



**Évaluation de la modernisation du  
Programme de salubrité des aliments de  
l'Agence canadienne d'inspection des aliments  
Partie 1**

**Rapport final**

6 février 2017  
N° du SGDDI 8409422



## Table des matières

Sommaire .....	i
1.0 Introduction.....	1
1.1 Aperçu du rapport .....	1
2.0 Programme de salubrité des aliments .....	2
2.1 Objectifs.....	4
2.2 Risques.....	6
2.3 Intervenants.....	6
2.4 Ressources.....	6
2.4 Appuyer le changement à l'ACIA .....	7
2.5 Initiative de modernisation de la salubrité des aliments (IMSA) .....	8
2.6 Ressources de l'IMSA .....	12
3.0 Objectifs de l'évaluation .....	13
3.1 Équipe d'évaluation et soutien.....	13
3.2 Matrice d'évaluation et modèle logique de l'IMSA .....	14
3.3 Collecte de données .....	14
3.3.1 Examen des documents.....	14
3.3.2 Examen des données et analyse des coûts .....	14
3.3.3 Entrevues.....	15
3.4 Analyse et rapports .....	15
3.5 Limites et difficultés .....	15
4.0 Constatations.....	17
4.1 Pertinence.....	18
4.1.1 Besoin et objectifs.....	18
4.1.2 Conception du projet.....	19
4.1.3 Priorités, rôles et responsabilités.....	20
4.2 Progrès .....	25
4.2.1 Mise en œuvre et extraits .....	25
4.2.2 Efficience et économie.....	33
4.2.3 Résultats.....	36
5.0 Conclusions.....	37
5.1 Recommandations.....	38
Annexe A – Références .....	40
Annexe B – Matrice d'évaluation.....	52
Annexe C – Réaffectations internes à l'ACIA.....	62



### Liste des abréviations

AAP	– Architecture d'alignement des programmes
ACIA	– Agence canadienne d'inspection des aliments
CC	– Comité consultatif de projet
CCN	– Conseil canadien des normes
CE	– Comité d'évaluation
CGP	– Comité de gestion des politiques
CHD	– Comité de la haute direction
CT	– Conseil du Trésor du Canada
DGO	– Direction générale des opérations
DGPP	– Direction générale des politiques et des programmes
DGRH	– Direction générale des ressources humaines
DGVE	– Direction générale de la vérification et de l'évaluation
GI-TI	– Gestion de l'information et technologies de l'information
GT	– Groupe de travail
IMSA	– Initiative de modernisation de la salubrité des aliments
ISO	– Organisation internationale de normalisation
LSAC	– <i>Loi sur la salubrité des aliments au Canada</i>
MAIA	– Modèle amélioré d'inspection des aliments
MEL	– Modernisation de l'équipement et des laboratoires
PASAC	– Plan d'action pour assurer la salubrité des aliments au Canada
PPES	– Projet de la Plateforme de prestation électronique des services
PREP	– Programme préalable à l'emploi
PRV	– Programme des ressources végétales
PSA	– Programme de salubrité des aliments
PSAPZ	– Programme de santé des animaux et de prévention des zoonoses
RCISA	– Réseau canadien d'information sur la salubrité des aliments
RCSRSP	– Réseau canadien de renseignements sur la santé publique
RCSZ	– Réseau canadien de surveillance zoosanitaire
RGT	– Région du Grand Toronto
RPAD	– Réponse et plan d'action de la direction
RPP	– Rapport sur les plans et les priorités
SCT	– Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
SMIA	– Système de modernisation de l'inspection d'aliments



## Sommaire

L'Agence canadienne d'inspection des aliments (ACIA ou l'Agence) est un organisme de réglementation à vocation scientifique dont les activités sont guidées par le résultat stratégique suivant : « Un approvisionnement alimentaire et des ressources animales et végétales sûrs et accessibles » (ACIA, 2014a, p. 6).

Le Programme de salubrité des aliments (PSA) est un programme de l'ACIA établi de longue date. Les objectifs du Programme consistent à « atténuer les risques pour la santé publique associés aux maladies et aux autres dangers inhérents au système d'approvisionnement alimentaire et à gérer les urgences et les incidents liés à la salubrité des aliments » (ACIA, 2014a, p. 21). Une importante partie des ressources annuelles de l'Agence sont consacrées au PSA. Ainsi, entre l'exercice 2011-2012 et la fin de l'exercice 2014-2015, les dépenses du PSA représentaient de 45 à 50 % des dépenses globales de l'ACIA.

