



# BUREAU DE LA VÉRIFICATION ET DE L'ÉVALUATION

## Évaluation du Programme canadien d'adaptation agricole (2014-2019)

Comité de gestion des résultats et de l'exécution  
8 février 2019



Agriculture and  
Agri-Food Canada

Agriculture et  
Agroalimentaire Canada

Canada

Le sous-ministre a approuvé le présent rapport d'évaluation le 5 mars 2019.

Évaluation du Programme canadien d'adaptation agricole (2014-2019)

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire (2019).

Version électronique : [www.agr.gc.ca/aud\\_eval](http://www.agr.gc.ca/aud_eval)

N° de catalogue : A29-2/30-2019F-PDF

ISBN : 978-0-660-30887-6

N° d'AAC : 12907F

Issued also in English under the title

« Evaluation of the Canadian Agricultural Adaptation Program ».

Pour obtenir de plus amples renseignements, rendez-vous au [www.agr.gc.ca](http://www.agr.gc.ca) ou composez sans frais le 1-855-773-0241.

## TABLE DES MATIÈRES

<b>SIGLES</b> .....	<b>4</b>
<b>RÉSUMÉ</b> .....	<b>5</b>
<b>1.0 INTRODUCTION</b> .....	<b>7</b>
<b>2.0 MÉTHODE ET PORTÉE</b> .....	<b>7</b>
<b>3.0 CONTEXTE</b> .....	<b>7</b>
<b>4.0 PERTINENCE DU PROGRAMME</b> .....	<b>10</b>
<b>5.0 RENDEMENT</b> .....	<b>14</b>
<b>6.0 STRUCTURE ET PRESTATION</b> .....	<b>19</b>
<b>7.0 CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS</b> .....	<b>24</b>
<b>ANNEXE A : MÉTHODE D'ÉVALUATION</b> .....	<b>26</b>
<b>ANNEXE B : MODÈLE LOGIQUE DU PCAA 2014-2019</b> .....	<b>29</b>
<b>ANNEXE C : ATTEINTE DES RÉSULTATS</b> .....	<b>30</b>

## **SIGLES**

AAC	Agriculture et Agroalimentaire Canada
PASCAA	Programme pour l'avancement du secteur canadien de l'agriculture et de l'agroalimentaire
PCAA	Programme canadien d'adaptation agricole
ACS+	Analyse comparative entre les sexes plus

## RÉSUMÉ

### Objectif

Le Bureau de la vérification et de l'évaluation d'Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC) a entrepris une évaluation du Programme canadien d'adaptation agricole (2014-2019) (PCAA) pour examiner sa pertinence, son rendement, sa conception et son exécution.

### Méthode et portée

L'évaluation du PCAA s'est étendue sur une période de cinq ans, du 1<sup>er</sup> avril 2014 au 31 mars 2019. La méthode suivie prévoyait : un examen des documents, des dossiers et des données; une analyse de la documentation; des entrevues avec le personnel d'AAC, les bénéficiaires, les demandeurs, les intervenants du projet, les intervenants externes et les experts; des études de cas.

### Contexte

Depuis plus de 20 ans, AAC finance des programmes d'adaptation visant à répondre aux enjeux nouveaux et émergents dans les secteurs de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels. Au fil des ans, ces programmes ont évolué de façon substantielle. Le plus récent programme, le PCAA, assure un financement par projet aux organismes sans but lucratif du secteur agricole. Le PCAA vise à corriger les lacunes en matière de recherche scientifique, d'adoption et de commercialisation dans l'ensemble des programmes d'AAC, y compris celles relevées dans les cadres stratégiques Cultivons l'avenir 2 et Partenariat canadien pour l'agriculture, en offrant la souplesse nécessaire pour compléter les programmes d'innovation d'AAC.

Le budget du PCAA s'élève à 38,2 millions de dollars pour les exercices 2014-2015 à 2018-2019. L'industrie participe au financement des projets sous la forme de contributions non remboursables qui peuvent atteindre jusqu'à 50 % des coûts admissibles des projets.

### Constatations

Le PCAA constitue une initiative valable qui facilite l'adaptation dans les secteurs de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels.

- Le Programme est toujours pertinent. Le PCAA permet au secteur agricole de demeurer concurrentiel dans un marché mondial en évolution. La souplesse est l'une des caractéristiques essentielles du PCAA, dans la mesure où il répond aux besoins et aux priorités du secteur agricole.
- Le PCAA ne fait pas double emploi avec d'autres programmes d'adaptation et d'innovation du gouvernement fédéral. Le PCAA cadre avec d'autres programmes d'AAC et permet d'appuyer de façon unique des projets d'adaptation hors du champ d'application d'autres programmes; c'est pourquoi il accroît la capacité du secteur à répondre aux enjeux nouveaux ou émergents.
- Le PCAA a été peu utilisé en raison de divers facteurs : objectifs pas suffisamment précis; changements à la portée, aux critères d'admissibilité, au ratio de financement et au modèle d'exécution; faible promotion.

- Malgré cette faible utilisation, les projets financés ont produit de bons résultats. On pense par exemple à l'augmentation de la collaboration et du partage d'information ainsi qu'à l'élaboration d'outils, de stratégies, de produits et de processus pour répondre aux besoins essentiels, trouver des solutions et saisir de nouvelles occasions.
- Les subventions et les contributions réelles ont représenté 31 % des dépenses prévues de 2014-2015 à 2017-2018.
- Depuis plus de 20 ans, les programmes d'adaptation d'AAC s'attaquent aux enjeux nouveaux et émergents dans le secteur agricole et de permettre à ce dernier de s'adapter et de demeurer concurrentiel. Le PCAA a fait des progrès en facilitant la mise en place, par le secteur, de stratégies et d'outils novateurs s'adaptant à l'évolution de la conjoncture ainsi que l'adoption d'innovations conçues par l'intermédiaire de nombreuses initiatives.
- Le PCAA est offert avec efficacité et rapidité et répond aux problèmes de conception et d'exécution relevés. Il existe des moyens de répondre aux lacunes de la structure et du modèle de prestation actuels afin d'accroître la participation au programme et de mieux l'harmoniser avec les besoins et les priorités du Ministère, du gouvernement fédéral et de l'industrie.
- Les indicateurs de rendement et les cibles du programme n'ont pas permis de comprendre l'ensemble de ses répercussions, car ils reposent sur des moyennes et des pourcentages de réalisation; de telles données risquent d'être trompeuses, car un ou deux projets particulièrement réussis pourraient fausser considérablement les moyennes. Les effets immédiats et intermédiaires ne tenaient pas suffisamment compte des vastes objectifs du PCAA. En analysant les effets à long terme, on serait mieux à même d'évaluer les répercussions économiques et les autres répercussions sur le bien public du programme; toutefois, l'absence d'études à long terme a rendu difficile cette évaluation.

## Recommandations

**Recommandation 1 :** La sous-ministre adjointe à la Direction générale des programmes devrait préciser les priorités, évaluer d'autres structures et modèles de prestation et élaborer une stratégie de communication visant à promouvoir le PCAA auprès des principaux intervenants nationaux et sectoriels.

**Recommandation 2 :** La sous-ministre adjointe à la Direction générale des programmes devrait examiner les résultats et les indicateurs de rendement pour s'assurer qu'ils cadrent avec les objectifs et les priorités du Programme et élaborer des outils ou des processus permettant de mieux évaluer les répercussions à long terme des programmes d'adaptation.

## 1.0 INTRODUCTION

Le Bureau de la vérification et de l'évaluation d'Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC) a entrepris une évaluation du Programme canadien d'adaptation agricole (PCAA) dans le cadre du plan de vérification et d'évaluation intégré de 2017-2018 à 2020-2021. Le PCAA finance des projets à l'échelle nationale ou sectorielle qui aident les secteurs de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels à s'adapter aux enjeux, aux possibilités et aux défis nouveaux et émergents afin de demeurer concurrentiels. Les résultats de cette évaluation sont destinés à éclairer les décisions actuelles et à venir en matière de programmes et de politiques.

## 2.0 MÉTHODE ET PORTÉE

L'évaluation, qui s'est déroulée du 16 janvier au 30 novembre 2018, a été menée conformément à la *Politique sur les résultats* et à la *Directive sur les résultats* du Conseil du Trésor. Elle englobe cinq années d'activités, du 1<sup>er</sup> avril 2014 au 31 mars 2019.

Elle a porté sur la pertinence, le rendement, la conception et l'exécution du programme, y compris sur les leçons apprises. Une analyse comparative avec des programmes semblables a servi à examiner les prochaines orientations possibles et d'autres façons d'atteindre les résultats voulus.

Plusieurs sources de données ont été utilisées : examen des documents, des dossiers et des données; analyse de la documentation; entrevues avec le personnel d'AAC, les bénéficiaires, les demandeurs, les intervenants du projet, les intervenants externes et les experts; études de cas. La méthode d'évaluation détaillée figure à l'annexe A.

## 3.0 CONTEXTE

### 3.1 Contexte

Depuis 1995, AAC met en place des programmes visant à faciliter l'adaptation dans les secteurs de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels. Le Fonds canadien d'adaptation et de développement rural a été mis en œuvre entre 1995 et 1999, puis entre 1999 et 2003 avant que ses activités soient transférées dans trois programmes subséquents, soit le Programme pour l'avancement du secteur canadien de l'agriculture et de l'agroalimentaire (PASCAA) (2004-2009), le PCAA (2009-2014) et le PCAA (2014-2019). Malgré certaines différences dans leurs structures et leurs modèles de prestation, tous les programmes d'adaptation ont eu des paramètres généraux visant à stimuler le changement, à élaborer de nouvelles approches ou à répondre à des questions urgentes touchant le secteur.

En 2014, le Programme est passé d'une prestation essentiellement régionale assurée par les conseils d'adaptation régionaux à une prestation orientée sur les priorités nationales et sectorielles, selon laquelle les fonds sont administrés exclusivement par le personnel de programme d'AAC. Le PCAA actuel (2014-2019) vise à financer des projets de l'industrie qui répondent aux objectifs du Programme et qui sont conformes aux priorités nationales ou sectorielles établies par l'industrie et le gouvernement.

Le tableau 1 illustre les changements importants apportés à la structure et au mode de prestation par le PCAA (2009-2014).

