BUREAU DE LA VÉRIFICATION ET DE L'ÉVALUATION

Évaluation du programme Agri-marketing
Volet C : Développement des marchés

Mars 2018

Agriculture et Agroalimentaire Canada
Agriculture and Agri-Food Canada
Canada

Le sous-ministre a approuvé le présent rapport d'évaluation le *29 mars 2018.*

«Évaluation du programme Agri-marketing Volet C : Développement des marchés»

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée
par le ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire (2018).

Version électronique disponible à l'adresse www.agr.gc.ca/aud_eval

Nº du catalogue : A29-2/28-1-2018F-PDF
ISBN 978-0-660-27001-2
Nº d'AAC : 12842F

Also published in English under the heading
« *Evaluation of the AgriMarketing Program Stream C: Market Development*»

Pour obtenir plus de renseignements, veuillez nous joindre à www.agr.gc.ca ou au numéro sans frais 1-855-773-0241.

TABLE DES MATIÈRES

N° de page

ABRÉVIATIONS 1

RÉSUMÉ 2

1.0 INTRODUCTION 4

2.0 MÉTHODE ET PORTÉE 4

3.0 APERÇU DU VOLET DÉVELOPPEMENT DES MARCHÉS 4

4.0 PERTINENCE DU PROGRAMME 8

5.0 RENDEMENT 11

6.0 CONCEPTION DU PROGRAMME ET RESPECT DES DÉLAIS 17

7.0 CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS 20

8.0 RÉPONSE ET PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION 23

ANNEXE A : MÉTHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION 25

ANNEXE B : MODÈLE LOGIQUE DE DÉVELOPPEMENT DES MARCHÉS 27

ANNEXE C : PLAN DE RENDEMENT DU PROGRAMME 29

ANNEXE D : EXAMEN APPROFONDI DES DOSSIERS DE PROJET 32

Abréviations

AAC	Agriculture et Agroalimentaire Canada
AMC	Affaires mondiales Canada
PME	Petites et moyennes entreprises

RÉSUMÉ

Objet

L'évaluation du programme Agri-marketing, volet C : Développement des marchés, a été réalisée par le Bureau de la vérification et de l'évaluation (BVE) d'Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC) dans le cadre du Plan d'évaluation ministériel pour les exercices de 2016-2017 à 2020-2021. Les résultats de cette évaluation ont pour but d'éclairer les décisions futures relatives au programme et à la politique.

Méthode et portée

L'évaluation a porté sur les activités et les résultats atteints par le programme au cours des exercices allant de 2013-2014 à 2016-2017. Pour mesurer la pertinence et le rendement du programme, des données de nombreuses sources ont été évaluées, notamment celles de l'examen de la documentation, de l'examen des fichiers et des bases de données, des entrevues, du sondage et de l'examen approfondi des dossiers.

Contexte

Le programme Agri-marketing, volet C : Développement des marchés, fait partie du programme Cultivons l'avenir 2 et vise à renforcer et à promouvoir la capacité du Canada à développer ses marchés intérieurs et d'exportation en exerçant des activités promotionnelles qui aideront à positionner et à différencier les produits et les producteurs canadiens, et en veillant à ce que l'industrie soit en mesure de répondre aux exigences des marchés.

Le volet Développement des marchés est un programme de subventions et de contributions de cinq ans (de 2013-2014 à 2017-2018), réalisé par l'intermédiaire de la Direction du développement des entreprises et de la compétitivité de la Direction générale des programmes. Le programme, dirigé par l'industrie, compte des dépenses totales prévues d'un peu plus de 114 millions de dollars à l'intention des organismes sans but lucratif du secteur industriel et des petites et moyennes entreprises (PME) au pays aux fins d'élaboration de stratégies internationales à long terme et de plans d'exportation sur le marché, y compris les activités de promotion et de développement dans des marchés traditionnels et nouveaux.

Conclusions

- Le volet Développement des marchés répond à un besoin continu de soutenir le secteur agricole et agroalimentaire canadien pour ce qui est de l'établissement et du maintien des marchés nationaux et étrangers.

- Il importe qu'AAC continue d'aider les organismes sans but lucratif et les PME à accéder aux marchés d'exportation et à conserver leur accès à ces marchés, pour arriver à accéder à des marchés mondiaux très concurrentiels et à conserver cet accès.

- Le volet Développement des marchés ne fait pas double emploi avec aucun autre programme fédéral de développement des marchés visant à répondre aux besoins du secteur agricole et agroalimentaire canadien, et il s'harmonise avec les priorités d'AAC et du gouvernement fédéral.

- Le volet Développement des marchés est sur la bonne voie, et les résultats des bénéficiaires dépassent constamment les attentes.

- Ce volet aide les secteurs bénéficiaires à maintenir la visibilité des secteurs et des produits canadiens sur les marchés ciblés, soutient activement les secteurs bénéficiaires pour ce qui est de conserver ou de saisir les débouchés commerciaux, contribue à leur compétitivité commerciale dans des marchés ciblés et est en voie d'améliorer la capacité de l'industrie à accéder aux marchés et à réagir aux débouchés et aux demandes du marché, permettant ainsi au secteur d'être compétitif au pays et dans le monde entier.

- Certaines données et certains renseignements sur le rendement sont en voie d'être regroupés dans une base de données, mais la qualité et l'actualité de ces données en limitent la valeur pour la gestion du rendement du programme et la prise de décisions.

- Le programme a permis d'améliorer et de rationaliser certains processus décisionnels et documents d'orientation; cependant, il reste encore du travail à faire pour rationaliser les processus restants et mettre au point des outils qui facilitent l'accès en ligne et la production de rapports sur le rendement.

- Au cours de la durée du programme, le volet Développement des marchés a été amélioré, et il respecte désormais les normes de service.

- L'expérience des PME en couplage de données a produit des résultats positifs et démontré qu'on pouvait améliorer davantage les données sur le rendement en mesurant plus efficacement les résultats du programme.

Recommandations

Recommandation 1 : Le sous-ministre adjoint de la Direction générale des programmes devrait améliorer la cohésion des données sur le rendement et collaborer avec la Direction générale des systèmes d'information à la mise en place d'un système de gestion des demandes, des projets et des renseignements sur le rendement, et de production de rapports à leur sujet.

Recommandation 2 : Le sous-ministre adjoint de la Direction générale des programmes, de concert avec le sous-ministre adjoint de la Direction générale des politiques stratégiques, devrait faire de la collaboration sur le couplage des données pour les PME un sous-volet habituel de la mesure du rendement du programme.

INTRODUCTION

L'évaluation du programme Agri-marketing, volet C : Développement des marchés (ci-après appelé Développement des marchés ou programme) a été effectuée par le Bureau de la vérification et de l'évaluation d'Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC) dans le cadre du plan d'évaluation ministériel allant de 2016-2017 à 2020-2021. Le volet Développement des marchés fait partie du programme Cultivons l'avenir 2, qui vise à renforcer et à promouvoir la capacité du Canada à développer ses marchés intérieurs et d'exportation, en exerçant des activités promotionnelles qui aideront à positionner et à différencier les produits et les producteurs canadiens, et en veillant à ce que l'industrie soit en mesure de répondre aux exigences des marchés. Les résultats de cette évaluation ont pour but d'éclairer les décisions futures relatives au programme et à la politique.

1.0 MÉTHODE ET PORTÉE

L'évaluation a été menée conformément à la *Politique sur les résultats* du Conseil du Trésor et à la *Loi sur la gestion des finances publiques*; elle fait état des principaux problèmes d'évaluation liés à la pertinence et au rendement du programme pour la période allant du 1er avril 2013 au 31 mars 2017.

Les données probantes proviennent de nombreuses sources, notamment l'examen de la documentation, l'examen des fichiers et des bases de données, les entrevues, le sondage et l'examen approfondi des dossiers. Pour une description détaillée de la méthode, veuillez consulter l'annexe A.

2.0 APERÇU DU VOLET DÉVELOPPEMENT DES MARCHÉS

3.1 Objectifs

Le 1er avril 2013 a marqué le lancement officiel du cadre Cultivons l'avenir 2, dont le budget de 3 milliards de dollars sur cinq ans doit être employé à harmoniser les politiques et les programmes fédéraux, provinciaux et territoriaux afin de soutenir le secteur agricole et l'industrie alimentaire. Il comprend trois programmes d'ordre fédéral : Agri-innovation, Agri-marketing et Agri-compétitivité. Le programme Agri-marketing a pour but d'améliorer le secteur de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agroindustriels sur les marchés nationaux et étrangers, en aidant l'industrie à obtenir l'accès aux marchés, à le conserver et à tirer profit des occasions d'affaires qu'ils présentent. Agri-marketing comprend quatre volets qui combinent des initiatives gouvernementales et des fonds de contribution à des projets dirigés par l'industrie :

- Volet A : Éliminer les barrières tarifaires (évalué en 2015-2016)
- Volet B : Favoriser la réussite sur les marchés (évalué en 2015-2016)
- Volet C : Développement des marchés (évalué en 2012-2013)
- Volet D : Appuyer les systèmes d'assurance (évalué en 2016-2017)

Le volet C : Développement des marchés est un programme de subventions et de contributions de cinq ans (de 2013-2014 à 2017-2018). Un financement est accordé à

l'industrie pour soutenir les activités promotionnelles qui aident à positionner et à différencier les produits et les producteurs canadiens, et qui permettent à l'industrie de répondre aux exigences du marché.

Le volet Développement des marchés a deux sous-volets :

- le sous-volet Activités génériques : il sert à aider financièrement les organismes sans but lucratif dans l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies de développement des marchés à long terme. Il est axé sur les activités de promotion et de développement des marchés dans des marchés traditionnels et de nouveaux marchés;

- le sous-volet Petites et moyennes entreprises (PME) : il sert à aider financièrement les PME dans la mise en œuvre des plans d'exportation sur les marchés internationaux, y compris des activités de promotion et de développement des marchés. Les PME sont définies comme des entités juridiques habilitées à conclure des accords juridiquement contraignants, qui comptent moins de 250 employés et dont les ventes annuelles ne dépassent pas 50 millions de dollars.

Les coûts des projets promotionnels sont partagés entre AAC et les bénéficiaires, en général au niveau maximal du financement gouvernemental (fédéral-provincial-territorial) ne dépassant pas 85 % des coûts admissibles du sous-volet Activités génériques des projets, et 50 % du sous-volet PME, c.-à-d. que les demandeurs doivent s'attendre à verser une part précise des coûts admissibles de chaque projet.