Dans la foulée de la publication du *Rapport de l'enquêtrice indépendante sur l'éclosion de listériose de 2008* (Rapport Weatherill), en 2009, le gouvernement du Canada s'est engagé, dans le budget de 2011, à investir des fonds afin de moderniser le système de salubrité alimentaire (Gouvernement du Canada, 2011) du Canada. Par la suite, l'ACIA a créé l'Initiative de modernisation de la salubrité des aliments (IMSA), qui se compose de huit projets destinés à améliorer le PSA. L'ACIA reconnaît la nécessité d'apporter des changements au sein de l'Agence afin de parer aux risques qui menacent ses activités. Ces risques comprennent notamment ceux qui menacent l'efficacité et la capacité des programmes comme le PSA à appuyer l'atteinte du résultat stratégique général.

Dans le cadre de la présente évaluation, qui a été réalisée entre janvier 2015 et mars 2016, la première tranche de 87,4 millions de dollars affectés à l'IMSA entre les exercices 2011-2012 et 2014-2015 a été examinée<sup>1</sup>. L'évaluation était peu représentative des évaluations du gouvernement du Canada, puisque le but n'était pas d'évaluer directement un programme établi et continu.

## Principales constatations et recommandations

### Principales constatations

- Le PSA continue de répondre à un besoin et l'IMSA répond à un besoin démontré.
- La conception de chacun des projets de l'IMSA est conforme aux objectifs généraux de l'Initiative.
- L'IMSA appuie la réalisation de priorités pangouvernementales et de celles de l'ACIA. Elle permettra à l'ACIA de mieux exécuter ses activités.

---

<sup>1</sup> L'évaluation de la modernisation du PSA – partie 2 est provisoirement prévue pour commencer l'exercice 2018-2019 et mettra l'accent sur les résultats et la livraison du PSA.

---



- Malgré certains retards, les activités de projet produisent les extrants prévus, mais il n'y a pas de mesure du rendement adéquate pour suivre les incidences de l'Initiative sur le PSA.
- Les retards dans la réalisation des projets sont largement attribuables aux dépendances associées à l'IMSA.
- La communication et l'appui des intervenants posent des défis dans tous les projets de l'IMSA.
- Les données financières concordent avec les retards des projets, mais il est prévu que le gros des fonds seront dépensés pendant la période de cinq ans se terminant à l'exercice 2015-2016. L'utilisation des fonds restants a été reportée à l'exercice 2017-2018.
- Très peu d'éléments probants permettent de conclure à l'efficacité des projets de l'IMSA, notamment en raison des retards encourus; cependant, tous les projets ont été réalisés ou devraient l'être sans dépassements importants, ce qui témoigne raisonnablement de son efficacité.
- De façon générale, la plupart des initiatives de l'IMSA sont trop récentes pour que l'on puisse faire état de leurs résultats. Toutefois, rien ne laisse croire qu'il existe un plan de suivi des incidences de l'Initiative sur les programmes de l'Agence.

### **Pertinence : besoin et harmonisation avec les priorités du gouvernement et avec les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral**

Dans l'ensemble, l'évaluation a montré que l'IMSA est pertinente et nécessaire à la modernisation du PSA. En outre, les projets de l'IMSA sont conformes aux recommandations du Rapport Weatherill, aux priorités du gouvernement fédéral et à la vision énoncée dans le programme fédéral Objectif 2020. L'évaluation a également révélé que tous les projets de l'IMSA ont été conçus de manière à répondre aux besoins et aux objectifs des programmes.

Ces projets représentent les premières d'une série d'activités qui, à long terme, se traduiront par des changements au sein de l'Agence; il faudra par conséquent déployer des efforts constants pour qu'elles produisent tous les effets positifs escomptés sur les programmes de l'ACIA. Autrement, les investissements consacrés à l'Initiative risquent d'être moins efficaces que prévu. Pour s'assurer que les efforts voulus seront faits, il faut entre autres que le personnel de l'ACIA et les intervenants externes continuent d'appuyer le changement souhaité.

La recommandation ci-dessous vise à instaurer une culture du changement et à appuyer les améliorations à apporter aux programmes de l'Agence.

**Recommandation 1 :** L'Agence devrait établir un processus de communication interne et externe et en assurer la surveillance afin de diffuser de façon constante des renseignements sur les projets de l'IMSA et sur leurs avantages.