**Tableau 1 : Structure et mode de prestation : PCAA (2009-2014) et PCAA (2014-2019)**

PCAA	Portée du projet	Admissibilité	Proportion de financement	Modèle de prestation
<b>PCAA (2009-2014)</b>	Projets nationaux et régionaux	Toute personne morale canadienne apte à conclure un contrat, y compris les organisations, les associations, les coopératives, les agences de commercialisation, les groupes autochtones, les entreprises à but lucratif et les particuliers.	85 % AAC 15 % industrie  Les contributions versées aux organismes et aux associations sans but lucratif n'étaient pas remboursables.  Les contributions aux organisations à but lucratif étaient remboursables.	Volets de prestation régionale et nationale
<b>PCAA (2014-2019)</b>	Projets nationaux et sectoriels menés par l'industrie	Organismes sans but lucratif et associations, comme des coopératives, des agences de commercialisation et des groupes autochtones.	50 % AAC 50 % industrie  Les contributions versées aux organismes et aux associations sans but lucratif n'étaient pas remboursables.	Prestation centralisée et nationale

Sources : AAC, Programme canadien d'adaptation agricole (2014-2019) – *Guide du demandeur*; Programme canadien d'adaptation agricole (2009-14) – *Guide de demande de financement national*.

### 3.2 Objectifs

Le PCAA (2014-2019), ci-après appelé le PCAA, vise à corriger les lacunes en matière de recherche scientifique, d'adoption et de commercialisation dans l'ensemble des programmes d'AAC et à compléter les programmes d'innovation d'AAC. Comme l'indique le site Web du Ministère, l'objectif est de permettre aux secteurs de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels :

- de tirer avantage d'une situation ou de circonstances propices à la conception d'une nouvelle idée, à la création de nouveaux produits ou créneaux et à la conquête de débouchés;
- de répondre aux enjeux nouveaux ou émergents, inconnus ou non préoccupants jusqu'alors;
- d'explorer des solutions aux problèmes nouveaux et persistants et d'en faire l'essai. Par « explorer », on entend l'étude de nouvelles façons ou de différentes options pour aborder les nouveaux problèmes et les problèmes persistants. Par « faire l'essai », on entend la mise à l'essai des idées ou des méthodes devant être appliquées au secteur.

### 3.3 Activités

Le PCAA verse des contributions non remboursables pour des projets sans but lucratif menés par l'industrie qui visent à permettre au secteur de s'adapter et de demeurer concurrentiel. Il faut montrer que les activités du projet :

- bénéficient de la participation ou de l'appui de groupes ou de personnes qui représentent le secteur visé (à l'échelle nationale ou sectorielle);
- profitent aux intervenants du secteur ciblé.

Il faut montrer que les projets et les activités financés dans le cadre du PCAA permettent :

- de saisir les occasions à valeur ajoutée pour l'industrie ou le secteur;
- de s'adapter aux demandes changeantes des consommateurs en respectant le mandat d'AAC;
- de mettre en œuvre ou d'élaborer des stratégies et des processus visant à régler les problèmes urgents ou critiques (flambées de maladies, autres menaces, etc.);
- d'exploiter des débouchés émergents, comme ceux permettant d'optimiser des procédés, de développer des technologies et de réaliser des études de faisabilité applicables aux produits, procédés et technologies;
- de renforcer les capacités et de mettre au point les outils nécessaires pour prévoir l'avenir et s'y préparer, ce qui comprend l'élaboration d'approches innovatrices pour tirer profit des nouveaux débouchés et traiter des enjeux ayant d'importants avantages publics;
- de faciliter l'adoption de nouvelles approches et solutions en mettant à l'essai de nouvelles idées et de nouveaux procédés qui peuvent être appliqués à l'échelle sectorielle.

Les projets financés doivent concorder avec les objectifs du PCAA, être une priorité pour le secteur ou l'industrie, présenter clairement des avantages pour les intervenants et le Canada, avoir des objectifs qu'il est possible d'atteindre et produire les résultats attendus. Le modèle logique du PCAA présente plus en détail les activités et extrants principaux du Programme (annexe B).

### **3.4 Demande et processus d'établissement de rapports**

Les demandes sont acceptées en permanence, ce qui signifie qu'elles peuvent être soumises à tout moment durant la période visée par le Programme, jusqu'à ce que le budget disponible ait été totalement affecté. AAC présélectionne les demandes afin d'en déterminer l'admissibilité avant qu'un dossier de demande ne soit complété.

Les spécialistes d'AAC examinent les propositions de projets, qui sont ensuite présentées au Comité d'innovation des directeurs généraux, composé de directeurs généraux de l'ensemble d'AAC, pour la prise des décisions de financement. Lorsqu'une expertise supplémentaire s'avère nécessaire pour évaluer les propositions de projet, AAC a recours aux services de spécialistes externes. Selon les pouvoirs délégués, les projets dont l'approbation est recommandée sont approuvés par le directeur responsable, le directeur général et le sous-ministre adjoint. Lorsque l'approbation de la ministre est nécessaire, le sous-ministre est responsable de lui recommander des projets.

Le montant maximal du financement de chaque projet ne doit pas dépasser 1 million de dollars. Un demandeur peut présenter plus d'une demande, mais, en règle générale, l'aide financière accordée à un même demandeur ne peut pas dépasser 4 millions de dollars sur cinq ans. Les demandeurs retenus signent un accord de contribution avec AAC et réalisent les activités de leur projet. Les accords de contribution indiquent le montant du financement qu'AAC affectera aux coûts admissibles du bénéficiaire, ainsi que les responsabilités et obligations du bénéficiaire.

L'administration générale du processus de réception et d'évaluation des demandes, puis la gestion budgétaire du Programme sont assurées par la Division des programmes environnementaux et de commercialisation de la Direction des programmes d'innovation, Direction générale des programmes. Les coûts admissibles afférents à un projet doivent être partagés à parts égales

entre AAC et le demandeur. AAC peut décider d'augmenter son pourcentage de contribution aux projets jugés hautement prioritaires ou portant sur une question urgente, si le projet est jugé bénéfique et important pour le secteur ou le Canada. Les résultats du Programme sont compilés par la Division de l'élaboration de politiques et des programmes, des analyses et des résultats de la Direction des programmes d'innovation et sont présentés dans le Plan ministériel.

### 3.5 Ressources

Le PCAA utilise les paiements de transfert de services votés (le budget autorisé d'un ministère), dont les modalités ne viennent pas à échéance, pour appuyer la réalisation du Programme et financer les coûts admissibles d'un projet. De 2014-2015 à 2018-2019, 38,2 millions de dollars ont été prévus au budget pour les activités du Programme (tableau 2).<sup>1</sup>

En raison du taux de participation au programme inférieur aux prévisions, des rajustements ont été apportés au budget des subventions et des contributions du PCAA, qui est passé de 10,1 millions de dollars par année en 2014-2015 et 2015-2016 à 6,1 millions en 2016-2017, à 3,9 millions en 2017-2018 et à 8,1 millions en 2018-2019 (tableau 2). Au moment de l'évaluation, plusieurs projets du PCAA étaient à l'étude ou encore en cours, ce qui pourrait entraîner une augmentation des dépenses avant la date de fin du Programme, soit le 31 mars 2019.

**Tableau 2 : Prévisions budgétaires et financement réel alloué du PCAA sous forme de subventions et de contributions**

Année	Budget	Dépenses réelles	Écart (%)
2014-2015	10 061 000 \$	1 742 371 \$	8 318 629 \$ (83 %)
2015-2016	10 061 000 \$	2 667 291 \$	7 393 709 \$ (73 %)
2016-2017	6 061 000 \$	2 182 027 \$	3 878 973 \$ (64 %)
2017-2018	3 914 201 \$	2 632 964 \$	1 281 237 \$ (33 %)
2018-2019*	8 122 658 \$	637 511 \$	7 485 147 \$ (92 %)
<b>Total</b>	<b>38 219 859 \$</b>	<b>9 862 164 \$</b>	<b>28 357 695 \$ (74 %)</b>

Source : Budget et sommaire des dépenses du PCAA.

\* Veuillez noter que les données sur les dépenses de 2018-2019 sont incomplètes, puisque l'exercice financier se termine le 31 mars 2019. Montants en date de décembre 2018.

## 4.0 PERTINENCE DU PROGRAMME

### 4.1 Besoin continu

**La souplesse est l'une des principales caractéristiques du PCAA, dans la mesure où celui-ci répond aux besoins et aux priorités du secteur de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels.**

Le PCAA doit continuer d'aider le secteur de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de l'agro-industrie à s'adapter et à demeurer concurrentiel. L'adaptation est primordiale dans le secteur agricole en raison de l'évolution des conditions du marché local et mondial, de la demande des consommateurs et des préoccupations environnementales et politiques. La croissance de la population et de la demande pour des aliments sains exige d'augmenter la production et d'accorder davantage d'attention aux produits biologiques et aux produits émergents (comme le chanvre, les légumineuses et les aliments biologiques). La concurrence sur les marchés à forte croissance (comme l'Inde et la Chine) et les conditions commerciales changeantes sur le plan

<sup>1</sup>Le financement approuvé dans le budget du Ministère s'élevait d'abord à 50,3 millions de dollars.

international forcent le secteur à rester souple et résilient. Il faut également recourir davantage aux pratiques agricoles durables et technologiquement évoluées, comme l'analyse des sols et l'adoption de l'agriculture de précision, en faveur de la priorité accordée aux préoccupations environnementales et aux pratiques plus efficaces.

Les mécanismes de financement très souples du PCAA et le processus de réception des demandes en continu permettent de bien répondre aux besoins d'adaptation de l'industrie selon les circonstances, contrairement à d'autres programmes dont l'octroi de financement pourrait être trop restrictif. Les bénéficiaires interrogés ont indiqué qu'ils auraient eu en moyenne seulement 35 % de probabilité de donner le coup d'envoi à leurs projets sans le financement du PCAA, et que la portée et les retombées de ces projets auraient été considérablement réduites s'ils étaient allés de l'avant sans le financement.

Les objectifs volontairement généraux du PCAA permettent au Programme d'envisager de financer une grande variété de projets d'adaptation. Toutefois, ces mêmes objectifs ont pu empêcher l'industrie de bien comprendre le but du Programme.