La contribution maximale d'AAC au sous-volet Activités génériques du Développement des marchés ne dépasse normalement pas 2,5 millions de dollars par année. Les demandeurs admissibles dans le cadre de ce sous-volet sont les suivants :

- les organismes sans but lucratif qui exercent leurs activités à l'échelle nationale ou sectorielle dans le domaine de l'agriculture, de l'agroalimentaire, du poisson et des produits de la mer;
- les organismes sans but lucratif de l'industrie qui exercent leurs activités à l'échelle régionale dans le domaine de l'agriculture, de l'agroalimentaire, du poisson et des produits de la mer, qui représentent la majorité de la production dans ce secteur et qui sont en mesure de démontrer leur capacité de mener à bien un projet à l'échelle nationale;
- les alliances et les organismes de commercialisation de produits techniques.

Les demandes pouvaient être présentées jusqu'au 30 septembre 2017 ou jusqu'à ce que tous les fonds aient été entièrement engagés, et elles ont été évaluées selon des critères de mérite et d'évaluation individuels. Les dons ont été octroyés aux types de projets qui révélaient une évolution évidente du développement stratégique de l'industrie et l'exploration de nouveaux marchés.

Les participants au volet Développement des marchés pouvaient bénéficier du soutien technique et commercial offert par le Service des délégués commerciaux du secteur

agroalimentaire d'AAC. Ce Service aide les entreprises canadiennes à réussir sur les marchés du monde entier et ces dernières peuvent compter sur 35 délégués commerciaux de ce secteur présents dans 15 marchés à cette fin. Les délégués commerciaux du secteur agroalimentaire appuient les exportateurs agricoles et agroalimentaires canadiens en cernant et en ouvrant de nouveaux débouchés pour ces exportateurs, en assurant l'accès aux marchés pour leurs produits et en fournissant une expertise relative aux relations d'affaires et aux problèmes commerciaux. Ils collaborent avec Affaires mondiales Canada (AMC) et l'Agence canadienne d'inspection des aliments (ACIA) pour résoudre les problèmes d'accès aux marchés, influer sur les discussions, les politiques et les mesures de protection techniques internationales et, au besoin, contester les mesures et les politiques adoptées par d'autres pays.

3.2 Modèle logique

La Direction générale des programmes a élaboré un modèle logique en vue de représenter les objectifs de rendement du Développement des marchés dans le cadre de la stratégie de mesure du rendement. Le modèle logique abrégé au tableau 1 illustre un résumé des principaux extrants et résultats associés au programme. Vous trouverez un modèle logique détaillé à l'annexe B.

Tableau 1 – Modèle logique abrégé

Modèle logique abrégé pour le volet Développement des marchés				
Extrants des bénéficiaires	**Extrants du programme**	**Résultats immédiats**	**Résultats intermédiaires**	**Résultats finaux**
Produits et activités de promotion : 1- publicité dans les médias, événements médiatiques, activités de promotion, publicité dans la presse écrite; 2- ateliers pour les acheteurs, visites des sites des acheteurs, séminaires pour les acheteurs. Produits et activités de développement des marchés : 1- rapports de marché, études de marché, visites de marché aux fins de recherche; 2- état de préparation à l'exportation, séminaires, formation; 3- défense des intérêts commerciaux entre industries, participation à des réunions internationales; 4- participation à des salons commerciaux, à des missions à l'étranger et au Canada.	Demandes reçues Lettres d'approbation ou de refus Accords de contribution préparés en vue de leur examen Demandes financières traitées Index de satisfaction de la clientèle	Les secteurs des bénéficiaires reçoivent de l'aide pour maintenir la visibilité des secteurs et des produits canadiens sur les marchés ciblés. Les secteurs des bénéficiaires reçoivent de l'aide pour conserver ou augmenter leur capacité à déceler et à saisir des occasions de développement de marchés sur les marchés ciblés.	Les secteurs des bénéficiaires sont à même de préserver ou de saisir les occasions du marché qui renforcent leur compétitivité commerciale sur les marchés ciblés.	Capacité accrue d'accéder aux marchés, de répondre aux possibilités ou aux demandes du marché et de soutenir la concurrence au Canada et à l'étranger

Source : Direction du développement des entreprises et de la compétitivité, Direction générale des programmes, 2017.

3.3 Processus de demande et de règlement

Le processus de demande est décrit sur le site Web du développement des marchés d'AAC, à la section relative au processus de demande. Les demandes sont d'abord examinées par des agents du programme, qui effectuent une évaluation initiale. Une fois que les demandes ont été approuvées par le gestionnaire de programme à l'évaluation initiale, elles sont ensuite évaluées par des examinateurs techniques, dont des représentants d'AAC, du Service des délégués commerciaux du secteur agroalimentaire et, le cas échéant, des représentants externes de ministères, comme Pêches et Océans ou AMC. À la réception des résultats de l'évaluation menée par les examinateurs techniques, le directeur général de la Direction du développement des entreprises et de la compétitivité est informé de la recommandation par le directeur. Les demandes reçues dans le cadre du sous-volet PME sont examinées par un conseil composé d'agents du programme et de gestionnaires du programme. Dans le cadre du sous-volet Activités génériques du programme, une fois l'approbation obtenue, le projet est présenté à un comité d'examen de directeurs généraux.

Les bénéficiaires doivent soumettre des documents à l'appui pour le règlement, tels que des reçus et des rapports de rendement, afin que les dépenses engagées tout au long du projet puissent être vérifiées. Les renseignements relatifs aux règlements sont examinés et vérifiés par les fonctionnaires du Ministère. Les bénéficiaires ne recevront pas le montant final du financement (la retenue) avant que le rapport de rendement et les autres documents pertinents ne soient soumis au Ministère et approuvés par ce dernier.

3.4 Ressources

Un peu plus de 114 millions de dollars ont été affectés au volet Développement des marchés pour les dépenses totales qui étaient prévues d'avril 2013 à mars 2018. Le budget alloué au financement au titre du crédit 10 (sous forme de contribution) est un peu supérieur à 106 millions de dollars, et le budget annuel est d'un peu plus de 21 millions de dollars répartis sur cinq exercices. Dix pour cent du financement est consacré au crédit 1, dépenses de fonctionnement, pour aider à assumer les frais d'administration du programme.

Le Tableau 2 présente les dépenses réelles pour les exercices allant de 2013-2014 à 2016-2017. Au cours de la période d'évaluation, le volet Développement des marchés a permis de financer 268 projets (100 projets du volet Activités génériques et 168 projets du volet PME). Les dépenses réelles sont inférieures aux prévisions pour les deux premiers exercices et augmentent au cours des deux derniers exercices pour lesquels des données sont disponibles.

Tableau 2 – Développement des marchés : dépenses réelles de 2013-2014 à 2017-2018

Exercice financier	Employés	Exploitation	Contribution	Total des dépenses réelles
2013-14	1 852 303	970 540	18 343 297	21 166 140
2014-15	1 924 517	1 251 220	18 894 223	22 069 960
2015-16	2 942 465	2 039 077	21 963 880	26 945 422
2016-17	2 933 251	861 871	25 705 301	29 500 423
2017-18	Sans objet	Sans objet	Sans objet	Sans objet
Total	9 652 536	5 122 708	84 906 701	99 681 945

Source : Direction du développement des entreprises et de la compétitivité, Direction générale des programmes, données financières du programme jusqu'en mars 2017.

3.5 Gouvernance

Les activités du volet Développement des marchés sont menées par la Direction du développement des entreprises et de la compétitivité au sein de la Direction générale des programmes d'AAC. Les demandes de projet dans le cadre du volet Développement des marchés sont examinées par la Direction du développement et de l'analyse du secteur, le Secrétariat de l'accès aux marchés, le Service des délégués commerciaux du secteur agroalimentaire et les bureaux régionaux d'AAC.

4.0 PERTINENCE DU PROGRAMME

4.1 Utilité

Le volet Développement des marchés aide le secteur agricole et agroalimentaire à établir et à conserver les marchés nationaux et internationaux, ce qui permet au secteur de se positionner de manière à répondre aux futures demandes au pays et à l'étranger.

Comme la population canadienne est relativement faible, la croissance du secteur agricole et agroalimentaire dépend des marchés d'exportation. Environ 58 % de la valeur de la production agricole primaire au Canada est exportée, soit sous forme de produits agricoles primaires, soit sous forme d'aliments et de boissons transformés. En 2014, le Canada était le cinquième exportateur mondial de produits agricoles et agroalimentaires après l'Union européenne, les États-Unis, le Brésil et la Chine. Les ventes à l'exportation du Canada ont augmenté de 12 % pour atteindre 51,5 milliards de dollars en 2014, haussant ainsi à 3,6 % la part canadienne des exportations agricoles et agroalimentaires mondiales.

La demande pour des produits d'exportation agricoles et agroalimentaires canadiens continuera de croître, puisque la demande mondiale de produits alimentaires devrait augmenter considérablement d'ici 2050. Pour répondre à cette demande et faire prospérer notre économie, le gouvernement du Canada encourage le secteur agricole canadien à hausser ses exportations agroalimentaires d'au moins 75 milliards de dollars par année d'ici 2025. Le volet Développement des marchés s'harmonise avec cette priorité, puisqu'il soutient les activités d'expansion du secteur.
Le secteur agricole au Canada est unique et diversifié : il est constitué de milliers de producteurs qui fournissent une vaste gamme de produits au pays et dans le monde

entier. Les organismes sans but lucratif et les PME du Canada doivent relever des défis distincts lorsque vient le temps de se positionner et de se différencier, que ce soit pour eux-mêmes ou leurs produits. Les PME, en particulier, estiment qu'il est coûteux et difficile de rassembler suffisamment de ressources, et d'investir dans celles-ci, pour trouver de nouveaux marchés et accroître la demande du marché sans l'aide du gouvernement. Le manque d'investissement du secteur privé dans la collecte de renseignements sur les marchés constitue un obstacle auquel se heurtent les PME lorsqu'elles souhaitent accroître leurs marchés d'exportation. Cette situation est due aux coûts élevés de la collecte de renseignements sur les marchés étrangers et au risque de diffusion de ces renseignements auprès des concurrents, ce qui réduirait les avantages de l'investissement. Les éléments probants de l'évaluation confirment que le volet Développement des marchés répond à ces besoins en offrant un programme de contribution de contrepartie. Cela encourage les membres de l'industrie de partout au Canada à coopérer et à investir pour obtenir les renseignements qui serviront à cerner les marchés étrangers et à y accéder, à mettre en place des canaux de distribution, à trouver des fournisseurs appropriés et fiables, et à se conformer à la réglementation locale.

4.2 Harmonisation avec les besoins et les priorités de l'industrie

Le volet Développement des marchés aide les organismes sans but lucratif de l'industrie et les PME au Canada à promouvoir et à commercialiser leurs produits dans un milieu très concurrentiel.