### **Rendement : résultats obtenus et démonstration d'efficacité et de rentabilité**



En dépit de certains retards, toutes les activités de projet de l'IMSA progressent conformément aux plans établis et donnent des résultats. Voici certains des résultats mesurables obtenus dans le cadre de l'IMSA :

- Mise au point d'un nouveau modèle d'inspection des aliments
- Mise au point d'un plan de système pour une Plateforme de prestation électronique des services (PPES)
- Mise au point d'un plan pour le Réseau d'information sur la salubrité des aliments
- Mise en œuvre d'une formation de base et de recyclage pour les inspecteurs
- Mise en œuvre du premier volet d'un modèle amélioré d'inspection des aliments

Il faut toutefois signaler que l'évaluation révèle un manque de méthodes établies et efficaces servant à mesurer l'influence et les incidences des projets de l'IMSA sur le PSA et sur l'ensemble des programmes de l'Agence. En l'absence de telles méthodes, il est difficile de déterminer l'efficacité des investissements consacrés à l'IMSA et par conséquent de justifier de futurs investissements dans les initiatives visant à instaurer des changements à l'Agence.

La recommandation suivante vise à établir une base en vue de mesurer l'efficacité et l'efficience des initiatives de changement qui ciblent le PSA.

**Recommandation 2 :** L'Agence devrait élaborer et mettre en œuvre une stratégie de mesure du rendement afin de suivre l'incidence des projets de l'IMSA sur le Programme de salubrité des aliments. La stratégie devrait comprendre les éléments suivants :

- Des indicateurs directement liés aux résultats globaux du Programme de salubrité des aliments
- Des indicateurs permettant de mesurer l'effet des investissements dans l'IMSA sur l'efficience des programmes

## 1.0 Introduction

Le plan d'évaluation ministériel 2014 de l'Agence canadienne d'inspection des aliments (ACIA) prévoyait une évaluation en deux parties du Programme de salubrité des aliments (PSA), un programme de l'ACIA établi de longue date<sup>2</sup>. Le présent rapport fait état des constatations faisant suite à la première partie de l'évaluation de la modernisation du PSA, qui s'intéresse tout particulièrement aux incidences de l'Initiative de modernisation de la salubrité des aliments (IMSA). Cette initiative se compose de huit projets destinés à améliorer le PSA.

L'évaluation a été réalisée conformément à la Politique sur l'évaluation (2009) du Conseil du Trésor (CT) ainsi qu'à la directive et aux normes connexes. L'évaluation ayant porté sur les liens entre l'IMSA et le PSA, la pertinence et le rendement de l'Initiative et du Programme ont été examinés.

L'évaluation a été réalisée entre avril 2015 et mars 2016, et elle portait sur la période allant de l'exercice 2011-2012 à la fin de l'exercice 2014-2015.

### 1.1 Aperçu du rapport

La suite du présent rapport se compose des quatre sections suivantes :

- **La section 2.0** décrit le PSA et les projets connexes de l'IMSA.
- **La section 3.0** présente la méthode d'évaluation, en précisant les limites et les stratégies d'atténuation pertinentes.
- **La section 4.0** énonce les constatations de l'évaluation.
- **La section 5.0** fait état des conclusions et des recommandations.

---

<sup>2</sup> L'évaluation du PSA comporte deux parties : la première couvre les activités de modernisation et la deuxième portera sur l'exécution et les résultats du Programme.



## 2.0 Programme de salubrité des aliments

L'ACIA est un organisme de réglementation à vocation scientifique dont les activités sont guidées par le résultat stratégique suivant : « Un approvisionnement alimentaire et des ressources animales et végétales sûrs et accessibles » (ACIA, 2014a, p. 6). Le PSA est l'un des trois principaux programmes permettant d'atteindre ce résultat stratégique. Les deux autres programmes sont le Programme de santé des animaux et de prévention des zoonoses et le Programme des ressources végétales.

Ces trois programmes principaux sont appuyés par deux autres programmes figurant dans l'architecture d'alignement des programmes (AAP) de l'Agence :

- Collaborations internationales et ententes techniques;
- Services internes.

Le PSA regroupe un certain nombre de sous-programmes relatifs aux produits de base, à savoir :

- Viande et volaille;
- Œufs;
- Produits laitiers;
- Poissons et fruits de mer;
- Fruits et légumes frais;
- Produits transformés;
- Produits alimentaires importés et manufacturés (ACIA, 2014a, p. 6).

La Figure 1 présente l'AAP de l'Agence.