#### **4.2 Harmonisation avec les priorités, rôles et responsabilités du Ministère et du gouvernement fédéral**

**Les objectifs du Programme concordent bien avec les priorités ministérielles et fédérales visant à soutenir l'adaptation et l'innovation dans le secteur.**

Les objectifs du PCAA concordent avec les priorités d'AAC, qui visent notamment un secteur de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels concurrentiel et axé sur les marchés qui gère les risques de manière proactive ainsi qu'un secteur innovateur et durable de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels. Le PCAA concorde avec les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral visant à appuyer l'adaptation dans le secteur, comme décrit dans la *Loi sur le ministère de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire*. La lettre de mandat de la ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire souligne l'objectif primordial du Ministère, qui consiste à appuyer le secteur agricole de façon à lui permettre d'être un chef de file en matière d'innovation, de créer et de saisir de nouvelles occasions, de mettre au point de nouveaux produits, d'élargir les marchés d'exportation et d'aborder des questions cruciales comme la gestion de l'eau et la salubrité alimentaire. Les objectifs du PCAA reflètent l'engagement du gouvernement fédéral à appuyer l'adaptation dans le secteur agricole, comme énoncé dans le discours du Trône de décembre 2015 et les budgets 2017 et 2018.

#### **4.3 Comparaison avec d'autres programmes du gouvernement fédéral**

**Le PCAA ne fait pas double emploi avec d'autres programmes d'adaptation et d'innovation du gouvernement fédéral.**

Selon l'évaluation, le PCAA et d'autres programmes fédéraux qui appuient l'adaptation et l'innovation dans le secteur agricole, agroalimentaire et des produits agro-industriels se chevauchent légèrement.

Plusieurs programmes fédéraux appuient l'adaptation et l'innovation, mais ils diffèrent du PCAA, puisqu'ils ciblent des régions ou des secteurs, couvrent différentes étapes du continuum de l'innovation<sup>2</sup>, emploient des critères d'admissibilité différents ou sont davantage orientés vers

---

<sup>2</sup> Le continuum de l'innovation englobe la recherche fondamentale et appliquée, la commercialisation de produits, le développement des marchés, l'entrée sur le marché et le volume du marché.

l'innovation. Par exemple, seuls les candidats du Canada atlantique sont visés par le Fonds d'innovation de l'Atlantique, l'Agence de promotion économique du Canada Atlantique et le Programme de développement des entreprises. L'Initiative d'innovation dans l'Ouest de Diversification de l'économie de l'Ouest Canada cible les entités à but lucratif et ne vise pas à appuyer les projets aux premiers stades du continuum de l'innovation, comme la recherche fondamentale et appliquée.

D'autres programmes d'AAC qui appuient l'adaptation dans le secteur agricole sont passablement différents du PCAA. Par exemple, Agri-assurance vise l'adoption d'outils, de systèmes et d'initiatives permettant de formuler des affirmations pertinentes sur la santé et la salubrité des produits agricoles et agroalimentaires. Le programme Agri-compétitivité appuie les initiatives de renforcement des capacités et de sensibilisation de l'industrie (tableau 3).

La lecture d'ouvrages et de documents a permis d'étudier la façon dont le PCAA concorde avec les autres programmes fédéraux en évaluant les critères d'admissibilité et l'orientation des programmes. Cette analyse, fondée sur des entrevues avec le personnel d'AAC et les intervenants des projets, a révélé que le PCAA concorde avec d'autres programmes d'AAC et permet d'appuyer de façon unique des projets d'adaptation hors du champ d'application des autres programmes fédéraux; c'est pourquoi il accroît la capacité du secteur à répondre aux enjeux nouveaux ou émergents.

**Tableau 3 : Comparaison des programmes fédéraux**

Organisation d'exécution	Programme	Priorité	Admissibilité	Continuum de l'innovation
<b>Agence de promotion économique du Canada atlantique</b>	Programme de développement des entreprises	Les priorités stratégiques sont déterminées par chaque région.	Petites et moyennes entreprises et organismes sans but lucratif du Canada atlantique	Recherche fondamentale et appliquée, commercialisation des produits et développement des marchés
<b>Diversification de l'économie de l'Ouest</b>	Initiative d'innovation dans l'Ouest	Technologie écologique, ressources écologiques, technologie numérique, fabrication de pointe, agriculture à valeur ajoutée ou santé et biosciences	Entreprises à but lucratif (comptant moins de 500 équivalents temps plein) situées dans l'Ouest canadien	Développement technologique, démonstration, commercialisation de produits, développement des marchés
<b>AAC</b>	PCAA	Priorités nationales ou sectorielles cernées et établies par l'industrie et le gouvernement	Organismes sans but lucratif, offices de commercialisation, groupes autochtones	Recherche appliquée, développement et démonstration technologiques
<b>AAC</b>	Agri-science	Activités de recherche à court terme destinées à aider l'industrie à surmonter les difficultés et les barrières fiscales auxquelles sont confrontés les secteurs de petite taille ou émergents.	Organismes à but lucratif et sans but lucratif	Activités et recherches scientifiques précommerciales

<p><b>AAC</b></p>	<p>Agri-assurance</p>	<p>Finance des projets, destinés à aider l'industrie à élaborer et à adopter des systèmes, des normes et des outils permettant de formuler des affirmations pertinentes sur la santé et la salubrité des produits agricoles et agroalimentaires canadiens.</p>	<p>Organismes à but non lucratif : organismes exploités dans le secteur de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels administrés uniquement pour s'assurer du bien-être social, des améliorations de la collectivité, s'occuper des loisirs ou fournir des divertissements, ou exercer toute autre activité non lucrative</p>	<p>Développement technologique, démonstration, commercialisation de produits, développement du marché, entrée sur le marché et volume de marché</p>
<p><b>AAC</b></p>	<p>Agri-compétitivité</p>	<p>Vise à aider le secteur agricole à coordonner les capacités existantes et à en tirer profit, à améliorer la salubrité des aliments, à s'adapter à l'évolution des contextes commercial et réglementaire, à échanger des pratiques exemplaires, à saisir les nouvelles occasions et à offrir des possibilités de mentorat.</p>	<p>Organismes à but non lucratif administrés uniquement pour s'assurer du bien-être social, d'améliorer la collectivité, de s'occuper des loisirs ou fournir des divertissements, ou d'exercer toute autre activité non lucrative.</p>	<p>Développement technologique, démonstration, commercialisation de produits, développement du marché, entrée sur le marché et volume de marché</p>

Sources : Guide du demandeur du PCAA (2014-2019). Guide du demandeur du programme Agri-science – projets, détails sur le Programme de développement des entreprises de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique, Diversification de l'économie de l'Ouest Canada. Guide du demandeur – Initiative d'innovation dans l'Ouest, 2018. Guide du demandeur du Programme Agri-assurance. Guide du demandeur du Programme Agri-diversité.

## 5.0 RENDEMENT

### 5.1 Réalisation des extrants

**Le PCAA est en voie de réaliser les extrants visés de 25 projets. Toutefois, les 23 projets approuvés représentent moins d'un tiers du financement disponible.**

Le PCAA recueille des données sur le rendement auprès des bénéficiaires à intervalles réguliers pendant toute la durée des projets, ainsi que dans des rapports annuels et des rapports finaux sur le rendement. Les calendriers de présentation des rapports sur les projets varient selon le niveau de risque du projet (faible, moyen ou élevé), déterminé à l'approbation du projet. Le calendrier des activités, la difficulté à atteindre les objectifs du projet, l'importance relative du projet, les antécédents du bénéficiaire, sa capacité financière, sa stabilité financière, puis sa capacité à gérer le projet figurent parmi les facteurs évalués.

Selon l'évaluation, de 2014-2015 à 2017-2018, seuls 31 % des subventions et contributions prévues ont été consacrées à des projets du PCAA (tableau 4). Ce nombre est nettement inférieur à celui du PCAA précédent, où 75 % des subventions et contributions prévues avaient été consacrées à des projets du Programme. Les niveaux de dépenses étaient également inférieurs pour le PCAA en cours. De 2014-2015 à 2017-2018, le PCAA a enregistré des dépenses d'en moyenne 2,3 millions de dollars par année, comparativement à 3,3 millions de dollars de 2009-2010 à 2013-2014.

**Tableau 4 : Subventions et contributions prévues et réelles du PCAA, 2014-2015 à 2017-2018**

Exercice	Subventions et contributions prévues	Subventions et contributions réelles	Rapport entre les montants réels et prévus
2014-2015	10 061 000 \$	1 742 371 \$	17 %
2015-2016	10 061 000 \$	2 667 291 \$	27 %
2016-2017	6 061 000 \$	2 182 027 \$	36 %
2017-2018	3 914 201 \$	2 632 964 \$	67 %
<b>Total</b>	<b>30 097 201 \$</b>	<b>9 224 653 \$</b>	<b>31 %</b>

Source : Données financières du PCAA. \* Les données de 2018-2019 ont été retirées de l'analyse, puisque l'exercice financier n'est pas encore terminé.

Selon l'évaluation, la baisse du taux de participation est attribuable à divers facteurs : objectifs pas suffisamment précis; changements à la portée, aux critères d'admissibilité, au ratio de financement et au modèle d'exécution du Programme; faible promotion des changements.

Les objectifs du Programme étaient volontairement généraux, ce qui a permis à une variété de propositions de projets d'atteindre les objectifs du gouvernement au fur et à mesure de leur évolution. Toutefois, ces objectifs ont pu empêcher l'industrie de bien comprendre la visée du Programme.

La sensibilisation et la compréhension de l'industrie à l'égard du PCAA ont diminué lorsque le Programme est passé d'une prestation essentiellement régionale assurée par les conseils d'adaptation régionaux à une prestation orientée sur les priorités nationales et sectorielles. La nouvelle visée et la nouvelle fonction du Programme étaient ambiguës pour les demandeurs éventuels. Les critères d'admissibilité ont aussi changé. Auparavant, toute entité juridique canadienne était admissible (même les organismes à but lucratif, dans certaines régions), alors que maintenant seuls les organismes et associations sans but lucratif le sont. L'exigence de

partage des coûts avec l'industrie, passée de 15 à 50 % des coûts admissibles des projets pour les demandeurs, est un autre facteur ayant contribué au taux de participation au Programme inférieur aux prévisions. Selon les réponses aux entrevues, les demandeurs de projets sans but lucratif étaient moins susceptibles de présenter une demande parce qu'ils ne pouvaient pas couvrir la proportion plus élevée du financement. Les changements apportés au programme n'ont pas été diffusés largement à l'entrée en vigueur du Programme et ont nui grandement à la participation à celui-ci.

D'ici le 31 mars 2019, 25 projets devraient être financés par le PCAA. Au cours de la période d'évaluation, un financement de 12,8 millions de dollars a été approuvé pour 28 projets, dont deux terminés et deux approuvés en attente de la signature des accords de contribution. L'évaluation a permis de constater que l'objectif pour cet indicateur est bas et ne tient pas compte de l'importance relative des projets (valeur monétaire des projets), puisque seulement 31 % des subventions et des contributions prévues ont été dépensées alors que l'objectif avait déjà été atteint.