Les consultations menées sur le cadre du Partenariat canadien pour l'agriculture ont permis de constater la valeur du programme Agri-marketing pour ce qui est d'aider l'industrie à tirer parti des débouchés commerciaux, à accéder aux marchés étrangers et à encourager l'investissement du secteur privé.

L'évaluation a révélé que l'appui du gouvernement était nécessaire sur plusieurs fronts : l'obtention de renseignement sur le marché, l'adaptation aux exigences étrangères en matière d'évaluations et d'inspections relatives aux exportations, la réactivité aux résultats potentiels des négociations bilatérales et multilatérales, l'éducation, la formation et le soutien des nouveaux exportateurs, ainsi que la traçabilité et la gestion des crises. Le volet Développement des marchés a fourni du soutien dans plusieurs de ces domaines.

Pour demeurer concurrentielles et démontrer que le Canada est ouvert aux affaires, les organisations et l'industrie canadiennes doivent maintenir une présence sur la scène internationale, en particulier aux réunions et événements commerciaux internationaux. Les activités de développement des marchés, comme les foires commerciales et les missions, contribuent à maintenir la présence de l'industrie canadienne à l'étranger.

Les commentaires positifs formulés par les participants et l'excès de demandes soumises dans le cadre du programme prouvent la pertinence du volet Développement des marchés pour les participants. L'évaluation a permis de conclure que les participants n'auraient pas participé à autant d'activités commerciales, accédé à autant de marchés ou bénéficié du même avantage concurrentiel que les autres pays sans le soutien du programme. De plus, les données qualitatives et celles sur le rendement indiquaient que les bénéficiaires n'auraient pas atteint le même degré de réussite sans le soutien du

programme. Plusieurs bénéficiaires ont indiqué qu'ils n'auraient pas pu mener leurs projets sans le programme. Par ailleurs, un bénéficiaire a déclaré : « Nous sommes une petite entreprise offrant un produit haut de gamme qui tente de pénétrer le marché international. Nous n'aurions tout simplement pas pu nous rendre à l'étranger sans le soutien du programme. » De l'avis unanime des bénéficiaires, le programme est très pertinent et répond à leurs besoins.

L'évaluation a révélé que le volet Développement des marchés est particulièrement pertinent pour les petites entreprises et associations. Parmi les aspects du programme qui ont le plus contribué à sa réussite, notons le partage à parts égales des coûts et des risques avec AAC, ce qui encourage les entreprises à s'engager dans de nouveaux marchés et à exercer de nouvelles activités. Il en est ressorti que ce qui rendait le programme pertinent était sa souplesse, qui permet aux entreprises d'étendre l'éventail de leurs activités.

4.3 Comparaison avec d'autres programmes fédéraux

Le volet Développement des marchés ne fait pas double emploi avec d'autres programmes de développement des marchés visant à répondre aux besoins du secteur agricole et agroalimentaire canadien.

Affaires mondiales Canada (AMC) offre deux programmes comparables de développement des marchés, soit CanExport et Opportunités mondiales pour les associations.

Le programme CanExport fournit du financement aux PME pour soutenir le développement des marchés et les activités d'exportation. Bien que CanExport appuie des activités similaires de développement des marchés, comme la promotion du développement du commerce international, son mandat exclut expressément le secteur de l'agriculture et de l'agroalimentaire.

Le programme Opportunités mondiales pour les associations aide les associations nationales à entreprendre des activités de développement des marchés et d'exportation. Il est dirigé par l'industrie, comme le développement des marchés, mais les conditions d'admissibilité, les seuils en dollars et les activités admissibles diffèrent. Le programme Opportunités mondiales pour les associations exclut expressément les entreprises ou les associations qui seraient admissibles à un financement dans le cadre du volet Développement des marchés. Conformément au programme d'AMC, les demandeurs qui sollicitent un financement pour mener des activités dans des pays prioritaires du gouvernement obtiennent des points supplémentaires. Comparativement, les projets de Développement des marchés sont financés selon des critères de mérite et s'ils offrent du soutien à des marchés prioritaires en employant un processus d'examen technique avec l'aide d'experts, par l'intermédiaire de la Direction générale des services à l'industrie et aux marchés et du Service des délégués commerciaux du secteur agroalimentaire. Le volet Développement des marchés peut cofinancer des projets coûtant jusqu'à 2,5 millions de dollars, ce qui est supérieur au plafond de 250 000 $ prévu au programme Opportunités mondiales pour les associations.

Le volet Développement des marchés répond aux besoins du secteur agricole et agroalimentaire. S'il n'existait pas, les demandeurs du secteur entreraient en concurrence avec des demandeurs d'autres secteurs pour l'obtention des ressources limitées d'AMC. L'évaluation n'a révélé aucun dédoublement important entre le volet Développement des marchés et les programmes d'AMC.

4.4 Harmonisation avec les priorités du gouvernement et d'AAC

Le volet Développement des marchés appuie l'engagement du gouvernement à aider à faire croître les PME et à promouvoir le commerce dans les marchés émergents, ainsi que l'engagement d'AAC à améliorer les débouchés économiques pour les Canadiens et l'accès à des marchés clés.

Le volet Développement des marchés appuie l'engagement du gouvernement du Canada à « aider les petites et moyennes entreprises à accroître leur production, à être plus novatrices et à se concentrer davantage sur les exportations ». Le programme a encouragé les entreprises canadiennes à accéder aux marchés émergents, et les a soutenues dans cet effort en renforçant l'engagement du gouvernement à « faire la promotion du commerce et de l'investissement avec les marchés émergents, notamment la Chine et l'Inde ». Il est conforme à la lettre de mandat du ministre qui demandait à AAC d'aider à « améliorer les perspectives et la sécurité économiques des Canadiens ».

En soutenant et en encourageant les entreprises à accéder à de nouveaux marchés, le volet Développement des marchés soutient directement la réalisation d'une des priorités d'AAC qui est « de maintenir et d'améliorer l'accès aux principaux marchés ».

5.0 RENDEMENT

5.1 Extrants

Le volet Développement des marchés est en bonne voie d'atteindre les résultats attendus, et les extrants des bénéficiaires dépassent fréquemment ces résultats.

Il est en bonne voie d'atteindre ses objectifs, ainsi que les résultats attendus des bénéficiaires et les extrants de programme énoncés dans le plan de mesure du rendement. Vous trouverez le plan détaillé de rendement du programme à l'annexe C. En ce qui concerne les extrants des bénéficiaires, l'objectif annuel pour les activités terminées (lancements et démonstrations de produits) a été atteint au cours de chaque exercice entre 2013-2014 et 2016-2017. L'objectif annuel de développement de produits dans le cadre du volet Développement des marchés (études, salons commerciaux, missions d'exportation et missions de défense des intérêts) a été atteint au cours de chaque exercice entre 2013-2014 et 2016-2017.

Tableau 3 – Extrants du rendement du programme

Indicateur	Cible annuelle	Résultats de 2013-2014	Résultats de 2014-2015	Résultats de 2015-2016	Résultats de 2016-2017

Activités Lancements et démonstrations de produits	750	912	1 158	892	246 Toutes les données n'ont pas été saisies.
Produits de développement des marchés études, salons commerciaux, missions d'exportation, missions de défense des intérêts	1 400	2 305	1 503	1 514	1 452

Source : Direction du développement des entreprises et de la compétitivité, Direction générale des programmes, données financières du programme jusqu'en mars 2017.

5.2 Atteinte des résultats

Le volet Développement des marchés aide les secteurs bénéficiaires à maintenir la visibilité des secteurs et des produits canadiens sur les marchés ciblés, soutient activement les secteurs bénéficiaires pour ce qui est de conserver ou de saisir les débouchés commerciaux, contribue à leur compétitivité commerciale dans des marchés ciblés et est en voie d'améliorer la capacité de l'industrie à accéder aux marchés et à réagir aux débouchés et aux demandes du marché, permettant ainsi au secteur d'être compétitif au pays et dans le monde entier.

L'évaluation a révélé que les activités de projet étaient conformes aux critères énoncés dans la documentation du programme, que les résultats immédiats étaient en voie d'être atteints, et les cibles, dépassées. Les entrevues et les données probantes obtenues grâce à l'examen des données sur le rendement et des dossiers ont confirmé l'atteinte des résultats.

L'examen approfondi des dossiers a fourni des exemples de l'atteinte de résultats directement attribuables au financement du programme. Certains exemples sont donnés ci-dessous; cependant, vous trouverez tous les détails à l'annexe D.

- L'association Groupe Export agroalimentaire compte désormais 90 exportateurs plutôt que 50, et 46 entreprises exportent vers l'Asie, comparativement à 25 antérieurement. (Activités génériques)
- L'Association pour le commerce des produits biologiques du Canada s'est engagée dans une campagne de sensibilisation internationale, en assistant à des salons commerciaux et en participant à des missions et à des réunions internationales, ce qui l'a aidée à augmenter ses ventes internationales de 22 millions de dollars. (Activités génériques)
- Le Conseil consultatif mixte de l'industrie des animaux de compagnie du Canada estime que de 10 % à 15 % de ses ventes annuelles sont le résultat direct du soutien offert par le programme. (Activités génériques)

- La Fédération des producteurs acéricoles du Québec attribue au programme le fait d'avoir doublé ses marchés d'exportation actifs, passés de deux à quatre. (Activités génériques)
- L'entreprise Tropical Link a participé à des réunions et à des salons commerciaux en Malaisie et en Australie, ce qui lui a permis d'entrer en contact avec plusieurs nouveaux acheteurs et de trouver des débouchés en Malaisie, qui ont généré 300 000 $ de ventes directes. (PME)
- L'entreprise Nutra Canada a participé à un important salon en Europe, qui s'est conclu par la signature de trois nouvelles ententes avec des clients, d'une valeur estimative de 540 000 $, au cours de la première année qui a suivi l'événement. (PME)

Les bénéficiaires des sous-volets Activités génériques et PME ont noté que le financement d'AAC leur avait permis d'accroître leurs ventes et leurs débouchés commerciaux, aidant ainsi leurs organisations à bien se positionner pour conserver ou saisir les débouchés commerciaux, et à devenir plus concurrentielles dans les marchés ciblés. Les bénéficiaires du programme ont fourni des commentaires très positifs sur l'incidence du programme. Par exemple, un bénéficiaire a indiqué que le financement qu'il avait obtenu du volet Développement des marchés avait « changé sa vie ». Même si les représentants d'AAC et les délégués commerciaux du secteur agroalimentaire étaient en grande partie d'accord sur les réalisations et l'incidence positive du programme, ils ont également souligné que la conjoncture économique et les conditions du marché actuel pouvaient influer sur l'atteinte de ces objectifs.