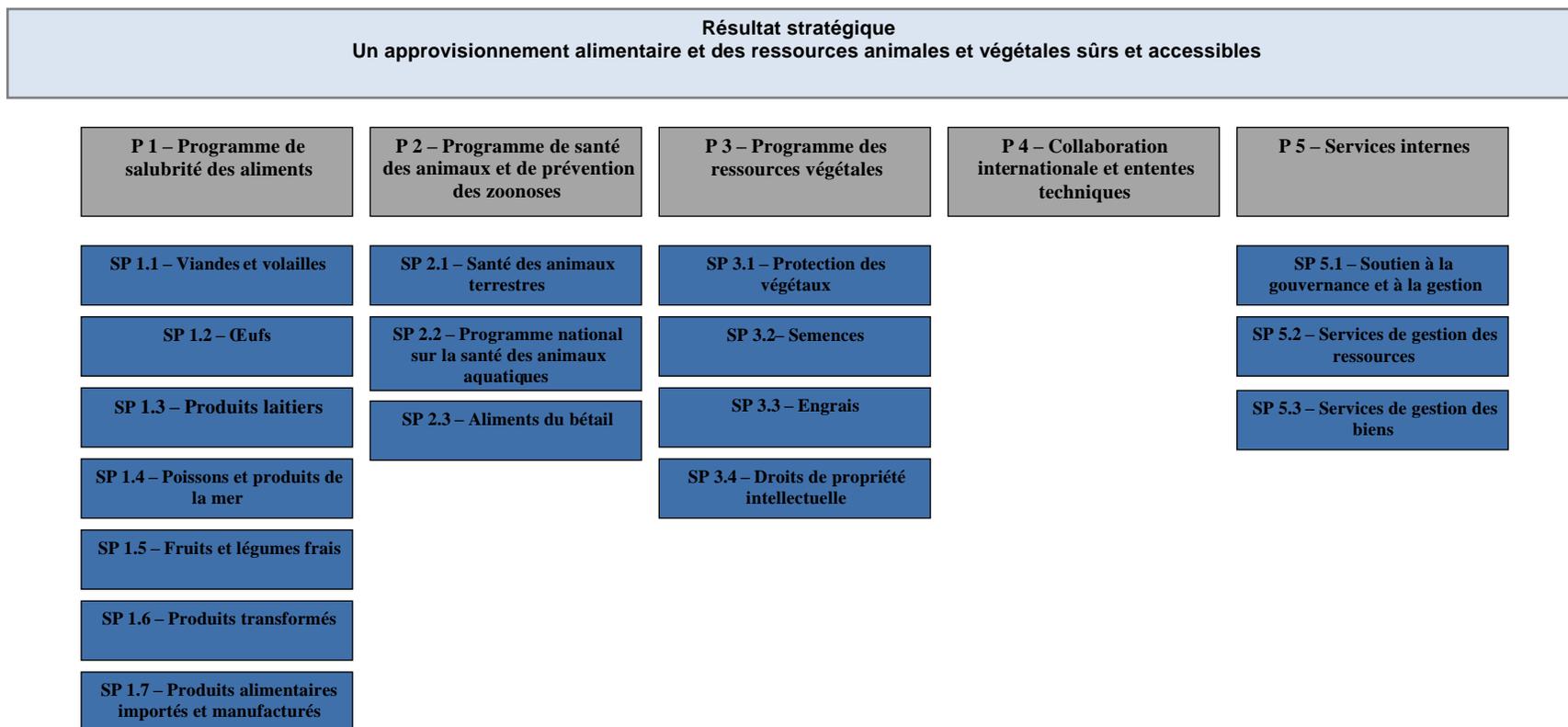


Figure 1 – AAP de l'ACIA



## 2.1 Objectifs

Le PSA est un programme de l'ACIA établi de longue date. Il vise à atténuer les risques pour la santé publique associés aux maladies et aux autres dangers inhérents au système d'approvisionnement alimentaire, et à gérer les urgences et les incidents liés à la salubrité des aliments. (ACIA, 2014a, p. 21)

Pour atteindre ces objectifs, les responsables du PSA :

- s'assurent que les représentants de l'industrie connaissent les règlements et les normes pertinents et vérifient s'ils s'y conforment;
- interviennent lorsqu'une situation d'urgence menace la salubrité des aliments;
- réalisent des activités de sensibilisation et de mobilisation du public à l'égard de la salubrité des aliments;
- veillent à ce que les consommateurs aient accès à des aliments sûrs et à des renseignements sur la nutrition;
- découragent les pratiques commerciales déloyales dans le secteur de l'alimentation;
- soutiennent la participation de l'Agence à des organisations et à des initiatives de collaboration internationales sur la salubrité des aliments (ACIA, 2014a, p. 21).