La plus grande proportion du financement du PCAA a été approuvée pour des projets axés sur le bétail (34 %), la production laitière (23 %), l'horticulture (20 %) et la volaille et les œufs (7 %) [tableau 5].

**Tableau 5 : Projets approuvés de 2014-2015 à 2018-2019 dans le cadre du PCAA, par secteur agricole**

Projets approuvés par secteur	Nombre de projets	Financement du PCAA approuvé	
Animaux d'élevage	9	4 405 185 \$	34 %
Production laitière	1	3 000 000 \$	23 %
Horticulture	7	2 514 938 \$	20 %
Volailles et œufs	1	844 021 \$	7 %
Multisectoriel	4	730 473 \$	6 %
Légumineuses et cultures spéciales	1	649 251 \$	5 %
Autres (chanvre, aliments biologiques et miel)	4	600 720 \$	5 %
Céréales et oléagineux	1	42 000 \$	Moins de 1 %
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>12 786 588 \$</b>	<b>100 %</b>

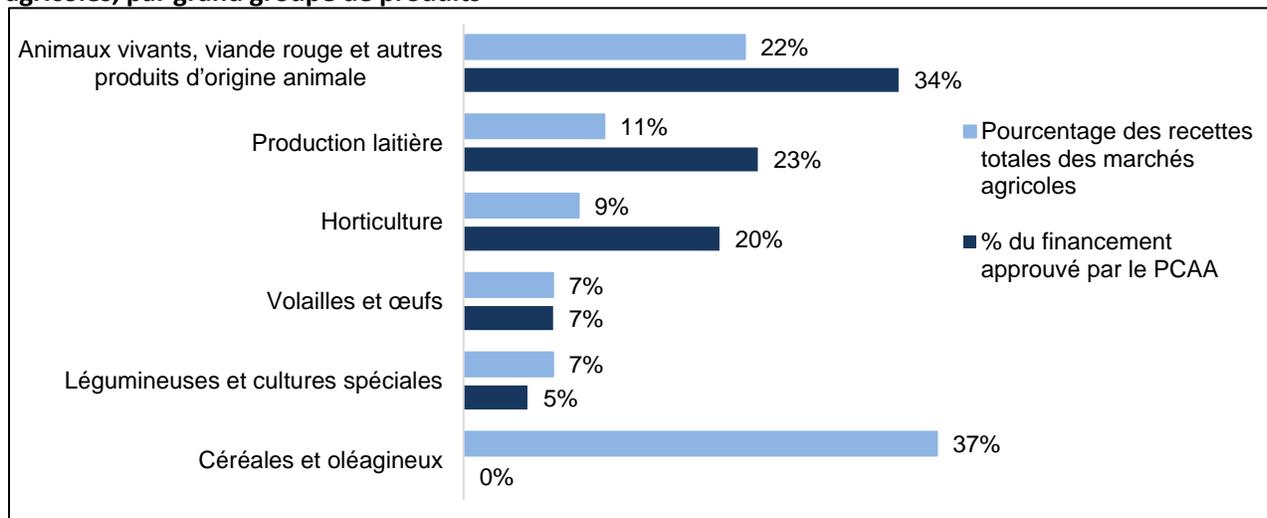
Source : Données sur les projets du PCAA en date de décembre 2018<sup>3</sup>

Pour les projets liés à des groupes de produits précis, le montant du financement alloué par le Programme était relatif à la taille des principaux groupes de produits agricoles, comme l'indique le pourcentage des recettes totales des marchés agricoles en 2016 (figure 1)<sup>4</sup>. Les secteurs où les recettes totales des marchés agricoles étaient plus élevées, comme les animaux vivants, la viande rouge, les autres produits d'origine animale, la production laitière et l'horticulture, ont généralement reçu une plus grande part du financement alloué par le PCAA. La seule exception à cette règle était le secteur des céréales et des oléagineux, qui représentait 37 % des recettes des marchés agricoles, mais a reçu moins de 1 % du financement alloué par le PCAA. Ce secteur était mieux servi par d'autres programmes de financement d'AAC, comme les projets et groupes du programme Agri-science, en raison de la capacité du secteur à gérer des investissements plus importants et à plus long terme visant le développement du secteur.

<sup>3</sup>Deux projets n'avaient pas encore fait l'objet d'un contrat au moment de l'évaluation. Les montants réels de financement des projets sont donc plus élevés.

<sup>4</sup>Les secteurs Multisectoriel et Autres secteurs ont été exclus de la figure 1, car il ne s'agit pas de groupes de produits d'envergure.

**Figure 1 : Proportion du financement alloué par le PCAA (2014-2019) par rapport à celle des recettes agricoles, par grand groupe de produits**



Sources : Données sur les projets du PCAA (Statistique Canada) et calculs d'AAC tirés de Vue d'ensemble du système agricole et agroalimentaire canadien (AAC, 2017).

## 5.2 Résultats immédiats

**Le PCAA a atteint un de ses résultats immédiats prévus, soit l'établissement de partenariats et de collaborations, ainsi que la diffusion de renseignements sur les projets aux groupes cibles.**

Selon l'évaluation, trois partenariats et collaborations ont été établis en moyenne par projet. Le Programme est en voie d'atteindre son objectif de trois partenariats par projet d'ici mars 2019. Toutefois, l'indicateur évaluait la moyenne des partenariats par projet, ce qui a faussé les résultats à la hausse. Par exemple, certains projets ne comptaient aucun partenariat, tandis que d'autres en ont recensé jusqu'à 22. Divers partenaires des secteurs public et privé ont participé aux activités des projets. Parmi les partenaires se retrouvaient des universités, des Premières Nations, des organismes à but non lucratif, des administrations locales et régionales, des laboratoires de recherche, des associations de l'industrie et des sociétés de développement local.

Les études de cas ont montré que les partenariats et collaborations ont contribué à la réussite des projets du PCAA. Par exemple, l'association albertaine de producteurs de bœufs Alberta Beef Producers a collaboré avec un organisme de recherche privé et le ministère de l'Agriculture et des Forêts de l'Alberta pour mettre au point et à l'essai des bandes élastiques analgésiques destinées à la castration du bétail. Ce partenariat a joué un rôle déterminant, puisque l'étroite relation de travail a permis un accès direct à l'industrie par le développement de produits et des essais sur le terrain, ainsi qu'à des locaux de laboratoire, à du personnel de terrain (spécialistes des bovins à viande) et à des chercheurs spécialisés dans l'atténuation de la douleur et le bien-être animal.

Les projets du PCAA ont généré en moyenne huit éléments d'information chacun, dépassant l'objectif de six fixé en mars 2019. Les reportages médiatiques, séances d'information et publications sont des exemples d'éléments d'information pris en compte dans les rapports sur les projets. Divers éléments d'information ont été élaborés et diffusés à différents groupes d'intervenants comme les organisations, les industries et les universités. Les constats et activités des projets ont souvent été présentés lors de réunions, de présentations et de conférences de l'industrie et rapportés dans les médias. Les résultats du Programme sont présentés plus en détail à l'annexe C.

### 5.3 Résultats intermédiaires

**Le PCAA a atteint l'un de ses trois résultats intermédiaires et est en voie d'atteindre les deux autres, soit l'élaboration d'outils, de stratégies, de produits ou de processus, et l'appui de la collaboration entre les intervenants.**

Le Programme a atteint son objectif d'élaborer 25 outils et stratégies qui facilitent l'adaptation aux circonstances changeantes ou qui donnent suite aux préoccupations immédiates du secteur. Des ensembles de données et des échantillons (données génétiques et génomiques), des méthodes de transformation et de production des aliments et des technologies de prévention et de détection des contaminants comptaient parmi les types de nouveaux produits, de stratégies, de procédés et de technologies mis au point. Selon l'évaluation, l'objectif pour cet indicateur était bas, puisqu'il a été facilement atteint même si seulement 31 % des subventions et contributions prévues ont été dépensées de 2014-2015 à 2017-2018. De plus, cet indicateur mesure les extrants, soit le nombre d'outils et de stratégies, plutôt que le résultat réel de l'amélioration de l'adaptation et de la capacité de réaction aux circonstances changeantes.

Les projets du PCAA sont en voie d'atteindre le deuxième résultat intermédiaire, soit la mise au point de produits, de pratiques et de procédés novateurs à valeur ajoutée, comme de nouveaux ingrédients et produits alimentaires ou des pratiques de production automatisée. La moitié des projets du PCAA ont facilité le développement de ces éléments par l'industrie. Le Programme est en voie d'atteindre son objectif d'ici mars 2019. Cet indicateur n'a pas toujours été limité aux projets d'innovation tels qu'ils sont définis dans l'indicateur. Par exemple, dans le cadre du cycle de financement actuel, six projets étaient axés uniquement sur l'élaboration d'outils et de stratégies d'adaptation, plutôt que sur l'innovation. Ils viennent fausser les résultats.

À l'appui du troisième résultat intermédiaire, le PCAA facilite toutes sortes de collaborations continues entre les bénéficiaires et les organismes partenaires, ce qui contribue à instaurer une communication systématique entre les principaux intervenants de l'industrie. Le Programme est en voie d'atteindre son objectif de 75 % des projets qui font état d'une collaboration continue après l'achèvement du projet, 67 % des projets faisant état d'une collaboration continue prévue ou réelle. Les projets du PCAA sont susceptibles de mener à des projets dérivés ou à des activités supplémentaires, comme de nouvelles applications de la technologie, des outils, des stratégies et des variétés de produits. Par exemple, des plans sont en place pour élargir les communications sur le projet des producteurs de bœuf de l'Alberta qui a permis d'améliorer la qualité de la viande grâce à des outils de gestion de la douleur.

Les résultats d'une étude de suivi à long terme menée pour examiner les répercussions à plus long terme des projets financés dans le cadre du Programme pour l'avancement du secteur canadien de l'agriculture et de l'agroalimentaire (PASCAA) (2004-2009) ont révélé que 74 % des projets d'adaptation ont poursuivi la collaboration établie dans le cadre du Programme. Bien que la nature de certaines collaborations ait changé (p. ex., est devenue moins officielle ou moins fréquente), plusieurs bénéficiaires ont continué de travailler avec les partenaires du projet pour faire progresser leurs initiatives.