L'atteinte des résultats à plus long terme était plus difficile à évaluer, puisque le programme n'était pas terminé et que l'on ne disposait pas de données concernant ses incidences à long terme. Il sera difficile de déterminer l'incidence directe du Développement des marchés sur les exportations agricoles du Canada, car de nombreux facteurs influent sur les exportations agricoles canadiennes, comme les fluctuations monétaires, les niveaux des cultures agricoles, les obstacles au commerce et la concurrence internationale.

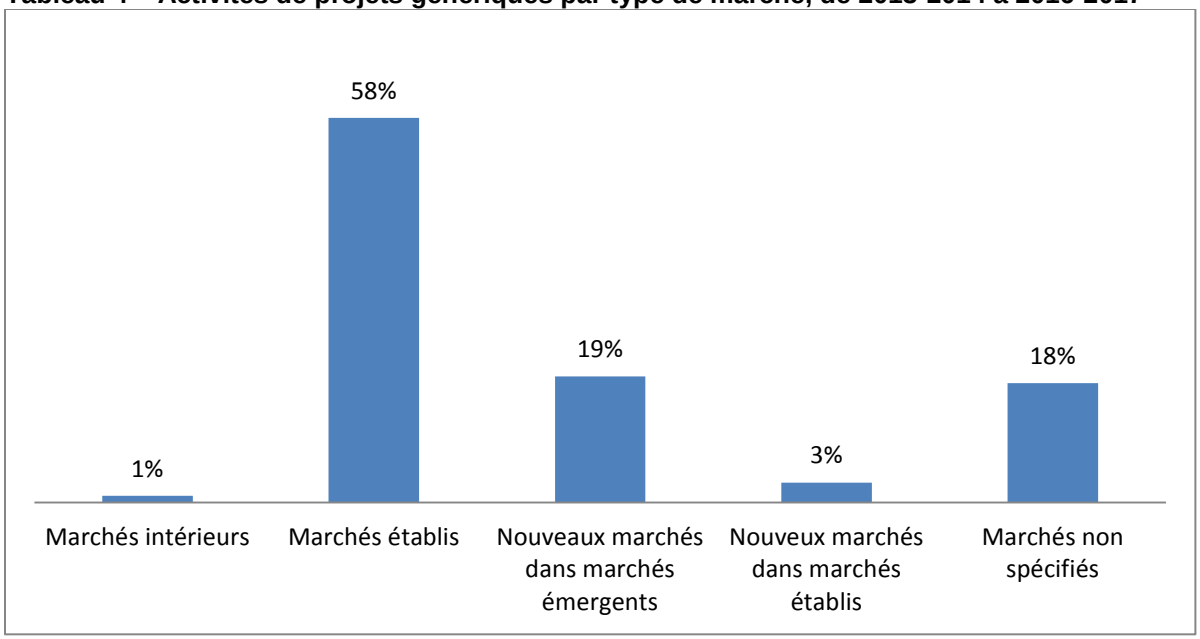
Les caractéristiques des marchés internationaux et la conjoncture économique, souvent instables, jouent un rôle important dans la participation des bénéficiaires au programme et dans leur capacité à obtenir des résultats immédiats, à moyen et à long terme. Les éléments probants de l'évaluation indiquent que, dans une certaine mesure, le programme permet de renforcer la capacité de l'industrie à réagir aux débouchés et aux demandes du marché. Dans l'ensemble, les bénéficiaires ont mentionné qu'ils étaient satisfaits, mais certains ont indiqué qu'il était difficile de modifier les accords de contribution pour réagir rapidement et saisir les occasions. Les bénéficiaires ont fait remarquer qu'ils ne comprenaient pas toujours pleinement les processus de modification, ce qui montre bien l'importance de veiller à ce que l'information et les conseils sur les modifications soient fournis en temps opportun, si l'on souhaite atteindre ce résultat.

Atteinte des résultats : sous-volet Activités génériques

Dans le cadre de ce sous-volet, toute une gamme de projets dans plusieurs secteurs a été financée. Près des deux tiers du financement sont allés à l'élevage du bétail (32 %) et aux grandes cultures (31 %). Les bénéficiaires ont généralement présenté des projets dont les activités touchaient plus d'un pays.

Conformément aux critères de financement du volet Développement des marchés, les activités du projet doivent être de nouvelles activités sur des marchés traditionnels ou nouveaux. En l'absence d'une définition connue, les bénéficiaires du sous-volet Activités génériques ont défini des marchés nouveaux ou établis selon leur propre contexte. Un marché peut être nouveau pour une association, mais être déjà établi pour une autre. Le terme « nouveau dans un marché émergent » désigne un marché entièrement nouveau pour une association donnée, alors que le terme « nouveau dans un marché établi » désigne un nouveau marché au sein d'un marché déjà établi (p. ex., établi aux États-Unis, mais non au Montana). La majorité des activités de projet (58 %) menées dans le cadre des projets génériques visaient à approfondir l'accès à des marchés établis, plutôt qu'à s'engager dans des marchés complètement nouveaux, comme le montre le Tableau 4.

Tableau 4 – Activités de projets génériques par type de marché, de 2013-2014 à 2016-2017



Source : Direction du développement des entreprises et de la compétitivité, Direction générale des programmes, 2017.

Le volet Développement des marchés dispose de la souplesse nécessaire pour répondre aux changements des conditions du marché, tout en permettant d'exercer de nouvelles activités sur des marchés établis et émergents. Il peut être tout aussi important pour la croissance des activités de conserver un marché établi, car un tel marché peut être soudainement menacé par de nouveaux concurrents d'autres pays ou par des changements dans les comportements ou les politiques du marché.

Comme les renseignements sur le rendement du marché cible dans les pays où les activités se déroulaient n'étaient pas disponibles dans un format intégral et cohérent, l'évaluation n'a pas pu fournir une analyse des pays précis du marché cible pour le sous-volet Activités génériques.

Atteinte des résultats : sous-volet PME

Le sous-volet PME progresse vers l'atteinte des extrants et des résultats du programme.

Le secteur de la transformation des aliments et des boissons comptait 62 % des projets de PME, ce qui représente un financement de plus de 2 millions de dollars. Le secteur poisson et fruits de mer arrivait au deuxième rang pour ce qui est du nombre de projets avec 15 % des projets, soit un financement d'environ 600 000 $.

De 2013-2014 à 2016-2017, un peu moins de la moitié (43 %) des PME ont déclaré avoir fait de nouvelles ventes grâce au financement du programme, et deux tiers d'entre elles (67 %) ont déclaré avoir trouvé de nouveaux débouchés.

Le succès varie considérablement d'un secteur à l'autre, allant d'un taux de nouvelles ventes de 32 % dans le secteur de la transformation des aliments et des boissons à un taux de 63 % dans le secteur des grandes cultures et de l'élevage du bétail. Les plus faibles taux ont été déclarés par les PME du secteur des grandes cultures, soit 38 %, tandis que le secteur de l'élevage du bétail déclarait le taux le plus élevé, soit 75 %.

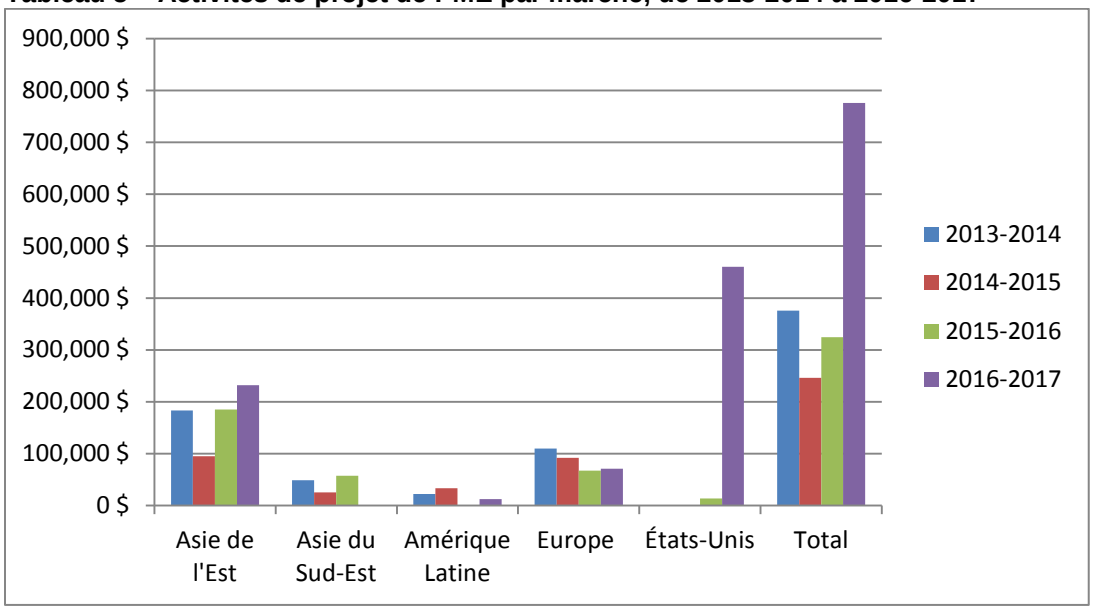
En ce qui concerne les nouvelles ventes générées grâce aux fonds du programme, c'est le secteur de la transformation des aliments et des boissons qui a enregistré le plus grand nombre de ventes au cours des quatre premières années, soit un peu plus de 15 millions de dollars. Un plus grand nombre de PME du secteur de la transformation des aliments et des boissons ont été financées que dans tout autre secteur; quant à la répartition des ventes, elle était analogue au financement accordé à chaque secteur.

Les États-Unis demeurent le principal importateur de produits agricoles et agroalimentaires du Canada, étant la destination de plus de la moitié des exportations canadiennes. En 2014, les exportations canadiennes vers les États-Unis ont augmenté de 13,1 % pour atteindre 26,5 milliards de dollars, tandis que les exportations vers d'autres marchés ont augmenté de 10,1 % pour atteindre 25,0 milliards de dollars. En 2015-2016, les activités aux États-Unis sont devenues admissibles au financement dans le cadre du sous-volet PME du volet Développement des marchés. L'évaluation a révélé que cela permettait aux participants au programme de connaître, dans l'ensemble, un plus grand succès pour ce qui est de leurs exportations vers les États-Unis. Les nouvelles ventes attribuables au sous-volet PME ont bondi en 2016-2017, passant d'un peu plus de 2 millions de dollars en 2015-2016 à environ 23 millions de dollars. Les États-Unis ont été la cible la plus importante des activités des PME en 2016-2017, et ont compté pour la plus grande part du financement approuvé.

