, 5= Représentants de l'industrie.						

Question : Quelle est la nature du rôle et du mandat du gouvernement fédéral dans l'exécution du programme MDS et dans quelle mesure les objectifs du programme MDS sont-ils conformes à ce rôle et à ce mandat?

Indicateurs	Sources de preuve : Données admin.	Sources de preuve : Examen des documents	Sources de preuve : Revue de la littérature	Sources de preuve : Études de cas	Sources de preuve : Analyse des médias	Sources de preuve : Entrevues
3.1. Les objectifs du programme MDS correspondent au rôle et aux responsabilités du gouvernement fédéral	N	O	N	N	N	O(1,2)
O : La source de preuve s'applique N : La source de preuve ne s'applique pas Les codes suivants sont utilisés pour indiquer les types de personnes interrogées lors des entrevues : 1 = Représentants du programme MDS; 2 = Clients internes d'AAC; 3 = Partenaires de portefeuille et autres ministères du gouvernement fédéral; 4 = Représentants provinciaux et territoriaux, 5= Représentants de l'industrie.						

Critère : Rendement du programme

Question : Dans quelle mesure la production de ce qui suit est-elle démontrée et quantifiée par le programme MDS?

1. Information, analyses et renseignements sur les marchés (dont les rapports sur l'information sur les marchés et l'analyse des marchés en ce qui concerne le Programme de paiements anticipés, le Programme de mise en commun des prix et la Commission canadienne du blé).
2. Rapports analytiques et techniques de l'industrie (y compris l'analyse comparative, l'analyse des rendements, les études d'impact de la réglementation et l'analyse de position des organisations).
3. Les tables rondes sur les chaînes de valeur, les équipes de mobilisation sur le développement des marchés internationaux et d'autres processus de consultation industrie-gouvernement ou FPT.
4. Conseils et services techniques au secteur et aux gouvernements (examens techniques de projets, examens de plans d'affaires).
5. Analyse des positions et activités des gouvernements provinciaux et territoriaux.
6. Dans quelle mesure le programme MDS fait-il des progrès ou a-t-il le potentiel d'atteindre ses résultats attendus?

6.1. Résultats immédiats
   6.1.1. Les producteurs canadiens, les entreprises et les organisations de l'industrie sont-ils mieux informés?
   6.1.2. Le secteur a-t-il la capacité voulue et exerce-t-il le leadership nécessaire pour améliorer la compétitivité sur les principaux marchés nationaux et internationaux?
   6.1.3. Les programmes, les politiques et les règlements du gouvernement répondent-ils aux priorités du secteur et aux besoins de compétitivité?
6.2. Résultats intermédiaires
   6.2.1. Les producteurs canadiens, les entreprises et les organisations de l'industrie prennent-ils de meilleures décisions?
   6.2.2. Les intervenants mettent-ils en place des stratégies et utilisent-ils des outils pour gérer les changements liés à des forces extérieures?
6.3. Résultats finaux
   6.3.1. Les entreprises, organisations de l'industrie et producteurs ont-ils plus facilement accès aux marchés? Ont-ils la capacité de saisir les possibilités et de répondre aux demandes et sont-ils plus compétitifs à l'échelle nationale et internationale?
   6.3.2. Le secteur de l'agriculture et de l'agroalimentaire s'adapte-t-il bien face aux débouchés et aux enjeux changeants et émergents à l'échelle nationale et internationale?

7. Y a-t-il des résultats imprévus (positifs ou négatifs)? Quelle est leur incidence nette sur le programme?

Indicateurs	**Sources de preuve : Données admin.**	**Sources de preuve : Examen des documents**	**Sources de preuve : Revue de la littérature**	**Sources de preuve : Études de cas**	**Sources de preuve : Analyse des médias**	**Sources de preuve : Entrevues**
4.1. Production démontrée et quantifiée d'information, d'analyses et de renseignements sur les marchés (dont les rapports sur les informations concernant les marchés et l'analyse des marchés, y compris le Programme de paiements anticipés, le Programme de mise en commun des prix et la Commission canadienne du blé)	O	O	N	O	N	O(1)

4.2 Production démontrée et quantifiée de rapports analytiques et techniques de l'industrie (y compris des analyses comparatives, des analyses du rendement, des études d'impact de la réglementation et des analyses de position des organisations)	O	O	N	O	N	O(1)
4.3 Production démontrée et quantifiée de tables rondes sur les chaînes de valeur, d'équipes de mobilisation sur le développement des marchés internationaux et d'autres processus de consultation où participent l'industrie et le gouvernement ou les gouvernements FPT	O	O	N	O	N	X(1)