Près de la moitié (43 %) des projets approuvés dans le cadre du PCAA actuel étaient en cours; les résultats intermédiaires seront évalués au cours des prochaines années. De plus, des études de cas fournissent des preuves de certains des produits avantageux mis au point grâce au financement du PCAA. Par exemple, la communauté à charte de K'ásho Got'iné, dans une région éloignée des Territoires du Nord-Ouest, a réussi à mettre au point un type unique d'engrais organique composé de poisson décomposé et macéré. Cet engrais organique a permis de cultiver des pommes de terre en gousses modulaires et d'éliminer les engrais chimiques et le fumier de cheval standard, qui auraient été coûteux à importer des provinces du sud.

Bien que le PCAA ait atteint, ou soit en voie d'atteindre, ses objectifs de résultats immédiats et intermédiaires, ces objectifs ont été révisés pour tenir compte de la moindre participation au programme.

#### 5.4 Résultats à long terme

**Depuis plus de 20 ans, les programmes d'adaptation d'AAC s'attaquent aux enjeux nouveaux et émergents dans le secteur agricole permettant à ce dernier de s'adapter et de demeurer concurrentiel.**

Le PCAA a réalisé des progrès en facilitant l'adoption par le secteur de produits, de processus et de pratiques novateurs et à valeur ajoutée, ainsi que la mise en œuvre d'outils et de stratégies élaborés grâce à de multiples initiatives. Bien que les programmes d'adaptation d'AAC existent depuis plus de 20 ans, la seule étude de suivi à long terme a porté sur le Programme PASCAA (2004-2009). Les résultats de l'étude indiquent que 60 % des projets achevés ont mené à la mise en œuvre de stratégies visant à réagir aux nouveaux enjeux et aux nouvelles possibilités. En l'absence d'autres données, pour mieux évaluer les répercussions à long terme, l'évaluation a porté sur trois projets du PCAA (2009-2014) menés par le Transport canadien d'animaux d'élevage (CLT), le Centre canadien pour l'amélioration des porcs Inc. (CCAP) et la Western Barley Growers Association (WBGA). L'évaluation a permis de constater que les collaborations et les partenariats établis dans le cadre de ces projets se poursuivent et ont répondu efficacement aux besoins de l'industrie.

L'utilisation de l'étude à long terme du PASCAA comme point de repère donne à penser que le PCAA pourrait atteindre son objectif de 60 %. En ce qui concerne le PCAA actuel, les résultats à long terme du programme ne devraient pas se concrétiser avant mars 2021, mais il y a certains résultats préliminaires. Au cours de la période d'évaluation, trois projets (17 %) ont été cernés comme faisant état de résultats à long terme et avaient mis en œuvre des outils et des stratégies leur permettant de s'adapter aux circonstances évolutives ou de réagir aux problèmes urgents ou critiques. Le Programme prévoit que 30 % des projets élaborés dans le cadre du PCAA donneront lieu à l'adoption par le secteur d'éléments novateurs d'ici le 31 mars 2021.

Les données d'évaluation ont révélé que l'élaboration d'outils et de stratégies dans le cadre des projets du PCAA a commencé à avoir une incidence sur le secteur. Par exemple, le projet du Prince Edward Island Potato Board portait sur une question urgente de santé et de sécurité. La capacité d'intervention rapide du Programme s'est traduite par l'utilisation généralisée d'outils spécialisés de détection des métaux qui ont permis de détecter des contaminants dans les aiguilles des pommes de terre de l'Île-du-Prince-Édouard. L'équipement de surveillance et de sécurité mis en place dans le cadre de ce projet du PCAA a contribué à préserver l'intégrité de l'industrie de la pomme de terre de l'Île-du-Prince-Édouard, dont la contribution annuelle à l'économie de la province dépasse un milliard de dollars.

Les études de cas fournissent des exemples de réalisations sur ce résultat à long terme :

- Les Producteurs d'œufs de l'Ontario se sont rapprochés de la commercialisation d'une technologie (c.-à-d. l'imagerie hyperspectrale) qui peut déterminer de façon non invasive le sexe et la fertilité des œufs. L'avancement de cette technologie à l'échelle commerciale réduira la pratique de l'abattage des poussins mâles d'un jour, en les détournant du couvoir vers les œufs de consommation ou à d'autres fins. Cela améliorera l'efficacité de la production d'œufs tout en dégagant des revenus accrus et en répondant aux préoccupations en matière de bien-être animal.

- L'Institut international du Canada pour le grain a mis au point quatre nouvelles méthodes de traitement des farines de légumineuses afin d'améliorer les aliments dont la valeur nutritive est généralement faible (p. ex. le pain, les pâtes et les céréales pour le petit déjeuner).
- Le Canadian Beef Breeds Council a accru l'adoption des technologies génomiques dans le secteur du bœuf, prévoyant de multiples économies et avantages à long terme comme l'amélioration de l'efficacité alimentaire, l'amélioration de la qualité de la viande et la réduction des émissions de gaz à effet de serre.

## 6.0 STRUCTURE ET PRESTATION

### 6.1 Structure et mode de prestation du Programme

**Des problèmes de conception, principalement liés à des domaines prioritaires imprécis et à la promotion du Programme, ont entraîné une faible participation et la péremption des fonds.**

Le PCAA a été conçu pour financer des projets dirigés par l'industrie qui répondent aux objectifs du Programme qui consistent à soutenir le secteur de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels. Les objectifs sont triples : soutenir l'adaptation aux enjeux, aux possibilités et aux défis nouveaux et émergents; favoriser la compétitivité au moyen de paramètres généraux et souples visant à stimuler le changement; et élaborer des approches nouvelles et novatrices dans le secteur. En dépit d'objectifs intentionnellement larges, l'absence de domaines prioritaires d'investissement définis a terni l'attrait de propositions appropriées et le faible taux d'adoption a entraîné la péremption des fonds.

La direction du Programme explore d'autres options de conception et d'exécution pour tenir compte davantage des besoins de l'industrie. Peu après le début du cycle de financement du programme 2014-2019, une étape de présélection a été ajoutée au processus de demande. Bien qu'il n'ait pas été largement diffusé jusqu'à tout récemment, ce nouveau processus a permis au Programme d'évaluer les projets inadéquats à un stade précoce, réduisant ainsi le niveau d'effort consacré aux demandes et permettant aux agents de programme de concentrer davantage de ressources sur les projets ayant le potentiel de réussir dans le cadre du Programme. Les dépenses prévues du PCAA ont été révisées en 2017-2018 et 2018-2019 et les objectifs du Programme sont en voie d'être précisés afin d'accroître la participation à la prochaine itération.

Pour mieux répondre aux besoins et aux priorités de l'industrie et du gouvernement, la direction du Programme d'AAC a proposé de recentrer les domaines prioritaires du PCAA sur la durabilité environnementale, l'adaptation aux nouvelles technologies et le développement stratégique. L'évaluation a permis de constater qu'un virage vers des secteurs prioritaires définis est susceptible d'avoir une incidence positive sur le Programme. Les personnes interrogées au sujet de l'évaluation des priorités futures du programme ont cerné la durabilité environnementale, l'adaptation aux nouvelles technologies et le développement stratégique en tant que priorités absolues de leur programmation. Une plus grande précision concernant le but et les objectifs du Programme a été cernée comme étant un avantage clé de la mise en œuvre des volets de financement ciblés.

Les domaines prioritaires proposés en matière de durabilité environnementale, d'adaptation aux nouvelles technologies et de développement stratégique sont bien harmonisés avec les priorités et les besoins de l'industrie. En ce qui a trait à la durabilité de l'environnement, le soutien au secteur pour atténuer les effets des changements climatiques a été un thème clé des consultations

menées par l'industrie au cours de l'élaboration du Partenariat agricole canadien. Parmi les propositions formulées, mentionnons une attention soutenue portée à la réduction des émissions de gaz à effet de serre, l'adoption de pratiques agricoles durables et l'élaboration de stratégies visant à réduire les émissions de carbone. Il est nécessaire d'élaborer des stratégies et des outils pour aborder les questions de durabilité et de productivité ayant une incidence sur le secteur afin de tirer parti des nouveaux débouchés commerciaux, comme la demande des consommateurs pour une production durable, et de gérer les risques comme les exigences gouvernementales et non gouvernementales accrues en matière de qualité de l'eau et d'émissions de gaz à effet de serre (GES).

L'évaluation a révélé que les producteurs et les transformateurs agricoles adoptent peu les nouvelles technologies et les pratiques automatisées. Selon le sondage de 2017 d'AAC auprès des transformateurs d'aliments, la plus grande partie (63 %) de l'industrie n'est que partiellement ou très peu automatisée. Les principaux obstacles à l'adoption de nouvelles technologies sont les contraintes financières et les contraintes d'espace. Cela est important parce que les tendances mondiales de la croissance démographique, de l'urbanisation et du changement climatique nécessiteront la mise en œuvre de nouvelles approches en matière de production et de transformation agricoles. Les commentaires recueillis dans le cadre de l'enquête indiquent que des conseils et une aide financière, ainsi qu'un soutien en matière d'information, seraient très utiles pour accroître le taux d'adoption des nouvelles technologies. Plus précisément, 76 % des répondants au sondage auprès des transformateurs de produits alimentaires ont indiqué que les coûts constituaient un obstacle modéré à important à l'automatisation et 42 % ont indiqué que des conseils techniques pourraient les aider à prendre des décisions concernant l'adoption de nouvelles technologies.

Sur le plan du développement stratégique, les secteurs émergents comme les aliments naturels et les produits de santé font face à une demande accrue des consommateurs, mais d'importantes pénuries de main-d'œuvre, particulièrement dans des secteurs comme les ventes, la commercialisation et la fabrication, ont nui à la croissance. Parmi les autres obstacles, mentionnons les cadres réglementaires nationaux complexes (p. ex. les règlements sur la production de chanvre au Canada) et les niveaux inférieurs de confiance du public à l'égard des revendications concernant les certifications biologiques des produits fabriqués au Canada. Par exemple, 44 % des répondants à un sondage diffusé par l'Association pour le commerce biologique du Canada ont indiqué qu'ils font confiance à l'étiquette « certifié biologique Canada », comparativement à 55 % et 54 % des répondants qui font confiance aux revendications « Fabriqué au Canada » et « Produit local », respectivement. Les produits canadiens nouveaux et émergents pourraient bénéficier d'un soutien accru du Programme pour les stratégies relatives à la production, à la mise au point de produits, à la commercialisation et à la création d'un climat de confiance du public dans les produits agricoles et agroalimentaires canadiens émergents.