Le financement des activités des PME en 2016-2017 a augmenté de 468 369 $ par rapport à l'année précédente (voir le Tableau 5). La majorité des nouveaux fonds ont été affectés à des activités qui se déroulaient aux États-Unis, et l'augmentation annuelle a totalisé 446 256 $. Bien que les activités des PME aux États-Unis en 2016-2017 (460 168 $) aient obtenu un financement supérieur à celui des activités se déroulant dans tous les autres marchés combinés (373 846 $), l'augmentation du financement des activités aux États-Unis ne semble pas se faire au détriment des autres marchés, puisque

le financement de tous les autres marchés a augmenté de 22 113 $ par rapport à 2015-2016.

Tableau 5 – Activités de projet de PME par marché, de 2013-2014 à 2016-2017



Source : Direction du développement des entreprises et de la compétitivité, Direction générale des programmes, 2017.

Incidences des investissements des PME au fil du temps

Étant donné la manière dont est conçu le volet Développement des marchés et les facteurs limitatifs tels que les règles du commerce international qui influent sur le type de soutien que le programme peut offrir, les données du programme peuvent mesurer les extrants, mais ne conviennent pas toujours à la mesure des résultats. Dans le but d'examiner les résultats des PME plus en détail, une expérience de couplage de données a été menée par la Direction générale des programmes et la Direction de la recherche et de l'analyse de la Direction générale des politiques stratégiques, en partenariat avec Statistique Canada. Pour cette expérience, on a utilisé des données du sous-volet PME du volet Développement des marchés, y compris des données administratives du programme (p. ex., des formulaires de demande, des accords de contribution et des rapports financiers et sur le rendement), et on les a reliées aux renseignements tirés des données de Statistique Canada, comme le registre des exportations et l'information contenue dans la base de données de la masse salariale.

Les résultats de l'expérience ont ensuite été regroupés pour évaluer l'incidence des investissements au fil du temps et en apprendre davantage sur les participants aux programmes des PME par rapport aux PME non participantes (PME dont les demandes n'ont pas été financées et PME qui n'ont pas soumis une demande). L'expérience a indiqué que les candidats au programme des PME qui ont reçu du financement ont déclaré plus de ventes à l'exportation et un montant supérieur de ventes à l'exportation que les deux groupes qui n'ont pas reçu de financement (PME dont les demandes soumises au programme n'ont pas été financées et PME qui n'ont pas soumis de demande).

L'évaluation ne permet pas de conclure que les PME du volet Développement des marchés obtiennent nécessairement de meilleurs résultats à l'exportation, car il n'est pas facile de déterminer si les succès obtenus par les PME qui ont soumis une demande au programme et les PME qui ont reçu du financement sont dus au programme et à son financement ou à d'autres facteurs, comme la taille de l'organisation. De plus, l'évaluation a révélé que la collecte de plus amples renseignements sur les variables qui influent sur les résultats liés au rendement pourrait permettre de tirer des conclusions plus approfondies.

6.0 CONCEPTION DU PROGRAMME ET RESPECT DES DÉLAIS

6.1 Mesure du rendement

Certaines données et certains renseignements sur le rendement sont en voie d'être regroupés dans une base de données, mais la qualité et l'actualité de ces données en limitent la valeur pour la gestion du rendement du programme et la prise de décisions.

L'évaluation 2013 d'Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC) du volet Développement des marchés recommandait des améliorations aux activités de mesure du rendement. Pour l'initiative Cultivons l'avenir 2, la Direction générale des programmes a mis en œuvre les recommandations afin de garantir des processus plus efficaces pour recueillir de l'information sur la mesure du rendement.

Ainsi, les bénéficiaires qui ont obtenu du financement dans le cadre de Cultivons l'avenir 2 doivent faire un suivi des résultats de leur projet et présenter un rapport annuel de ces résultats. Un rapport sur le rendement est exigé dans le cadre du processus de règlement et le bénéficiaire ne recevra pas la retenue finale, ou la portion du paiement final du financement, à moins que le rapport de rendement ne soit présenté et approuvé par AAC. Ces rapports sont comparés aux cibles de rendement établies dans le plan de travail du projet approuvé.

L'évaluation a permis de constater que l'information sur le rendement pouvait être recueillie, documentée et présentée de façon plus cohérente et plus accessible. Les bénéficiaires semblaient confus quant aux différentes exigences du rapport de rendement, du rapport d'étape et des documents du plan de travail du projet. L'évaluation a révélé que la gestion de l'information sur le rendement n'était pas toujours uniforme et qu'elle était parfois manquante, dans plusieurs formats et emplacements électroniques, y compris AgriDoc et l'Espace de travail du savoir, et dans les dossiers papier.
Sur les vingt dossiers examinés pour le sous-volet PME, l'information sur le rendement était manquante ou limitée dans cinq des dossiers (25 %), tandis que sur les quatorze dossiers du sous-volet Activités génériques, un seul contenait des renseignements incomplets sur le rendement.

Bien que de nombreuses améliorations aient été apportées à la collecte de données sur le rendement pour le volet Développement des marchés, on peut encore apporter d'autres améliorations. La base de données Access utilisée pour stocker l'information sur le rendement a une fonctionnalité limitée pour faire le suivi et produire des rapports. L'information qu'elle contient n'est pas toujours à jour, puisqu'elle doit être saisie

manuellement à partir des rapports de rendement imprimés. Par conséquent, il n'est pas facile d'obtenir des données exhaustives pour permettre une évaluation des activités du programme.
Les agents de programme ont indiqué qu'il était difficile d'obtenir des résultats compilés et regroupés en matière de rendement. L'évaluation a permis de constater que les histoires de réussite et les leçons tirées étaient recueillies de façon ponctuelle, qu'elles étaient surtout anecdotiques et qu'il n'y avait pas de collecte systématique des leçons tirées pour permettre l'échange d'information et améliorer les activités du programme.

6.2 Approbations et processus du projet

Le programme a amélioré et simplifié certains processus décisionnels et documents d'orientation; toutefois, il reste du travail à faire pour rationaliser les processus restants et mettre au point des outils pour permettre l'accès en ligne et la production de rapports de rendement.

L'évaluation a permis d'observer les changements mis en œuvre au cours du programme pour améliorer sa conception et sa réalisation, y compris l'amélioration de la documentation et des processus grâce à des exercices d'amélioration continue, comme un examen LEAN. Les changements ont fait suite aux recommandations formulées dans la vérification de 2015 d'AAC du volet Développement des marchés, afin d'améliorer et de rationaliser les processus décisionnels et les documents d'orientation internes.

On a constaté que le processus d'examen des demandes comportait des étapes claires et rigoureuses visant à déterminer l'acceptation ou le refus. Depuis la création du programme Cultivons l'avenir 2, les processus ont été décrits sur le site Web d'AAC. La vérification de 2015 a recommandé la mise à jour du programme et l'amélioration du processus d'examen technique afin de veiller à ce que suffisamment d'information soit recueillie auprès d'autres secteurs organisationnels. Un processus d'évaluation technique révisé a été élaboré dans le cadre du programme pour régler les problèmes sous-jacents. Les améliorations prévues comprennent, entre autres, la création d'un Comité d'agents techniques pour améliorer l'analyse des évaluations, et la présentation du formulaire d'évaluation et de la recommandation au Comité de directeurs généraux chargé de l'examen des projets.

Le sous-volet Activités génériques a donné lieu à 124 demandes, dont 81 % ont été approuvées et financées, comparativement à 314 demandes, dont 54 % ont été approuvées et financées, dans le cadre du programme PME. Le pourcentage plus élevé de demandes de PME refusées, annulées ou retirées donne à penser que les PME candidates pourraient bénéficier d'une aide et d'une formation supplémentaires sur la façon de compléter le processus de demande.

La conception initiale du volet Développement des marchés comportait un certain nombre d'étapes déléguées pour obtenir l'approbation des projets, ce qui ne permettait pas toujours aux bénéficiaires potentiels d'obtenir l'approbation du financement en temps opportun et entraînait des désistements du programme. En 2013, le processus d'approbation du programme est devenu plus réceptif afin que les participants puissent aller de l'avant plus rapidement avec leurs activités de projet. La délégation de pouvoirs

pour l'approbation des projets a été simplifiée afin de réaliser des gains d'efficacité. Au début du programme, les projets d'une valeur aussi petite que 1 000 $ étaient assujettis à l'approbation du ministre. Au milieu du programme, cette exigence a été modifiée et le directeur général a maintenant le pouvoir d'approuver un financement de moins de 500 000 $; le sous-ministre délégué peut approuver un financement de 500 000 $ à 2 millions de dollars et le ministre doit approuver les financements de 2 millions de dollars ou plus. L'évaluation a révélé que le changement de délégation de pouvoirs a eu une incidence positive sur les délais d'approbation des projets.

Au milieu du programme, les processus internes ont commencé à être mieux documentés, surtout grâce à la rédaction de manuels à l'intention des agents de programme afin d'assurer le partage de l'information et de réaliser des gains d'efficacité. Les bénéficiaires ont confirmé qu'ils comprenaient clairement le processus d'examen des demandes et qu'ils trouvaient la souplesse du programme utile, par exemple la possibilité de modifier les accords de contribution. Les bénéficiaires ont indiqué que les lignes directrices au site Web et le soutien des agents de programme rendaient le programme relativement facile à comprendre. Malgré un certain roulement de personnel, particulièrement au sous-volet PME, les bénéficiaires ont trouvé que les agents de programme étaient précieux pour fournir des conseils sur le programme. L'évaluation a révélé que les demandeurs ne reçoivent généralement pas de justification d'un refus de financement.

L'équipe du programme s'efforce de réduire le nombre de documents exigés des bénéficiaires et d'éliminer les dédoublements internes dans les processus de règlement. Parmi les aspects particuliers du processus de demande et de règlement qui doivent être améliorés à la suite d'un examen LEAN en 2015 et les commentaires des bénéficiaires, on trouve ce qui suit : porter davantage d'attention aux extrants et aux résultats du financement plutôt qu'à des documents inutiles comme les reçus de carte d'embarquement; améliorer la clarté et l'orientation ou la formation sur les processus pour les bénéficiaires; réduire le dédoublement des efforts internes de vérification des formulaires de demande et créer un système modernisé de demande et de règlement où le programme passerait à plus de dossiers électroniques et moins de documents papier. L'évaluation a confirmé que le personnel interne et les bénéficiaires appuyaient la mise en œuvre de ces changements.

L'évaluation a examiné deux programmes comparatifs de développement des marchés à Affaires mondiales Canada (AMC) (CanExport et Opportunités mondiales pour les associations) afin de déterminer si le volet Développement des marchés pourrait tirer des leçons ou des possibilités d'amélioration de ces programmes. Les demandeurs du programme d'AMC utilisent les demandes et les rapports en ligne, ce qui leur permet d'accéder facilement aux données sur le rendement et d'en faire le suivi. Les délégués commerciaux d'AMC ont accès aux bases de données des programmes où ils entrent et analysent l'information pertinente. AAC n'a pas de système comparable qui favorise le partage de l'information ou la continuité du service. À AAC, les délégués commerciaux du secteur agroalimentaire n'ont pas accès à la base de données du volet Développement des marchés pour obtenir de l'information sur les demandeurs et ils ne peuvent pas facilement assurer le suivi des renseignements sur les bénéficiaires pour garantir la continuité et le service.