4.4 Production démontrée et quantifiée de conseils et de services techniques au secteur et aux gouvernements (y compris des examens techniques de projets et des examens de plans d'affaires)	O	O	N	O	N	O(1)
4.5 Production démontrée et quantifiée d'analyses des positions et activités des gouvernements provinciaux et territoriaux	O	O	N	O	N	O(1)

5.1. Données sur le rendement telles que précisées dans le Cadre de la stratégie de mesure du rendement susmentionné 5.2. Preuves ou opinions selon lesquelles des facteurs externes au programme MDS ont influé sur l'atteinte des résultats escomptés 5.3. Opinions sur la mesure dans laquelle les résultats visés ont été atteints grâce au programme MDS	O	O	O	O	O	O(1,2,3,4,5)
6.1. Présence/absence de résultats inattendus 6.2. Opinions quant à l'émergence de résultats imprévus	O	O	N	O	O	O(1,2,3,4,5)
O : La source de preuve s'applique N : La source de preuve ne s'applique pas Les codes suivants sont utilisés pour indiquer les types de personnes interrogées lors des entrevues : 1 = Représentants du programme MDS; 2 = Clients internes d'AAC; 3 = Partenaires de portefeuille et autres ministères du gouvernement fédéral; 4 = Représentants provinciaux et territoriaux, 5= Représentants de l'industrie						

Critère : démonstration de l'efficience et des économies

Questions :

1. Quels ont été les coûts des activités et des extrants du programme MDS, y compris les coûts en ETP, ainsi que toutes les autres dépenses?
2. Existe-t-il une preuve selon laquelle les ressources du programme ont été obtenues au plus bas coût, compte tenu des critères imposés (qualité, quantité, caractère adéquat et échéancier)?

Indicateurs	**Sources de preuve : Données admin.**	**Sources de preuve : Examen des documents**	**Sources de preuve : Revue de la littérature**	**Sources de preuve : Études de cas**	**Sources de preuve : Analyse des médias**	**Sources de preuve : Entrevues**
7.1. Opinions quant au caractère adéquat des activités, processus et structures de gouvernance du programme	N	N	N	O	N	O
7.2. Structure de programme clairement définie, et analyse des coûts opérationnels réels du programme par rapport à la production d'extrants	O	O	N	N	N	N
7.3. Opinions sur le fait que les extrants	N	N	N	N	N	O(1,2)

sont produits au plus faible coût possible ou pas						
7.4. Analyse des activités/éléments du programme afin de recenser ceux qui sont essentiels, importants et non importants dans la réalisation des objectifs globaux du programme	O	O	N	N	N	N
O : La source de preuve s'applique N : La source de preuve ne s'applique pas Les codes suivants sont utilisés pour indiquer les types de personnes interrogées lors des entrevues : 1 = Représentants du programme MDS; 2 = Clients internes d'AAC; 3 = Partenaires de portefeuille et autres ministères du gouvernement fédéral; 4 = Représentants provinciaux et territoriaux, 5= Représentants de l'industrie						

Question : Quelle était la valeur des résultats obtenus : immédiats, intermédiaires et finaux – et comment se compare-t-elle aux coûts du programme?

Indicateurs	Sources de preuve : Données admin.	Sources de preuve : Examen des documents	Sources de preuve : Revue de la littérature	Sources de preuve : Études de cas	Sources de preuve : Analyse des médias	Sources de preuve : Entrevues
8.1. Mesure dans laquelle les résultats visés du programme ont été obtenus au coût le plus bas possible	O	O	N	O	N	O
8.2. Opinions sur la bonne valeur obtenue pour les fonds publics utilisés	O	O	O	O	N	O(1,2,3,4,5)
8.3. Preuves ou opinions selon lesquelles d'autres modèles de programme permettent d'obtenir les mêmes résultats à un moindre coût	N	N	O	N	N	O(1,2,3,4,5)
8.4. Opinions sur les façons d'accroître l'efficience des activités du programme	N	N	N	N	N	O(1,2,3,4,5)