La Figure 2 présente le modèle logique du PSA<sup>3</sup>. Ce modèle illustre les incidences prévues des groupes d'activités réalisées au titre du PSA sur le résultat stratégique de l'Agence.

---

<sup>3</sup> Le modèle logique du PSA a été élaboré par la DGVE en prévision de l'évaluation du PSA – partie 1. Il se fonde sur le modèle logique général de l'ACIA, qui a été conçu pour le plan d'évaluation (PE) ministériel de l'Agence.

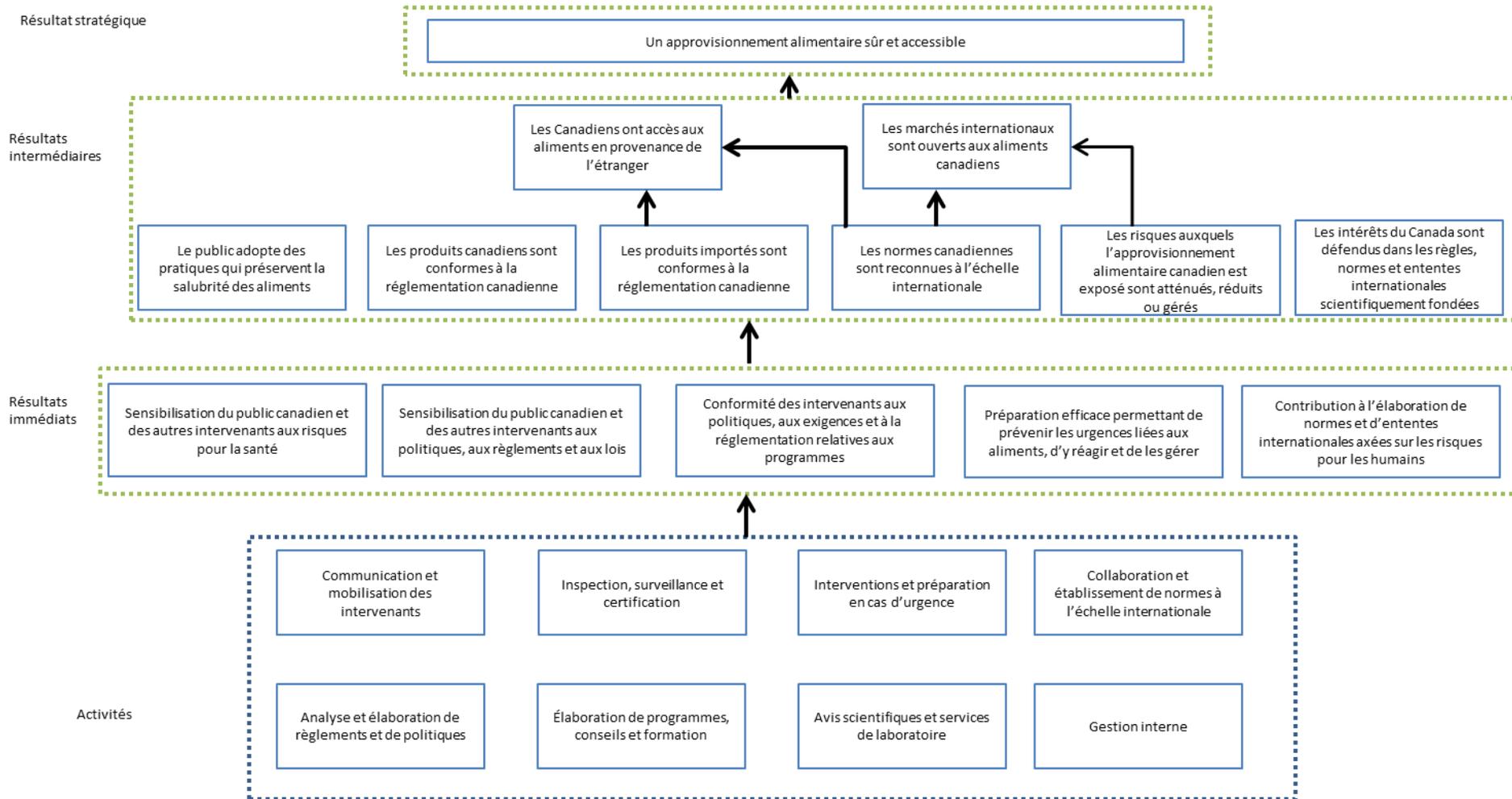


Figure 2 : Modèle logique du PSA



## 2.2 Risques

Comme d'autres programmes de l'ACIA, certains risques menacent l'efficacité et la capacité du PSA à soutenir la réalisation du résultat stratégique de l'Agence. Ces risques sont liés aux éléments suivants :