Bien qu'ils ne soient pas explicitement énoncés comme des priorités actuelles du Programme, de nombreux projets du PCAA abordent déjà un certain nombre de priorités proposées ou de domaines thématiques semblables (figure 2). Les données d'évaluation appuient l'amélioration de la précision quant à l'objet et aux objectifs du Programme, afin d'appuyer la participation au Programme.

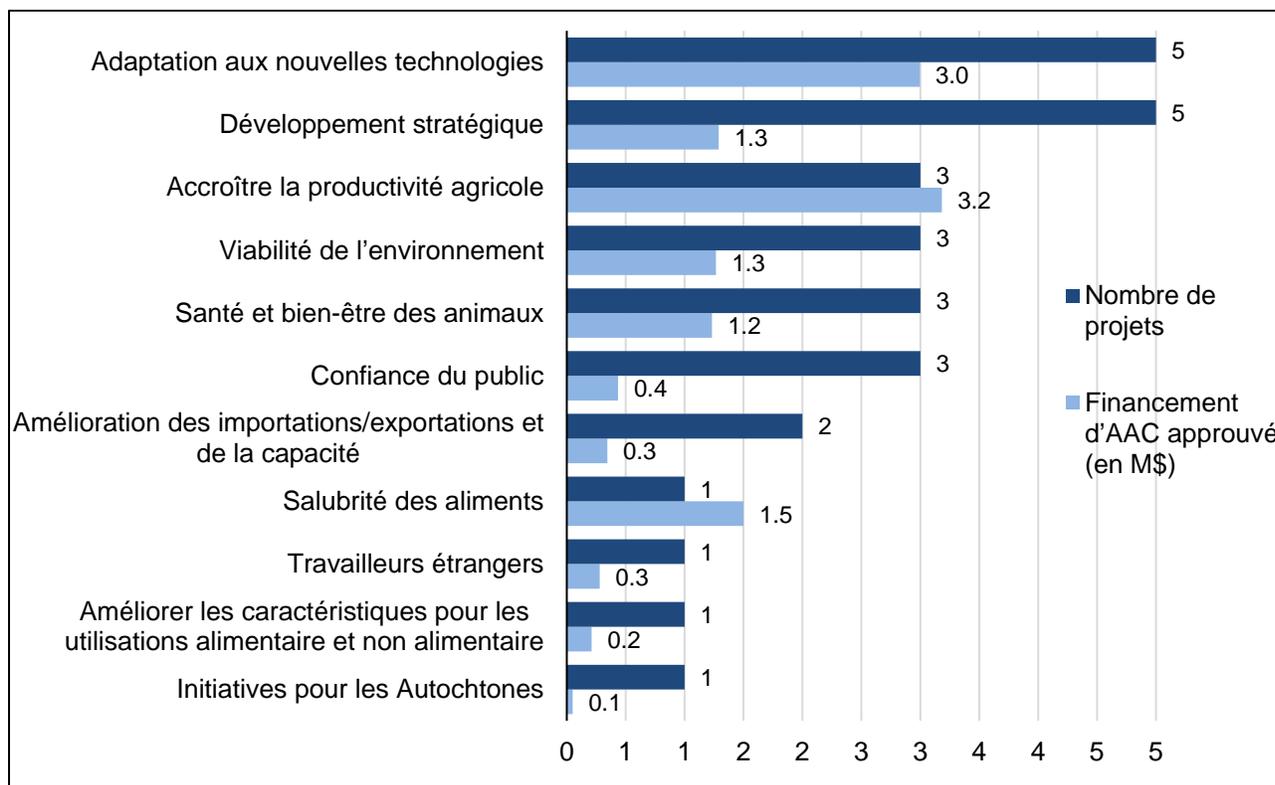
Le financement du PCAA est offert aux organismes ou associations sans but lucratif, aux offices de commercialisation et aux groupes autochtones. Dans la version antérieure du Programme, les demandeurs à but lucratif de certains conseils régionaux ont reçu du financement. Le PCAA a la possibilité d'attirer de nouveaux demandeurs à but lucratif et un plus grand nombre de projets qui répondent à un besoin d'intérêt public, national ou sectoriel en modifiant certaines des conditions de financement et des règles d'admissibilité. Cela pourrait également améliorer la participation. Les entrevues d'évaluation confirment que les entités à but lucratif font partie intégrante de l'adaptation sectorielle, car elles sont souvent plus disposées ou plus aptes à entreprendre des

projets à risque plus élevé et sont en mesure de partager certains des avantages avec d'autres dans le secteur.

Alors que le PCAA exige que l'industrie verse un montant équivalent à 50 % du financement, d'autres programmes axés sur les régions exigent un montant équivalent inférieur. Par exemple, le Programme d'investissements stratégiques dans le développement économique du Nord de CanNor et le Fonds d'innovation de l'Atlantique de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique exigent une contribution minimale de seulement 20 % pour les demandeurs sans but lucratif. Les entrevues avec les intervenants ont révélé que les projets dirigés par des organismes sans but lucratif dont les besoins sont plus pressants ou urgents sont moins susceptibles de satisfaire à l'exigence d'équivalent de 50 % que le PCAA exige de l'industrie.

Le personnel d'AAC et les intervenants du PCAA ont proposé que tout changement apporté aux paramètres du Programme doive envisager le maintien d'une capacité d'adaptation suffisante pour lui permettre de s'attaquer aux nouveaux enjeux tout en restant concentré sur les priorités établies.

**Figure 2 : Nombre de projets et financement approuvés par domaine thématique**



Source : Données de projet du PCAA

Bien que l'un des rôles de l'évaluation soit d'explorer d'autres options de conception et de prestation, la haute direction du Programme avait déjà participé à des discussions en vue de réviser le Programme et d'en faire la promotion afin d'en accroître la participation au cours de sa prochaine mouture. L'évaluation a évalué deux autres modèles de conception ou de prestation du programme par rapport au PCAA afin de présenter les différentes options de prestation. Les programmes examinés étaient le Programme de diversification de l'économie de l'Ouest et la Plate-forme de Défis Impact Canada. Ces programmes ont été choisis comme exemples de modèles d'expérimentation du Conseil du Trésor. On a constaté que le Programme de diversification de l'économie de l'Ouest a mis à l'essai des paiements fondés sur les résultats, dans le cadre desquels le bénéficiaire reçoit divers niveaux de paiement pour différents types de réalisations. Cette approche s'est avérée efficace sur le plan administratif et a mis davantage

l'accent sur les résultats, ce qui constitue une lacune dans la conception actuelle du PCAA. Le gouvernement fédéral utilise de plus en plus les fonctions relatives à l'examen critique, la reconnaissance des équipes et les récompenses en tant que mécanismes de financement, ce qui motive les intervenants et les équipes à résoudre des problèmes de politique publique. Dans le cadre de ce modèle, le gouvernement choisit les domaines prioritaires à aborder, comme les technologies propres, et les organisations participantes sont invitées à soumettre leurs solutions novatrices. La Plate-forme de Défis Impact Canada incite les demandeurs qui présentent une demande dans le cadre de volets de programmes particuliers à trouver des solutions novatrices à certaines des plus grandes préoccupations auxquelles font face les Canadiens et leurs collectivités, c'est-à-dire que les objectifs du programme sont clairement définis.

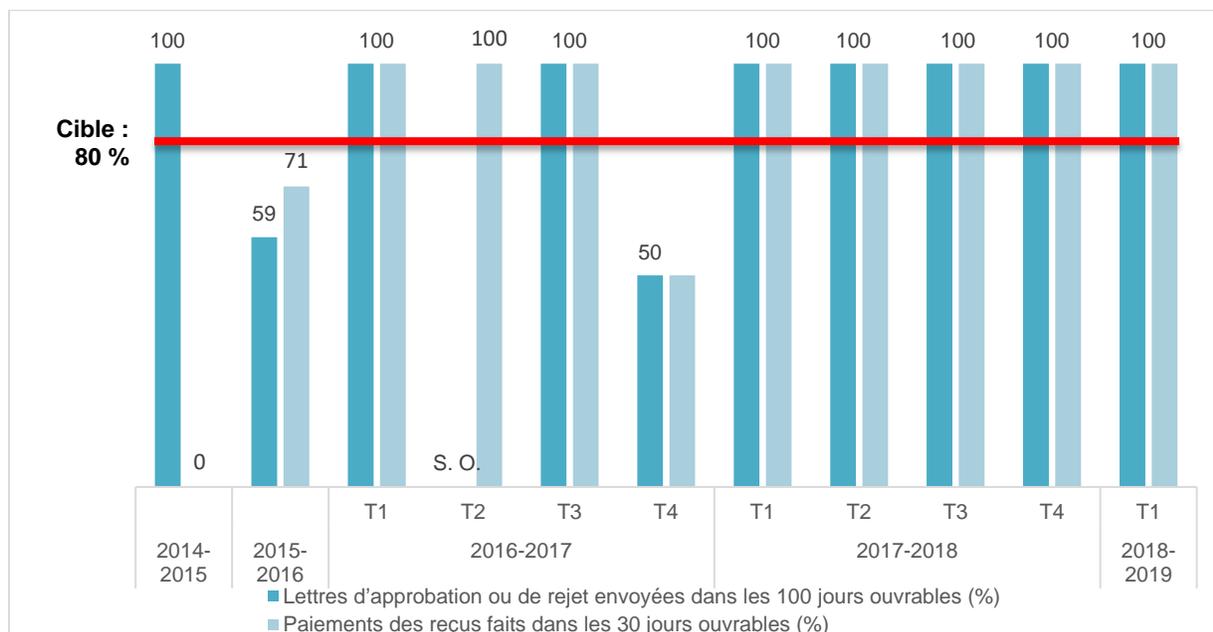
Bien que ces programmes fournissent de bons exemples de conception expérimentale ou d'options de prestation, l'accent mis par le PCAA sur l'adaptation le rend quelque peu unique et difficile à harmoniser avec ces modes d'exécution. L'évaluation a révélé que le Programme pourrait explorer des options d'expérimentation afin d'améliorer la prestation du Programme et de favoriser une participation accrue au Programme.