O : La source de preuve s'applique N : La source de preuve ne s'applique pas Les codes suivants sont utilisés pour indiquer les types de personnes interrogées lors des entrevues : 1 = Représentants du programme MDS; 2 = Clients internes d'AAC; 3 = Partenaires de portefeuille et autres ministères du gouvernement fédéral; 4 = Représentants provinciaux et territoriaux, 5= Représentants de l'industrie

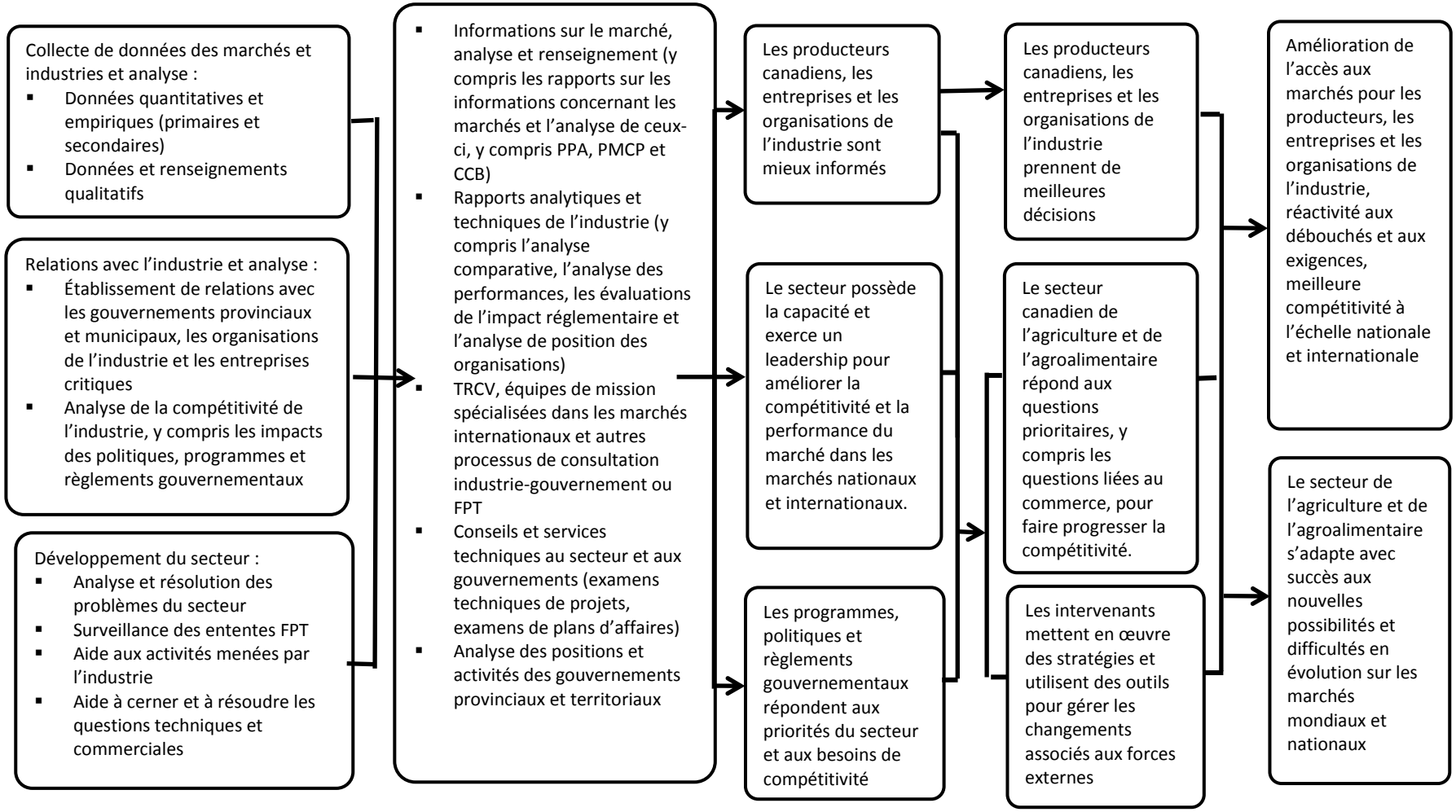
Critère : conception et exécution

Question : Les activités et les extrants du programme MDS ont-ils varié par rapport à sa conception? Dans l'affirmative, quelle l'incidence cela a-t-il eu sur les résultats?