- **Gestion de l'information et infrastructure de GI-TI** – la capacité des responsables du Programme à prendre des décisions axées sur les risques en raison d'un manque de données et de renseignements exacts, utiles et disponibles en temps opportun.
- **Efficacité des inspections** – la capacité du personnel du Programme à prévenir les menaces à la salubrité des aliments, à les repérer et à intervenir sans délai.
- **Capacité scientifique** – la capacité du Programme à utiliser sa capacité scientifique pour s'adapter et intervenir en temps opportun.
- **Cadre législatif et réglementaire et cadre du Programme** – la capacité actuelle du cadre législatif et réglementaire et du cadre du Programme à appuyer la réalisation efficace du mandat de l'Agence.
- **Gestion du changement** – la capacité du Programme à gérer le changement de manière efficace et en permanence. La gestion du changement comprend la gestion de la modernisation, de la dotation, etc.
- **Transparence et utilisation des relations** – la capacité de l'Agence à tirer parti des possibilités d'accroître sa transparence et sa responsabilité à l'égard des intervenants.
- **Gestion des urgences** – la capacité du Programme à intervenir face à des urgences multiples, simultanées ou à grande échelle (ACIA, 2014 a, pp. 9–12).

## 2.3 Intervenants

Le PSA vise un certain nombre d'intervenants, dont les suivants :

- les consommateurs;
- les producteurs;
- l'industrie;
- d'autres ministères et organismes fédéraux;
- les gouvernements provinciaux et territoriaux;
- des organisations internationales;
- d'autres pays. (ACIA, 2014b, pp. 28–29)

L'ACIA entretient des rapports réguliers avec ces groupes, de manière à prendre en compte leurs points de vue dans le cadre de l'élaboration des politiques et des stratégies du PSA (ACIA, 2014b, pp. 28–29).

## 2.4 Ressources

Une importante partie des ressources annuelles de l'Agence sont consacrées au PSA. Comme l'indique le Tableau 1, entre l'exercice 2011-2012 et la fin de l'exercice 2014-2015, les dépenses du PSA représentaient entre 45 et 50 % des dépenses globales de l'ACIA.



<b>Tableau 1 : Dépenses totales du PSA et de l'ACIA — 2011-2012 à 2014-2015</b>				
<b>Point</b>	<b>2011-2012</b>	<b>2012-2013</b>	<b>2013-2014</b>	<b>2014-2015</b>
Dépenses totales du PSA	328 935 486 \$	353 600 998 \$	364 310 525 \$	421 520 442 \$
Dépenses totales de l'ACIA	737 696 357 \$	782 055 725 \$	805 751 653 \$	848 492 889 \$
Dépenses totales du PSA en pourcentage des dépenses totales de l'ACIA	44,6 %	45,2 %	45,2 %	49,7 %

Source : (Gouvernement du Canada, 2014, 2016)

Comme le montre le Tableau 2, environ la moitié des équivalents temps plein (ETP) de l'ACIA ont été consacrés au PSA pendant la période allant de l'exercice 2011-2012 à l'exercice 2014-2015. Parallèlement, la proportion d'ETP du PSA a augmenté par rapport à celle des autres programmes.

<b>Tableau 2 : Dotation du PSA et de l'ACIA en ETP — 2011-2012 à 2014-2015</b>				
<b>Point</b>	<b>2011-2012</b>	<b>2012-2013</b>	<b>2013-2014</b>	<b>2014-2015</b>
Nombre d'ETP du PSA	3 238	3 216	3 296	3 250
Nombre total d'ETP de l'ACIA	6 623	6 446	6 378	6 138
Nombre d'ETP du PSA en pourcentage des ETP de l'ACIA	48,9 %	49,9 %	51,7 %	52,9 %

Source : (Gouvernement du Canada, 2013a, 2013b, 2014)

## 2.4 Appuyer le changement à l'ACIA

Depuis plus de 10 ans, l'ACIA reconnaît qu'elle doit changer. Les changements apportés aux activités de l'Agence visaient et visent toujours à moderniser ses services. Plusieurs de ces changements ont expressément trait à la salubrité des aliments, et sont nécessaires en raison de :

- la désuétude des lois et règlements sur la salubrité des aliments;
- la nécessité pour l'Agence de surveiller un plus grand nombre de secteurs;
- la demande des Canadiens à l'égard de nouvelles variétés de produits alimentaires;
- l'adoption de nouvelles technologies dans la production des produits alimentaires;
- des attentes accrues, de la part des consommateurs, quant à l'information sur la salubrité des aliments;
- l'adoption de nouvelles approches, à l'étranger, quant à la salubrité des aliments (Crawford, 2015, p. 6).