## 6.2 Efficacité opérationnelle

**En général, le PCAA a dépassé ses normes actuelles d'efficacité opérationnelle en matière de service pour le traitement rapide des demandes et des demandes de paiement.**

Les programmes du PCAA ont établi des processus et des normes de service pour assurer un soutien à valeur ajoutée au secteur de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels. Cela comprend l'avis écrit aux demandeurs de l'approbation ou du rejet final dans les 100 jours ouvrables suivant la date à laquelle la demande est jugée complète et l'envoi au bénéficiaire d'un paiement dans les 30 jours ouvrables suivant la réception d'une demande dûment remplie et documentée. Le Programme vise à satisfaire à ses normes de service au moins 80 % du temps.

Le PCAA a généralement dépassé ses objectifs d'efficacité opérationnelle en ce qui a trait au traitement rapide des demandes et au paiement des réclamations. En 2015-2016, seulement 59 % des lettres de rejet ont été envoyées dans les délais prévus et seulement 71 % des paiements ont été effectués dans les délais prévus. Pour le dernier trimestre de 2016-2017, les deux normes de service n'ont été respectées que 50 % du temps. La direction du Programme d'AAC a signalé que ces retards étaient attribuables à des problèmes imprévus liés aux ressources en personnel, ce qui a empêché le traitement rapide des demandes et des paiements à certains moments (figure 3).

**Figure 3 : Respect des normes de service du PCAA (2014-2018)**

Source : Normes de service d'AAC – Résultats trimestriels : Exercices 2014-2019

L'évaluation a permis de constater que les processus de demande, d'établissement de rapports et de réclamation du PCAA étaient simples, ce qui a permis d'affecter davantage de ressources à l'exécution des projets plutôt qu'à leur gestion administrative. Toutefois, les personnes interrogées ont laissé entendre que le Programme pourrait être simplifié, par exemple en ce qui concerne le temps requis pour traiter les demandes et les paiements des réclamations. Les mécanismes de financement semblent équitables et comparables à ceux de programmes semblables, et la plupart des bénéficiaires interrogés étaient relativement satisfaits du processus de présentation de rapports. Les personnes interrogées ont observé que l'efficacité des communications était le résultat de solides relations de travail entre les bénéficiaires et les agents de programme, et de la connaissance approfondie qu'ont les agents de programme des projets.

### 6.3 Mesure du rendement

**Bon nombre d'indicateurs et de cibles de rendement n'ont pas saisi toute la portée des répercussions du Programme, ce qui nuit à la capacité d'évaluer pleinement les résultats du Programme.**

Il y a de nombreux domaines où les résultats et les indicateurs de rendement pourraient être améliorés afin de mieux évaluer les répercussions du Programme. Par exemple, les indicateurs et les cibles actuels ne tiennent pas compte des dépenses prévues au titre des subventions des programmes et des contributions, ce qui nuit à la capacité d'évaluer pleinement les résultats du Programme. Les indicateurs de résultats immédiats permettent de suivre la moyenne des collaborations et des éléments d'information par projet. Toutefois, ces indicateurs sont trompeurs, car un ou deux projets très réussis pourraient fausser les moyennes. Par exemple, parmi les projets examinés dans le cadre de la présente évaluation, un projet comptait 22 partenaires, tandis que plusieurs projets n'en comptaient aucun. L'indicateur pourrait plutôt suivre le pourcentage de projets ayant au moins un nouveau partenaire.

En raison de la nature générale des résultats, il est difficile de comprendre les répercussions globales du Programme. Les résultats à long terme sont axés sur l'adoption d'innovations et

d'outils, mais n'expliquent pas davantage les répercussions économiques prévues de ces interventions (p. ex. augmentation des recettes, économies de coûts opérationnels ou amélioration de la marge brute des intervenants du projet). De telles répercussions pourraient être incluses dans les études de suivi à long terme des projets afin de mieux comprendre l'importance de l'adoption de ces technologies pour le secteur. Il pourrait également être possible d'envisager de nouveaux résultats et indicateurs, selon l'orientation et les priorités futures du Programme, comme ceux liés aux répercussions environnementales et sociales (p. ex. les réductions estimatives des émissions de gaz à effet de serre fondées sur l'adoption d'une nouvelle technologie par les intervenants du projet).

#### **6.4 Considérations relatives aux politiques du gouvernement du Canada**

**Les facteurs de diversité et d'inclusion n'ont pas encore été officiellement mis en œuvre dans le cadre du PCAA, mais la direction du Programme a l'intention d'en tenir compte plus explicitement dans les prochaines moutures du Programme.**

Conformément à la *Directive sur les résultats* du Conseil du Trésor, l'évaluation a examiné dans quelle mesure l'analyse comparative entre les sexes plus (ACS+) a été prise en compte. L'ACS+ est un outil d'analyse, un processus ou un produit utilisé pour évaluer les impacts potentiels des politiques, des programmes, des services et d'autres initiatives sur divers groupes en tenant compte de facteurs identitaires autres que le genre, y compris l'examen d'une gamme de facteurs identitaires qui se recoupent (le sexe, l'âge, l'orientation sexuelle, le handicap, la race, l'appartenance ethnique, la religion, l'éducation, la langue, la région géographique, la culture et le revenu).

L'évaluation a révélé que l'ACS+ en est à l'étape préliminaire de la mise en œuvre dans le cadre du PCAA puisque la politique a été mise en œuvre à mi-parcours du cycle de financement en 2016-2017. Pour l'avenir, la direction du Programme a indiqué que les facteurs de diversité et d'inclusion seront plus systématiquement pris en compte par le Programme dans le processus de demande et la publicité, ainsi que pour évaluer les répercussions des projets et du Programme sur divers groupes. Les bénéficiaires de projets n'ont pas explicitement tenu compte de la diversité et de l'inclusion dans la mise en œuvre des projets, prétextant des limites démographiques du secteur et la priorité plus élevée qu'ils accordent aux résultats et aux ensembles de compétences, peu importe le contexte démographique.

## **7.0 CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS**

### **7.1 Pertinence**

Le PCAA doit continuer d'aider le secteur de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de l'agro-industrie à s'adapter et à demeurer concurrentiel sur le marché mondial en évolution, au fur et à mesure que le Programme facilite la capacité de répondre aux priorités et aux besoins du secteur. Les objectifs du PCAA sont bien harmonisés avec les résultats stratégiques ministériels, ainsi qu'avec les priorités et les responsabilités du gouvernement fédéral en matière d'adaptation du secteur. De plus, le Programme n'empiète pas sur les autres programmes gouvernementaux.

### **7.2 Rendement**

La participation au PCAA a été plus faible que prévu en raison des changements apportés au Programme (portée, admissibilité, ratio de financement et modèle de prestation), de ses objectifs trop généraux et de la promotion limitée du Programme. La promotion de l'objectif et des priorités

du Programme et l'établissement de relations avec les principaux intervenants nationaux et sectoriels pourraient accroître la sensibilisation et la participation. Malgré l'utilisation limitée du Programme, les projets financés ont produit des résultats positifs liés à une collaboration accrue, au partage de l'information et à l'élaboration d'outils, de stratégies, de produits et de processus pour répondre aux besoins essentiels. Les projets ont également permis d'examiner de nouvelles options pour traiter des enjeux nouveaux ou courants et de saisir de nouvelles occasions. Les principaux facteurs qui ont contribué au succès des projets du PCAA ont été le soutien de l'industrie aux initiatives du PCAA, l'efficacité des collaborations externes et l'efficacité des communications de projet. Le personnel de soutien au Programme et les processus efficaces d'AAC ont également contribué au succès.

Il y a de nombreux domaines où les résultats et les indicateurs de rendement pourraient être améliorés afin de mieux évaluer les répercussions. Bon nombre d'indicateurs et de cibles de rendement n'ont pas saisi toute la portée des répercussions du Programme puisqu'ils reposent sur des niveaux de rendement moyens ou exprimés en pourcentage plutôt que sur des répercussions globales. Les résultats à long terme n'ont pas tenu compte des répercussions du Programme sur l'économie ou qui ont été dans le bien public. De nouveaux résultats et indicateurs devraient être envisagés, selon l'orientation et les priorités futures du Programme, comme ceux liés aux répercussions environnementales et sociales. Les études de suivi à long terme sont essentielles pour permettre au PCAA de mieux mesurer les répercussions du programme d'adaptation et d'en rendre compte.

### **7.3 Conception et prestation**

Dans l'ensemble, le PCAA a dépassé ses normes de service en matière de traitement des demandes. Les éléments probants de l'évaluation ont fait ressortir certains problèmes de prestation relevés par les bénéficiaires. La direction du PCAA explore d'autres options de conception et de prestation, dont un peaufinage des priorités, afin d'améliorer l'adoption du Programme. D'autres modèles de prestation de programmes, dont les paiements fondés sur les résultats, les fonctions relatives à l'examen critique ou les récompenses, peuvent contenir des éléments qui pourraient être adaptés aux besoins de conception et de prestation du PCAA. Les priorités proposées en matière de durabilité environnementale, d'adaptation aux nouvelles technologies et de développement stratégique sont directement liées aux besoins du secteur et aux priorités du gouvernement fédéral en matière de durabilité environnementale et d'adoption de technologies propres.

**Recommandation 1 :** La sous-ministre adjointe à la Direction générale des programmes devrait préciser les priorités, évaluer d'autres structures et modèles de prestation et élaborer une stratégie de communication visant à promouvoir le PCAA auprès des principaux intervenants nationaux et sectoriels.

**Recommandation 2 :** La sous-ministre adjointe à la Direction générale des programmes devrait examiner les résultats et les indicateurs de rendement pour s'assurer qu'ils cadrent avec les objectifs et les priorités du Programme et élaborer des outils ou des processus permettant de mieux évaluer les répercussions à long terme des programmes d'adaptation.

#### **Réponse de la direction**

La direction a accepté de préciser les priorités du Programme, d'évaluer d'autres structures et modèles de prestation, d'élaborer une stratégie de communication visant les intervenants pertinents de l'industrie, d'examiner les résultats en matière de rendement et d'examiner la méthode appropriée pour évaluer les répercussions des programmes d'adaptation. Toutes ces mesures seront prises d'ici décembre 2022.

## ANNEXE A : MÉTHODE D'ÉVALUATION

L'évaluation a été menée conformément à la *Politique sur les résultats* et à la *Directive sur les résultats* du Conseil du Trésor. Elle était axée sur la pertinence, le rendement, la conception et la prestation du Programme. Une attention particulière a été accordée à l'évaluation de la conception et de la prestation du Programme. L'évaluation s'est étendue du 16 janvier au 30 novembre 2018 et évaluait les activités du Programme sur une période de cinq ans, soit du 1<sup>er</sup> avril 2014 au 31 mars 2019.