Indicateurs	**Sources de preuve : Données admin.**	**Sources de preuve : Examen des documents**	**Sources de preuve : Revue de la littérature**	**Sources de preuve : Études de cas**	**Sources de preuve : Analyse des médias**	**Sources de preuve : Entrevues**
9.1. Les activités documentées du programme MDS concordent avec la conception du programme	N	O	N	O	N	O(1)
O : La source de preuve s'applique N : La source de preuve ne s'applique pas Les codes suivants sont utilisés pour indiquer les types de personnes interrogées lors des entrevues : 1 = Représentants du programme MDS; 2 = Clients internes d'AAC; 3 = Partenaires de portefeuille et autres ministères du gouvernement fédéral; 4 = Représentants provinciaux et territoriaux, 5= Représentants de l'industrie						

ANNEXE B : MODÈLE LOGIQUE DU PROGRAMME MDS

Financé par CA2 et les crédits votés, le programme MDS vise à améliorer la compétitivité du secteur et le succès sur les marchés. Spécialistes de l'industrie à l'échelle nationale et régionale : ils entretiennent et développent les relations et la collaboration avec les provinces et les territoires, d'autres ministères et organismes gouvernementaux, les associations nationales et régionales agricoles et alimentaires, les entreprises individuelles et les membres de la chaîne de valeur; ils développent les connaissances; ils abordent les questions d'importance auxquelles le secteur est confronté. Le programme MDS contribue principalement au Résultat stratégique 1 d'AAC : un secteur de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels compétitif et axé sur le marché.



L'annexe B présente le modèle logique du programme Mobilisation et développement du secteur (MDS) à AAC. Le contenu du modèle logique est décrit ci-dessous.
Les activités du programme MDS sont les suivantes :

- Collecte de données sur les marchés et les industries, et analyse
  - Données quantitatives et empiriques (primaires et secondaires)
  - Données qualitatives et renseignements
- Relations avec l'industrie et analyse
  - Établissement de relations avec les gouvernements provinciaux, les administrations municipales, les organisations de l'industrie et les entreprises déterminantes
  - Analyse de la capacité concurrentielle de l'industrie, y compris les incidences des politiques, programmes et règlements du gouvernement
- Développement sectoriel
  - Analyse et résolution des problèmes du secteur
  - Surveillance des ententes FPT
  - Aide aux activités menées par l'industrie
  - Aide pour repérer et résoudre les questions techniques et commerciales

Les extrants du programme MDS sont les suivants :

- Information, analyses et renseignements sur les marchés (dont les rapports sur l'information sur les marchés et l'analyse des marchés en ce qui concerne le Programme de paiements anticipés, le Programme de mise en commun des prix et la Commission canadienne du blé)
- Rapports analytiques et techniques de l'industrie (y compris l'analyse comparative, l'analyse des rendements, les études d'impact de la réglementation et l'analyse de position des organisations)
- Tables rondes sur les chaînes de valeur, équipes de mobilisation sur le développement des marchés internationaux et autres processus de consultation industrie-gouvernement ou FPT
- Conseils et services techniques au secteur et aux gouvernements (examens techniques de projets, examens de plans d'affaires)
- Analyse des positions et activités des gouvernements provinciaux et territoriaux

Les résultats immédiats du programme MDS sont les suivants :

- Les producteurs canadiens, les entreprises et les organisations de l'industrie sont mieux informés.
- Le secteur possède la capacité et exerce un leadership pour améliorer la compétitivité et le rendement du marché dans les principaux marchés nationaux et internationaux.
- Les programmes, politiques et règlements gouvernementaux répondent aux priorités du secteur et aux besoins de compétitivité.

Les résultats intermédiaires du programme MDS sont les suivants :

- Les producteurs canadiens, les entreprises et les organisations de l'industrie sont mieux informés.
- Le secteur canadien de l'agriculture et de l'agroalimentaire s'attaque aux questions prioritaires, y compris les questions liées au commerce, pour favoriser la compétitivité.
- Les intervenants mettent en œuvre des stratégies et utilisent des outils pour gérer les changements associés aux forces externes.

Les résultats finaux du programme MDS sont les suivants :

- Amélioration de l'accès aux marchés pour les producteurs, les entreprises et les organisations de l'industrie, réactivité aux débouchés et aux demandes, meilleure compétitivité à l'échelle nationale et internationale.
- Le secteur de l'agriculture et de l'agroalimentaire s'adapte bien aux débouchés et aux enjeux changeants et émergents à l'échelle nationale et internationale.