Le Plan stratégique à long terme de l'ACIA souligne également la nécessité d'adopter des changements. Il y est précisé que l'Agence doit intégrer les éléments suivants dans tous ses programmes.

- Mettre davantage l'accent sur la prévention;
- Renforcer la culture de prestation de services axée sur le citoyen;



- Optimiser le rendement;
- Disposer de talents diversifiés bénéficiant d'outils modernes (ACIA, 2013, p. 6).

L'ACIA veut en outre s'assurer que les activités de changement cadrent avec la vision d'Objectif 2020 du gouvernement du Canada, qui vise à créer :

- un environnement axé sur l'ouverture et la collaboration, qui mobilise les citoyens et les partenaires dans l'intérêt public
- une approche pangouvernementale qui améliore la prestation de services et optimise les ressources;
- un milieu de travail moderne qui utilise intelligemment les nouvelles technologies pour améliorer le réseautage, l'accès aux données et le service à la clientèle;
- un effectif compétent, confiant et très performant (ACIA, 2013, p. 10).

La *Loi sur la salubrité des aliments au Canada* (LSAC), adoptée le 20 novembre 2012, et le *Règlement sur la salubrité des aliments au Canada*, qui sera prochainement adopté, serviront de fondement à d'importants changements dans le domaine de la salubrité des aliments (ACIA et LSAC, 2012).

La *Loi* aborde directement la nécessité de mettre à jour les lois et les règlements et elle regroupe les pouvoirs de quatre anciennes lois : la *Loi sur l'inspection du poisson*, la *Loi sur l'inspection des viandes*, la *Loi sur les produits agricoles au Canada* et la *Loi sur l'emballage et l'étiquetage des produits de consommation*.

La *Loi* et le règlement à venir permettront de mieux gérer les risques pour la salubrité des aliments, d'effectuer des inspections plus uniformes de tous les produits alimentaires, de préciser les exigences imposées à l'industrie et de mieux protéger les consommateurs. Ils permettront également à l'Agence de se centrer davantage sur la prévention (ACIA et LSAC, 2012; Crawford, 2015).

## **2.5 Initiative de modernisation de la salubrité des aliments (IMSA)**

Dans la foulée de la publication du *Rapport de l'enquêtrice indépendante sur l'éclosion de listériose de 2008* (Rapport Weatherill), en 2009, le gouvernement du Canada s'est engagé, dans le budget de 2011, à investir des fonds afin de moderniser le système de salubrité des aliments du Canada, (Gouvernement du Canada, 2011), ce qui a mené à l'élaboration de l'IMSA par l'ACIA.

L'IMSA comprend trois éléments principaux :

- La modernisation du système d'inspection;
- L'amélioration de la capacité scientifique;
- L'amélioration de la gestion de l'information et des technologies de l'information (GI-TI);



Ces trois éléments recouvrent huit projets distincts (ou sous-initiatives) conçus pour assurer la modernisation du PSA.

Le Tableau 3 décrit les projets de l'IMSA.