Diverses méthodes ont été utilisées pour entreprendre l'évaluation et pour obtenir les données nécessaires à l'éclaircissement des questions et des enjeux :

- **Examen des documents, des dossiers et des données** : L'examen des documents, des dossiers et des données a permis d'obtenir une vue d'ensemble des extrants, des activités et du rendement du Programme. Les documents pertinents comprenaient les rapports ministériels sur le rendement, la documentation sur les activités du Programme, les accords de contribution et les données sur le rendement recueillies dans les rapports annuels et les rapports finaux sur le rendement. L'examen des données opérationnelles comprenait des données recueillies par l'entremise du système de mesure du rendement (c.-à-d. la base de données ACCESS), de la base de données de la Direction générale des programmes (p. ex. la base de données sur les normes de service de la Direction de l'excellence du service et des programmes) et de la base de données sur les dépenses financières.
- **Examen de la documentation** : Un examen de la documentation pertinente a été effectué pour répondre aux questions d'évaluation liées à la pertinence, au rendement, à la conception et à la prestation du Programme. Les priorités et les besoins de l'industrie ont été déterminés par l'examen de documents universitaires et de rapports de recherche. Une analyse des lacunes et des besoins a été effectuée afin de cerner les enjeux et les besoins du secteur.

D'autres options en matière de conception et de prestation du Programme ont été cernées à la suite d'un examen approfondi de programmes semblables mis en œuvre par AAC et par le gouvernement du Canada. L'examen comprenait une vérification des sites Web, des descriptions, des documents et des dossiers du Programme. Des exemples de pratiques exemplaires et de leçons apprises en lien avec la mise en œuvre du Programme ont été recueillis. L'examen s'est appuyé sur des publications d'AAC et d'autres organisations fédérales, et sur des entrevues téléphoniques avec des représentants.

- **Entrevues** : Cinquante-cinq entrevues ont été menées entre juin et août 2018 auprès du personnel d'AAC (11), des bénéficiaires (12), des demandeurs (12), des intervenants du projet (12) et des intervenants et experts externes (8). Des guides d'entrevue ont été préparés pour chaque groupe cible, puis ils ont été remis à l'avance aux personnes interrogées. Les entrevues étaient centrées sur la pertinence, le rendement, la conception et la prestation du Programme. L'évaluation comprenait une analyse comparative entre les sexes plus (ACS+) et comportait des questions d'entrevue explorant les dimensions identitaires, le cas échéant.
- **Études de cas** : Huit études de cas relatifs à des projets financés ont permis d'éclairer les résultats et les activités mis en œuvre dans le cadre du PCAA. Les projets ont été sélectionnés en fonction du type de projet, du secteur et de la région. Les études de cas comprenaient des entrevues avec les bénéficiaires et les partenaires ainsi qu'une analyse du contenu des documents du projet. Les études de cas sélectionnées sont présentées dans le tableau suivant.

N°	Études de cas
1	Transformation de l'industrie canadienne de l'élevage de bovins grâce à l'adoption à grande échelle des technologies génomiques – Canadian Beef Breeds Council
2	Avancement de la transformation et de l'utilisation des farines de légumineuses – Institut international du Canada pour le grain
3	Technique de production, diètes et transformation d'insectes comestibles pour l'alimentation humaine et animale – Centre de recherche agroalimentaire de Mirabel
4	Mise au point d'anneaux élastiques analgésiques – Alberta Beef Producers
5	Fertilité du sol et essais de croissance de légumes-racines dans les climats froids – Charter Community of K'asho Got'ine
6	Projet Hyper-Eye – Technologie d'imagerie hyperspectrale novatrice pour faire progresser le secteur avicole – Egg Farmers of Ontario
7	Mesures d'atténuation des matières étrangères – Conseil de la pomme de terre de l'Île-du-Prince-Édouard
8	Croissance de l'industrie canadienne de la patate douce : des bordereaux aux marchés – Vineland Research and Innovation Centre Inc.

## Limites de la méthode

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

Limites	Stratégie d'atténuation	Incidences sur l'évaluation
Petit échantillon de personnes interrogées.	Constatations triangulées avec d'autres éléments de preuve.	Représentation incomplète des points de vue des intervenants.
Le cycle du programme n'est pas encore terminé.	Utilisation de diverses sources d'information pour évaluer le rendement du Programme.	Résultats incomplets quant au rendement du Programme.
Il est trop tôt pour évaluer les résultats à long terme des projets financés.	Utilisation des données d'entrevues et des données secondaires d'une étude de suivi à long terme menée par AAC sur les résultats d'un programme d'adaptation antérieur, le Programme pour l'avancement du Programme canadien d'adaptation agricole (PASCAA), pour prévoir les résultats à long terme.	Résultats incomplets quant aux extrants et aux répercussions du Programme.

### **Bibliothèque canadienne de l'agriculture**

Le Bureau de la vérification et de l'évaluation tient à remercier la Bibliothèque canadienne de l'agriculture pour sa contribution aux travaux d'évaluation. Le personnel de la bibliothèque a effectué une recherche documentaire afin d'obtenir des documents pertinents pour aider l'équipe d'évaluation à évaluer la pertinence et le rendement du Programme.

## ANNEXE B : MODÈLE LOGIQUE DU PCAA 2014-2019

Le modèle logique du PCAA décrit les activités et les extrants clés du Programme et la séquence des résultats à court, moyen et long terme.

### Modèle logique du Programme canadien d'adaptation agricole

<b>RÉSULTATS ULTIMES DU PROGRAMME</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meilleure compétitivité du secteur.</li> <li>• Augmentation du produit intérieur brut pour le secteur découlant des projets.</li> </ul>
<b>RÉSULTATS À LONG TERME DU PROGRAMME</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le secteur met en œuvre des outils et des stratégies lui permettant de s'adapter aux circonstances changeantes ou de réagir aux problèmes urgents ou critiques.</li> <li>• Le secteur adopte des produits, des pratiques ou des processus novateurs et à valeur ajoutée.</li> </ul>
<b>RÉSULTATS À MOYEN TERME DU PROGRAMME</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Élaboration par les bénéficiaires du Programme d'outils et de stratégies leur permettant de s'adapter aux circonstances changeantes ou de réagir aux problèmes urgents ou critiques.</li> <li>• Création par les bénéficiaires du Programme de produits, de pratiques ou de processus novateurs et à valeur ajoutée.</li> <li>• Collaboration et échange de renseignements systématiques et continus entre les groupes du secteur.</li> </ul>
<b>RÉSULTATS À COURT TERME DU PROGRAMME</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collaboration et partenariat établis avec les groupes cibles et les intervenants des projets, et renseignements communiqués.</li> </ul>
<b>EXTRANTS</b>	<b>Bénéficiaire</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les groupes cibles participent au Programme.</li> </ul>
	<b>Gestion du Programme par AAC</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demandes reçues</li> <li>• Lettres d'approbation ou de rejet envoyées</li> <li>• Accords de contribution signés</li> <li>• Créances traitées</li> <li>• Investissement d'AAC</li> <li>• Documents ou dossiers contenant de l'information sur le rendement</li> <li>• Communication en continu avec l'industrie</li> </ul>
<b>ACTIVITÉS</b>	<b>Bénéficiaire</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gérer des projets.</li> <li>• Préparer des rapports de projet.</li> </ul>
	<b>Gestion du Programme par AAC</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recevoir les demandes.</li> <li>• Examiner et proposer des projets ou des demandes aux fins d'approbation ou de rejet.</li> <li>• Négocier et préparer les accords de contribution.</li> <li>• Traiter les créances.</li> <li>• Recueillir et analyser l'information sur le rendement.</li> <li>• Surveiller les projets.</li> <li>• Assurer la communication avec l'industrie.</li> </ul>

Source : Profil d'information sur le rendement (PIR) pour le Programme canadien d'adaptation agricole, 2017.

## ANNEXE C : ATTEINTE DES RÉSULTATS

L'atteinte des résultats du Programme indique que tous les résultats sont sur la bonne voie ou ont été atteints au moment de l'évaluation.

Résultats du Programme	Indicateur	Cible	Réalisations 19 juillet 2018	État d'avancement
<b>Résultats immédiats</b>				
Collaboration et partenariat établis avec les groupes cibles et les intervenants des projets, et renseignements communiqués.	Nombre de partenaires participant aux projets.	3 par projet (31 mars 2019)	3 par projet	Terminé
	Nombre de produits d'information (brochures, guides, etc.) diffusés aux groupes cibles et aux intervenants des projets.	6 par projet (31 mars 2019)	7,8 par projet	Dépassé
<b>Résultats intermédiaires</b>				
Élaboration par les bénéficiaires du Programme d'outils et de stratégies leur permettant de s'adapter aux circonstances changeantes ou de réagir aux problèmes urgents ou critiques.	Nombre d'outils et de stratégies (documents de formation, méthodologies, etc.) élaborés pour s'adapter aux circonstances changeantes ou pour réagir aux problèmes urgents ou critiques.	25 (31 mars 2019)	25	Terminé
Création par les bénéficiaires du Programme de produits, de pratiques ou de processus novateurs et à valeur ajoutée.	Pourcentage de projets pour lesquels des produits, des pratiques ou des processus novateurs et à valeur ajoutée sont créés.	60 % (31 mars 2019)	50 %	Sur la bonne voie
La collaboration et l'échange de renseignements systématiques et continus entre les groupes du secteur.	Pourcentage des projets faisant état d'une collaboration continue après leur achèvement.	75 % (31 mars 2021)	67 %*	Sur la bonne voie
<b>Résultats à long terme</b>				
Le secteur met en œuvre des outils et des stratégies lui permettant de s'adapter aux circonstances changeantes et de réagir aux problèmes urgents ou critiques.	Pourcentage de projets utilisant des outils et des stratégies pour s'adapter aux circonstances changeantes et réagir aux problèmes urgents ou critiques.	60 % (31 mars 2021)	17 %	Sur la bonne voie
Le secteur adopte des produits, des pratiques ou des processus novateurs et à valeur ajoutée.	Pourcentage de projets pour lesquels des produits, des pratiques ou des processus novateurs et à valeur ajoutée sont adoptés.	30 % (31 mars 2021)	S. O.	S. O.

Sources : Profil d'information sur le rendement (PIR) pour le Programme canadien d'adaptation agricole (2014-2019) (document interne), données sur le rendement annuel et final du PCAA. \*Remarque : Ces données ont été recueillies lors d'entrevues avec les bénéficiaires, car les données sur le rendement n'étaient pas encore disponibles pour cet indicateur.