6.3 Normes de service

Pendant la durée du programme, le volet Développement des marchés s'est amélioré et respecte maintenant les normes de service.

Ces normes étaient respectées, répondant directement aux recommandations présentées dans la vérification de 2015 et l'évaluation de 2013. L'examen des données de 2014-2015 à 2016-2017 a révélé une amélioration générale du respect des normes de service pour chaque exercice. En 2014-2015, les sous-volets Activités génériques et PME ne respectaient pas entièrement la norme de service d'un paiement dans les 30 jours ouvrables suivant la réception d'une demande de règlement dûment remplie et documentée. Il y a eu une amélioration au cours de la période visée par le programme, de sorte qu'en 2016-2017, les résultats étaient positifs (Tableau 6).

Tableau 6 – Norme de service pour le volet Développement des marchés

Norme de service respectée	**2014-2015**		**2015-2016**		**2016-2017**	
Notre objectif est de vous expédier un paiement dans les 30 jours ouvrables suivant la réception d'une demande de règlement dûment remplie et documentée.	Activ. gén.	PME	Activ. gén.	PME	Activ. gén.	PME
	36 %	50 %	73 %	76 %	72 %	80 %

Source : Direction du développement des entreprises et de la compétitivité, Direction générale des programmes, 2017

7.0 CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

7.1 Le volet Développement des marchés demeure pertinent.

Le volet Développement des marchés répond à un besoin continu d'appuyer le secteur canadien de l'agriculture et de l'agroalimentaire dans l'établissement et le maintien des marchés nationaux et internationaux. Les exportations agricoles et agroalimentaires sont essentielles pour l'économie canadienne et pour répondre à la demande mondiale de produits alimentaires et agricoles. AAC doit continuer d'appuyer les organismes sans but lucratif et les PME pour qu'ils puissent obtenir et conserver l'accès aux marchés d'exportation, afin d'arriver à accéder à des marchés mondiaux très concurrentiels et à conserver cet accès.

Le volet Développement des marchés ne fait pas double emploi avec aucun autre programme fédéral de développement des marchés visant à répondre aux besoins du secteur agricole et agroalimentaire canadien, et il s'harmonise avec les priorités d'AAC et du gouvernement fédéral.

7.2 Le développement des marchés progresse vers les extrants et les résultats.

Le volet Développement des marchés progresse vers les extrants ciblés et les dépasse souvent. Il a atteint ses résultats immédiats en aidant les secteurs bénéficiaires à préserver la visibilité des secteurs et des produits canadiens dans les marchés ciblés, et à

conserver ou accroître la capacité de cerner et de saisir les occasions de développement dans les marchés ciblés.

Le volet Développement des marchés atteint en grande partie son résultat intermédiaire qui consiste à positionner les bénéficiaires pour qu'ils préservent ou saisissent les occasions qui contribuent à leur compétitivité commerciale dans les marchés ciblés.

Il est en bonne voie d'atteindre son résultat à long terme, qui consiste à améliorer la capacité de l'industrie à accéder aux marchés, à réagir aux occasions et aux demandes du marché, et à livrer concurrence au pays et à l'étranger.

7.3 La collecte et la production de renseignements sur le rendement pourraient être améliorées.

L'information sur le programme, y compris les données sur le rendement, continue d'être recueillie sur papier plutôt que sur support électronique. Les données sur le rendement et les renseignements sur le programme sont regroupés dans une base de données transformée, mais le processus de collecte est vorace en ressources et la fonctionnalité de la base de données est restreinte, ce qui limite la capacité d'analyser et de partager l'information pour la prise de décisions en temps opportun. Les renseignements sur les bénéficiaires pourraient être mieux communiqués aux délégués commerciaux du secteur agroalimentaire, puisqu'ils ne reçoivent pas de renseignements continus sur l'état d'avancement du dossier des demandeurs approuvés pour les aider à soutenir les bénéficiaires du programme. Bien que la Direction générale des programmes travaille à des méthodes de collecte de données plus efficaces, les progrès semblent limités.

7.4 Les normes de service s'améliorent pour les processus de demande et de règlement.

Le volet Développement des marchés a donné un meilleur rendement au cours de la période du programme et respecte les normes de service. Les étapes pour l'approbation des projets ont été simplifiées afin d'améliorer les délais d'approbation des demandes, ce qui a eu un effet positif. Le délai de réponse pour l'examen des demandes et les processus de règlement pourraient continuer d'être améliorés, en particulier concernant les projets pour lesquels le facteur temps est extrêmement important et dont l'importance relative est moindre.

Recommandation 1 : La sous-ministre adjointe, Direction générale des programmes, devrait améliorer la cohésion des données sur le rendement et collaborer avec la Direction générale des systèmes d'information à la mise en place d'un système de gestion des demandes, des projets et de l'information sur le rendement, et de production de rapports à ce sujet.

7.5 Les expériences de couplage de données fournissent de l'information sur les résultats.

L'expérience du sous-volet PME avec le couplage de données a produit des résultats positifs et a démontré la possibilité d'améliorer davantage les données sur le rendement

en mesurant plus efficacement les résultats du programme. D’autres travaux sur les couplages de données pourraient fournir plus de renseignements sur les variables qui influent sur les résultats en matière de rendement et pourraient permettre de tirer des conclusions plus fiables quant à l’efficacité du programme, c’est-à-dire de mieux comprendre les répercussions du programme sur les PME au fil du temps.

Recommandation 2 : La sous-ministre adjointe, Direction générale des programmes, de concert avec le sous-ministre adjoint de la Direction générale des politiques stratégiques, devrait faire de la collaboration sur le couplage des données pour les PME un sous-volet habituel de la mesure du rendement du programme.

8.0 RÉPONSE ET PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION

Évaluation du programme d'Agri-marketing, volet C : Développement des marchés (Développement des marchés)			
RECOMMANDATION	**RÉPONSE ET PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION (RPAD)**	**DATE CIBLE**	**RESPONSABLE**
Recommandation 1 La sous-ministre adjointe, Direction générale des programmes, devrait améliorer la cohésion des données sur le rendement et collaborer avec la Direction générale des systèmes d'information à la mise en place d'un système de gestion des demandes, des projets et de l'information sur le rendement et de production de rapports à ce sujet.	Acceptée. Dans le cadre du Partenariat canadien pour l'agriculture, les mesures et les indicateurs de rendement pour les diverses activités admissibles ont été normalisés dans l'ensemble du programme. Ces indicateurs de rendement sont recueillis au moyen du formulaire de demande de financement d'un projet et seront automatiquement transférés dans une base de données et inclus dans la version définitive du plan de travail. La Direction générale des programmes collabore avec la Direction générale des systèmes d'information pour finaliser la mise en œuvre de cette base de données. En plus de permettre la collecte d'indicateurs de rendement et la production de rapports à leur sujet, cette base de données permettra de produire des rapports fondés sur des variables comme les activités et les marchés, puisque les résultats par rapport aux cibles sont entrés lorsque les rapports de rendement sont présentés par le bénéficiaire du programme.	Avril 2018	Directeur général, Direction du développement des entreprises et de la compétitivité
Recommandation 2 La sous-ministre adjointe, Direction générale des programmes, de concert avec le sous-ministre adjoint de la Direction générale des politiques stratégiques, devrait faire de la collaboration sur le couplage des données pour les PME une composante habituelle de la mesure du rendement du	Acceptée. Les représentants de la Direction générale des programmes collaboreront avec les représentants de la Direction de la recherche et de l'analyse de la Direction générale des politiques stratégiques afin de déterminer comment le couplage de données des PME peut être élargi et automatisé. Les représentants de la Direction générale des programmes intégreront cette information dans les rapports réguliers sur le rendement du programme des PME. Une approche par étapes sera	Avril 2020	Directeur général, Direction du développement des entreprises et de la compétitivité

Évaluation du programme d'Agri-marketing, volet C : Développement des marchés (Développement des marchés)			
RECOMMANDATION	**RÉPONSE ET PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION (RPAD)**	**DATE CIBLE**	**RESPONSABLE**
programme.	adoptée pour recueillir les données du programme des PME au moyen du nouveau formulaire de demande amélioré et de l'information recueillie dans le cadre de la base de données en cours d'élaboration.		

ANNEXE A : MÉTHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION

L'évaluation a été effectuée conformément à la *Politique sur les résultats* du Conseil du Trésor et à la *Directive sur les résultats*.

Elle est fondée sur de multiples sources de données. Là où c'était possible, au moins deux sources ont été utilisées pour tirer des conclusions sur chaque élément de l'évaluation. Les sources de données étaient les suivantes :

Examen des documents : Un examen des documents a été effectué pour déterminer la pertinence et l'efficacité du programme. L'examen a porté, entre autres, sur des documents de base, des rapports d'évaluation et de vérification antérieurs, des publications annuelles d'AAC et des documents de renouvellement du programme. Les manuels des agents de programme des sous-volets PME et Activités génériques ont été examinés afin d'obtenir de l'information sur la conception et la réalisation du volet. Les notes d'entrevue et de consultation des PME ont été examinées pour compléter l'information recueillie lors des entrevues au sujet des problèmes de conception, de réalisation et de rendement.

Examen des dossiers du programme et de la base de données : Des dossiers du programme (projets) ont été examinés afin de déterminer dans quelle mesure le programme a progressé vers les résultats attendus et dans quelle mesure il a été administré efficacement.

Des examens ont été effectués pour 34 dossiers de projet (14 du sous-volet Activités génériques et 20 du sous-volet PME) afin de déterminer dans quelle mesure le programme a progressé vers les résultats attendus (efficacité) et dans quelle mesure il a été administré efficacement. Les dossiers de projet ont été sélectionnés en fonction de leur importance relative et de la représentativité provinciale et sectorielle.

Plusieurs bases de données ont été utilisées comme sources d'information sur le rendement pour l'évaluation. L'évaluation a porté sur les renseignements de la base de données Access fournis par la Division de la conception et du rendement des programmes, qui comprenaient des données regroupées provenant des formulaires de rendement (présentés par les bénéficiaires); un tableau Excel d'expérimentation de couplage de données de la Direction générale des politiques stratégiques, qui comprenait les résultats compilés des données sur les PME; et les normes de service fournies par la base de données de la Direction de l'excellence du service et des programmes.

Examen approfondi des dossiers : Des dossiers de programme de chaque volet (cinq dossiers du sous-volet Activités génériques et trois du sous-volet PME) ont été sélectionnés pour un examen approfondi afin de déterminer dans quelle mesure les résultats ont été atteints. L'examen approfondi des dossiers comprenait un examen des dossiers du programme et des entrevues avec les bénéficiaires. Des renseignements détaillés sont présentés à l'annexe D.

Entrevues : Pour appuyer une évaluation de la pertinence, de l'efficience et de l'efficacité du programme, des entrevues ont été menées afin de déterminer les perceptions quant au

besoin continu du programme, ses progrès par rapport aux résultats attendus, les facteurs internes et externes qui ont facilité ou entravé les progrès et son efficacité.

Quatorze entrevues ont été menées auprès du personnel du volet Développement des marchés d'AAC, notamment des agents de programme du sous-volet Activités génériques, des agents de programme du sous-volet PME, des agents des opérations et du personnel de gestion (directeur et directeur général).

Onze entrevues ont été menées auprès de bénéficiaires, dont cinq du sous-volet Activités génériques et quatre du sous-volet PME. Les bénéficiaires choisis représentaient divers secteurs et comprenaient des entreprises et des associations de partout au pays. La répartition était la suivante :

- Association nationale basée au Nouveau-Brunswick (1);
- PME basée au Québec (1);
- Association nationale basée au Québec (2);
- PME basée en Ontario (3);
- Association nationale basée en Ontario (2);
- PME basée en Colombie-Britannique (2).

Des entrevues ont été menées avec deux représentants d'AMC qui sont responsables de l'administration du programme Opportunités mondiales pour les associations et du programme CanExport.

Trois entrevues ont été menées auprès de représentants de la Direction générale des services à l'industrie et aux marchés d'AAC afin d'obtenir de l'information sur les conditions d'accès aux marchés et la comparaison des processus d'examen des programmes et des demandes d'AMC.

Sondage : Pour saisir les points de vue des délégués commerciaux du secteur agroalimentaire, qui sont répartis à travers le monde, un sondage a été élaboré à partir des principales questions d'évaluation et envoyé ensuite par courriel. Dix-huit délégués commerciaux du secteur agroalimentaire ont reçu le sondage, et treize y ont répondu, soit un taux de réponse de 72 %. Sur les treize répondants, il y avait dix délégués commerciaux du secteur agroalimentaire et trois conseillers agricoles.

Limites des méthodes

Les limites liées à la méthode adoptée ont été prises en considération dans l'interprétation des données.

Limite	Stratégie d'atténuation	Incidence sur l'évaluation
Au cours de la période d'évaluation, on ne disposait pas de certaines données sur le rendement pour la dernière année (2017-2018).	Les données sur le rendement ont été analysées pour tous les exercices autres que le dernier exercice. Des entrevues ont complété ces données en fournissant des renseignements sur les résultats prévus.	Capacité limitée de mesurer entièrement les résultats finaux pour le volet Développement des marchés.

ANNEXE B : MODÈLE LOGIQUE DE DÉVELOPPEMENT DES MARCHÉS

Le modèle logique établit visuellement les liens entre l'Architecture d'alignement des programmes (AAP) et les activités, les extrants, les résultats immédiats, les résultats intermédiaires et les résultats finaux du volet Développement des marchés.

Objectif	Le volet accroîtra la compétitivité du secteur en établissant, en promouvant et en élargissant les marchés intérieurs et d'exportation grâce au soutien qu'il donne aux activités de promotion et de développement des marchés dirigées par l'industrie en vue de différencier les produits canadiens et de positionner les producteurs et les exportations afin de préserver les marchés existants et de repérer et saisir les occasions dans les marchés émergents.	
Activités	Activités des bénéficiaires 1) Mise sur pied d'activités promotionnelles : 1.1– Marketing et publicité au profit du secteur canadien sur les marchés mondiaux 1.2– Formation pédagogique et technique aux acheteurs 2) Mise sur pied d'activités de développement des marchés 2.1– Recherche sur les marchés nouveaux ou existants 2.2– Formation, préparation et soutien des membres bénéficiaires pour l'exportation 2.3– Participation à des réunions internationales pour promouvoir l'accès aux marchés existants ou nouveaux 2.4– Participation ou présence à des missions et à des salons commerciaux	Activités d'AAC 1) Supervision de la gestion des programmes et des projets 1.1– Réception des demandes 1.2– Examen et proposition de projets ou de demandes aux fins d'approbation ou de refus 1.3– Négociation et préparation des accords de contribution aux fins d'approbation 1.4– Traitement des demandes de règlement financier
Extrants	Extrants du bénéficiaire 1) Produits et activités de promotion 1.1– Publicité dans les médias; événements médiatiques; activités de promotion; publicité dans la presse écrite 1.2– Ateliers pour les acheteurs; visites des sites des acheteurs; séminaires pour les acheteurs 2) Produits et événements de développement de marché 2.1– Rapports sur le marché; études de marché; visites de marché aux fins de recherche 2.2– Préparation à l'exportation; séminaires; formation 2.3– Défense des intérêts commerciaux entre industries; participation à des réunions internationales 2.4– Participation à des salons commerciaux; missions à l'étranger; missions étrangères	Extrants d'AAC 1) Produits de gestion des programmes et des projets 1.1– Demandes reçues 1.2– Lettres d'approbation ou de refus 1.3– Accords de contribution préparés en vue de leur examen 1.4– Demandes de règlement financier traitées
Résultats immédiats	Les secteurs bénéficiaires reçoivent de l'aide pour maintenir la visibilité des secteurs et des produits canadiens sur les marchés ciblés. Les secteurs bénéficiaires reçoivent de l'aide pour conserver ou augmenter leur capacité à repérer et à s les occasions de développement dans les marchés ciblés.	
Résultats intermédiaires	Les secteurs de bénéficiaires sont à même de préserver ou de saisir les possibilités du marché qui renforcent leur compétitivité commerciale sur les marchés ciblés.	
Résultats finaux	Capacité accrue d'accéder aux marchés, de réagir aux occasions ou aux demandes du marché et de livrer concurrence au Canada et à l'étranger.	

Lien avec l'AAP	1.2. Accès aux marchés, négociations et compétitivité du secteur (PAA 2014-2015)
Résultat stratégique d'AAC	Un secteur de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels concurrentiel et axé sur le marché, qui gère les risques de façon proactive.

Source : AAC, programme d'Agri-marketing, volet C : Développement des marchés, Stratégie de mesure du rendement du programme et de gestion des risques (SMRGR), septembre 2015.

ANNEXE C : PLAN DE RENDEMENT DU PROGRAMME

Plan de mesure du rendement du programme								
Résultats attendus	**Indicateur**	**Cible**	**Date d'atteinte de la cible**	**Résultats de 2013-2014**	**Résultats de 2014-2015**	**Résultats de 2015-2016**	**Résultats de 2016-2017**	**Remarques**
Extrants du bénéficiaire								
	Événements achevés (lancements et démonstrations de produits)	750	Annuellement	912	1 158	892	246	Cible dépassée au cours des trois premières années. 2016-2017. Les données de 2016-2017 n'ont pas toutes été saisies.
	Produits de développement de marché, par exemple : - études réalisées; - participation à des salons commerciaux; - participation à des missions d'exportation; participation à des missions de défense des intérêts.	1 400	Annuellement	2 305	1 503	1 514	1 452	Cible dépassée toutes les années
Résultats immédiats								
Les secteurs bénéficiaires reçoivent de l'aide pour maintenir la visibilité des secteurs et des produits canadiens sur les marchés ciblés.	Nombre et type de participants aux événements éducatifs et de formation.	3 000	31 mars 2018	617 acheteurs formés : 240 du secteur des grandes cultures et 377 de celui de l'élevage de bétail	3 074 acheteurs formés : 1 270 du secteur des grandes cultures, 1 804 du secteur de l'élevage de bétail	20 294 acheteurs formés : 17 149 du secteur des grandes cultures, 5 906 du secteur de l'élevage de bétail, 204 foires et expositions.	31 063 acheteurs formés : 18 123 du secteur des grandes cultures, 15 701 du secteur de l'élevage de bétail, 204 foires et expositions.	Cible dépassée
	Nombre de consommateurs ou de régions exposés au matériel promotionnel (visites du site Web, brochures, dégustation de produits, trousses d'information, etc.)	62 500 000	31 mars 2018	12 507,955	55 904,871	440 millions	756 millions	Cible dépassée Les impressions, la distribution et la portée des médias sociaux ou des articles (imprimés et en ligne) sont multipliées par 0,022, une mesure prudente des

								personnes qui pourraient voir l'annonce ou l'article. Une association n'est pas visée en 2016-2017.
Les secteurs bénéficiaires reçoivent de l'aide pour conserver ou augmenter leur capacité à déceler et à saisir les occasions de développement de marchés sur les marchés ciblés.	Nombre de nouvelles pistes/ventes/occasions dans les marchés à la suite des activités	12 500 pistes 3,25 milliards de dollars de ventes	31 mars 2018	2 603 Ventes 674 millions de dollars	8 742 Ventes 1,5 milliard de dollars	18 619 Ventes : 1,95 milliard de dollars	33 365	Pistes : cible dépassée Ventes : les associations ne présentent pas toutes un rapport. Certaines associations peuvent juger confidentiels ces renseignements sur leurs membres. Ceux qui déclarent des ventes réelles le font à partir de sondages auprès de leurs bénéficiaires, bien que la plupart citent des données sur les exportations. Le travail nécessaire pour distinguer ces deux éléments n'est pas encore terminé pour 2015-2016 et n'a pas commencé pour 2016-2017.
Les secteurs bénéficiaires reçoivent de l'aide pour conserver ou augmenter leur capacité à déceler et à saisir les occasions de développement de marchés sur les marchés ciblés.	Nombre d'accords de distribution ou contrats signés	2 250	31 mars 2018	579	1 148	1 378	1 692	Les associations ne présentent pas toutes un rapport. Certaines associations peuvent juger confidentiels ces renseignements sur leurs membres. La

								cible peut être atteinte. L'objectif est fondé sur la première année de données. Toutefois, à mesure que la nature des activités de développement change chaque année en fonction des conditions du marché, notre cible peut être plus représentative de l'activité du marché si elle est fondée sur une moyenne de trois ans.
	Nombre et type de membres formés, préparés et soutenus en vue de l'exportation	7 500	31 mars 2018	1 698 (dont 1 351 du secteur des grandes cultures, 143 de celui de l'élevage de bétail et 204 de celui de la transformation des aliments)	2 076 (dont 1 504 du secteur des grandes cultures, 143 de celui de l'élevage de bétail et 429 de celui de la transformation des aliments)	2 711 (dont 1 750 du secteur des grandes cultures, 286 de celui de l'élevage de bétail et 675 de celui de la transformation des aliments)	3 285 (2 188 du secteur des grandes cultures, 286 de celui de l'élevage de bétail, 811 de celui de la transformation des aliments)	La cible peut être atteinte. L'objectif est fondé sur la première année de données. Toutefois, à mesure que la nature des activités de développement change chaque année en fonction des conditions du marché, notre cible peut être plus représentative de l'activité du marché si elle est fondée sur une moyenne de trois ans.

Source : Division de la conception et du rendement des programmes, Direction du développement des entreprises et de la compétitivité, Direction générale des programmes, 30 novembre 2017

ANNEXE D : EXAMEN APPROFONDI DES DOSSIERS DE PROJET

Projets généraux

Examen du projet 1 : Conseil consultatif mixte de l'industrie des animaux de compagnie (PIJAC Canada)
Titre du projet : Représentation du Canada dans les salons commerciaux internationaux et les missions commerciales au Canada et à l'étranger
Financement octroyé : 705 726 $
Date de début : 1er avril 2015
Date de fin : 31 mars 2018

Le Conseil consultatif mixte de l'industrie des animaux de compagnie (PIJAC Canada) est un organisme national sans but lucratif qui défend les intérêts de l'industrie canadienne des animaux de compagnie sur la scène internationale et qui assure une bonne communication entre tous les secteurs de l'industrie. En participant à des salons commerciaux et en organisant des missions au Canada et à l'étranger, le PIJAC vise à maintenir et à assurer la croissance des marchés actuels, ainsi qu'à pénétrer de nouveaux marchés. Les activités menées dans le cadre de ce projet visaient principalement l'Europe (14 pays), ainsi que les États-Unis, la Chine et le Japon. Le projet encore en cours a déjà permis d'accroître la part de marché dans les marchés actuels et l'accès à de nouveaux marchés. Avant les missions de 2017 en Asie, les exportations du Canada vers le Japon étaient relativement faibles. En 2013, le Japon était le troisième importateur d'aliments pour animaux en importance et le plus important importateur en Asie. Grâce à ce projet, de nouvelles relations ont été établies et le Canada a maintenant accès au plus grand marché d'animaux de compagnie d'Asie.

Examen du projet 2 : Groupe Export agroalimentaire Québec
Titre du projet : Activités promotionnelles génériques pour faire la promotion des produits agroalimentaires pour l'exportation.
Financement octroyé : 6 548 981 $
Date de début : 1er avril 2014
Date de fin : 31 mars 2018

Le Groupe Export agroalimentaire Québec est la plus importante association d'exportateurs agroalimentaires au Canada. Le Groupe travaille continuellement à accroître la présence de ses membres sur les marchés internationaux. L'objectif du projet était de permettre aux entreprises canadiennes de faire la promotion de leurs produits à l'échelle internationale et d'accroître leurs ventes dans les marchés ciblés. Le Groupe Export agroalimentaire Québec supervise et structure le développement des marchés au moyen de formations, de salons commerciaux et de missions internationales. Les activités du projet ont été menées dans des marchés nouveaux ou établis, et ont entraîné une hausse des ventes et contribué à mieux faire connaître les produits canadiens. Les salons commerciaux financés par le programme Développement des marchés ont permis à 74 nouveaux exposants canadiens de présenter leurs produits aux États-Unis, en Europe, en Asie et au Mexique. Au cours des quatre années de financement par l'intermédiaire du volet Développement des marchés, le nombre d'exportateurs membres de leur association est passé de 50 à 90. Le nombre d'entreprises qui exportent en Asie est passé de 25 à 46.

Examen du projet 3 : Wild Blueberry Association of North America (WBANA) (Association des bleuets sauvages de l'Amérique du Nord)
Titre du projet : Faire le marketing et la promotion des bleuets sauvages du Canada à l'échelle internationale
Financement octroyé : 1 766 151 $
Date de début : 18 avril 2013
Date de fin : 31 mars 2016

Le Canada est le plus grand producteur et exportateur de bleuets sauvages au monde. Les bleuets sauvages constituent la principale exportation de fruits du Canada : la valeur d'exportation s'est élevée à 250 000 000 $ au cours du projet. Ce projet visait à accroître la demande internationale de produits de bleuets sauvages en augmentant les exportations et le rendement financier d'environ 2 000 producteurs et de cinq transformateurs. Le projet était axé sur la promotion et la commercialisation internationales des bleuets sauvages dans des marchés nouveaux ou établis, comme les États-Unis, l'Allemagne, la France, le Royaume-Uni, la Corée du Sud et la Chine. Diverses activités se sont tenues au fil du projet, telles que des salons commerciaux, de la publicité promotionnelle et la distribution de bulletins d'information. Ces activités ont aidé les membres de l'Association à accroître le volume des bleuets exportés.

Examen du projet 4 : Association pour le commerce des produits biologiques (ACPB)
Titre du projet : O Canada : Stratégie coordonnée de développement des marchés pour le secteur biologique du Canada
Financement octroyé : 785 660 $
Date de début : 16 août 2014
Date de fin : 31 mars 2018

L'Association pour le commerce des produits biologiques (ACPB) est une association sans but lucratif qui représente la chaîne de valeur des produits biologiques au Canada. Le projet visait à créer une marque et un profil pour le secteur canadien de l'agriculture biologique et à faire connaître les produits biologiques au moyen de salons commerciaux, de missions et de rencontres internationales. L'Association a mené des activités de promotion et de formation dans les marchés établis et les nouveaux marchés. Grâce à la présence internationale du projet, 48 533 visiteurs et 130 pays se sont intéressés à du matériel de marketing, ce qui a permis d'accroître les ventes internationales de 22 millions de dollars. La participation de l'ACPB au Congrès mondial de l'agriculture biologique a permis au Canada de se positionner comme chef de file dans le secteur mondial de l'agriculture biologique en faisant la promotion des réussites du marché canadien.

Examen du projet 5 : Fédération des producteurs acéricoles du Québec
Titre du projet : Stratégie Nouvelle génération de l'érable 2020, pilier Commercialisation étape 2016-2018/ (New Generation of Maple 2020 Development Strategy, Marketing 2016-2018)
Financement octroyé : 1 800 550 $
Date de début : 1er avril 2014
Date de fin : 31 mars 2018

La Fédération des producteurs acéricoles du Québec est la plus grande association de producteurs de sirop d'érable au Canada, représentant 13 700 producteurs (l'Association de l'Ontario est le deuxième plus grand producteur au Canada).

La province de Québec est le plus grand producteur de sirop d'érable au Canada, et 95 pour cent de toutes les exportations de sirop d'érable du Canada proviennent du Québec. Le projet visait à accroître la valeur des ventes de produits de sirop d'érable dans les marchés nouveaux ou établis. Pour ce faire, diverses activités ont été tenues, comme la création de recettes, des études de marché et des communiqués de presse. Ces activités ont mené à la découverte des produits de l'érable du Canada au Japon, en Chine, en Inde, au Royaume-Uni et aux États-Unis, ce qui a permis de doubler le nombre de marchés internationaux où la fédération est active. La Fédération est convaincue que le projet pourrait mener à une augmentation des exportations et à la détermination de nouveaux marchés très prometteurs.

Projets du sous-volet PME

Examen du projet 1 : Nutra Canada Inc.
Titre du projet : Plan de développement à l'exportation (Export development plan)
Financement octroyé : 22 666 $
Date de début : 1er avril 2014
Date de fin : 31 mars 2015

Nutra Canada produit, promeut et commercialise des produits fabriqués à partir d'espèces végétales cultivées au Canada. Ces produits peuvent être utilisés dans les industries des aliments, des produits pharmaceutiques, des cosmétiques et des produits de santé naturels. Le projet visait à accroître la valeur des ventes internationales de l'entreprise et à mieux faire connaître ses produits. Pour ce faire, Nutra Canada Inc. a participé au salon commercial 2014 Ingrédients de santé/ingrédients nutraceutiques Europe (HI Europe). La participation à HI Europe a permis à l'entreprise de rencontrer de nouveaux clients potentiels et de conclure trois accords, d'une valeur estimée de 540 000 $ pour la première année qui a suivi l'événement. L'entreprise a utilisé les fonds du projet pour améliorer son site Web.

Examen du projet 2 : Embassy Flavours Limited.
Titre du projet : Projet Betsy
Financement octroyé : 50 000 $
Date de début : 1er avril 2015
Date de fin : 31 mars 2016

Embassy Flavours Limited est un fabricant de saveurs et de mélanges de boulangerie personnalisés, qui dessert également les marchés des produits laitiers, de la confiserie et des boissons. L'objectif du projet était d'accroître les ventes d'Embassy Flavours Limited dans les marchés d'exportation actuels et d'en pénétrer de nouveaux. Trois activités ont été menées par l'entreprise, soit la création de matériel promotionnel, des missions à l'étranger ciblant six pays (Émirats arabes unis, Oman, Arabie saoudite, Qatar, Koweït et Bangladesh) et la participation à deux salons commerciaux. Grâce à ces activités, Embassy Flavours Limited a noué des relations dans de nouveaux marchés et a continué à renforcer ses relations sur les marchés existants. Au cours du projet, des changements

ont été apportés à certaines des activités prévues. Cela comprend l'annulation de la participation à un salon commercial; l'annulation de missions au Qatar et au Bangladesh, puisque les acheteurs sont venus rencontrer les représentants d'Embassy Flavours Limited à Dubaï, et le remplacement des dépliants imprimés par du matériel promotionnel électronique, ce qui a permis de réaliser des économies.

Cette approche électronique a permis à Embassy Flavours Limited d'inclure des hyperliens menant à son site Web officiel directement dans le dépliant électronique, afin d'accroître la visibilité de l'entreprise. Le projet a produit un total de 20 pistes et a contribué à accroître la présence d'Embassy Flavours Limited au Moyen-Orient.

Examen du projet 3 : Topical Link Canada Limited.
Titre du projet : Développer des marchés internationaux
Financement : 18 400 $
Date de début : 18 juillet 2016
Date de fin : 31 mars 2017

Située en Colombie-Britannique, Tropical Link Canada Limited réunit des transformateurs, des exportateurs et des importateurs d'aliments et de boissons naturels et biologiques. Dans le cadre du projet « Développer des marchés internationaux », l'entreprise visait à accroître les ventes dans des marchés ciblés et à pénétrer de nouveaux marchés. La participation à un salon commercial et à une activité de développement des marchés menée en Malaisie a produit cinq nouvelles pistes, des ventes directes de 300 000 $ et un nouveau contrat. Tropical Link Canada Inc. n'a pas exécuté toutes les activités prévues à l'origine. L'entreprise n'a pas participé à la Winter Fancy Fair à San Francisco pour une question de prix.