<b>Tableau 3 : Description des projets de l'IMSA</b>	
<b>Élément 1 : Modernisation du système d'inspection</b>	
<b>Projet</b>	<b>Description</b>
Modèle amélioré d'inspection des aliments (MAIA) <sup>4</sup>	Élaboration d'une méthode unique d'inspection des aliments qui aborde les risques en matière de salubrité des aliments et les questions de non-conformité de façon uniforme. L'inspection de tous les produits alimentaires sera normalisée, de manière à ce qu'un même inspecteur puisse réaliser toutes les activités nécessaires dans un établissement donné.
Vérification du respect par l'industrie de la politique révisée sur la présence de <i>Listeria</i> de Santé Canada <sup>5</sup> .	Amélioration des activités d'inspection et d'analyse ainsi que de la capacité des laboratoires d'analyse dans le but d'améliorer les mesures de contrôle de <i>Listeria</i> dans la production de tous les aliments prêts-à-manger qui présentent un risque élevé. L'ACIA pourra ainsi déceler plus rapidement les cas de contamination dans les établissements de transformation des aliments, ce qui réduira le nombre de rappels de produits et de produits à haut risque sur le marché.
Plateforme de prestation électronique des services	Création d'un portail Web moderne grâce auquel les intervenants pourront accéder aux programmes et aux services de l'Agence sur Internet. Ils pourront ainsi plus facilement consulter les règlements, les normes et les procédures d'inspection de l'ACIA. Le portail offrira un outil de gestion des exigences relatives à l'exportation qui permettra d'échanger par voie électronique des renseignements sur la certification des exportations avec des gouvernements étrangers. Cet outil facilitera le processus d'approbation des produits canadiens avant qu'ils ne soient expédiés à l'étranger, ainsi que les fonctions opérationnelles nationales courantes exécutées à l'Agence.
Recrutement et formation des inspecteurs	Création d'une méthode nationale de recrutement et de formation des inspecteurs qui assurera davantage d'uniformité entre tous les secteurs de programme et les 14 groupes de produits de l'Agence. Cette nouvelle méthode permettra en outre de s'assurer que les inspecteurs possèdent les compétences nécessaires pour exécuter le travail en pleine évolution requis par l'Agence.
<b>Élément 2 : Amélioration de la capacité scientifique</b>	
<b>Projet</b>	<b>Description</b>
Élaboration d'une stratégie relative au réseau des laboratoires (RCISA) <sup>6</sup> .	Élaboration d'une stratégie relative à un réseau intégré de laboratoires d'analyse alimentaire. Ce réseau accroîtra la capacité des laboratoires canadiens à détecter les risques et les dangers pour la salubrité des aliments et à intervenir, et à communiquer les renseignements pertinents aux autorités responsables de la salubrité des aliments.
Modernisation de l'équipement et des laboratoires (MEL)	L'ajout d'équipement moderne aidera les laboratoires à réaliser des analyses plus précises et plus rapides, ce qui permettra d'intervenir plus efficacement face aux maladies et aux éclosions de maladies d'origine alimentaire. La rénovation de deux laboratoires — ceux de Saint-Hyacinthe, au Québec, et de Scarborough, en Ontario — permettra d'utiliser plus efficacement l'espace de laboratoire aux fins d'analyses.
Capacité d'intervention améliorée des laboratoires (CIAL)	Afin de détecter plus tôt les risques et dangers pour la salubrité des aliments et d'y réagir plus rapidement, on augmentera le nombre de scientifiques hautement qualifiés dans les laboratoires de l'ACIA et on élaborera de nouvelles méthodes d'analyse de la salubrité des aliments qui permettront de détecter les agents pathogènes plus rapidement et avec plus d'exactitude. En collaboration avec des organismes de normalisation internationaux, les nouveaux employés valideront les nouvelles méthodes d'analyse et se chargeront de l'assurance de la qualité et des

<sup>4</sup> Ce projet porte désormais le nom de Modèle d'inspection intégré pour l'Agence (MIIA).

<sup>5</sup> Ce projet n'a pas été examiné dans le cadre de la première partie de l'évaluation du PSA. La conformité à la politique sur *Listeria* a été examinée dans le cadre de l'évaluation des programmes relatifs aux viandes de l'ACIA (2016).

<sup>6</sup> Le réseau constitué dans le cadre de ce projet porte le nom de Réseau canadien d'information sur la salubrité des aliments (RCISA).



Tableau 3 : Description des projets de l'IMSA	
essais d'aptitude des laboratoires.	
Élément 3 : Amélioration de la GI-TI	
Projet	Description
Accroître l'efficacité grâce à l'amélioration de la GI-TI	Cette initiative vise à fournir au personnel de l'Agence des renseignements, des capacités de gestion et des outils à jour en veillant à ce que ces outils appuient le MAIA élaboré dans le cadre de l'IMSA. Les renseignements en question seront disponibles dans les points d'inspection et dans les lieux éloignés, et permettront au personnel de l'Agence de prendre des décisions proactives et axées sur le risque.

La Figure 3 présente le modèle logique de l'IMSA. Élaboré aux fins de la première partie de l'évaluation du PSA, le modèle logique présente les liens entre les projets et les résultats collectifs de l'IMSA. Les couleurs utilisées dans le modèle logique de l'IMSA correspondent aux éléments suivants :

- Les éléments de l'IMSA examinés dans le cadre de la présente évaluation sont présentés en vert.
- Les points liés à ces éléments ne faisant pas l'objet d'un examen direct dans le cadre de la présente évaluation sont présentés en bleu.
- Les résultats escomptés de chaque projet et de l'ensemble des projets sont présentés en jaune.

Dans la mesure du possible, le modèle logique est structuré en fonction des éléments indiqués au Tableau 3. L'exception la plus importante a trait à la GI-TI. Le résultat escompté de cet élément appuie la réalisation des résultats de tous les autres éléments de l'IMSA et des projets qui y sont associés.

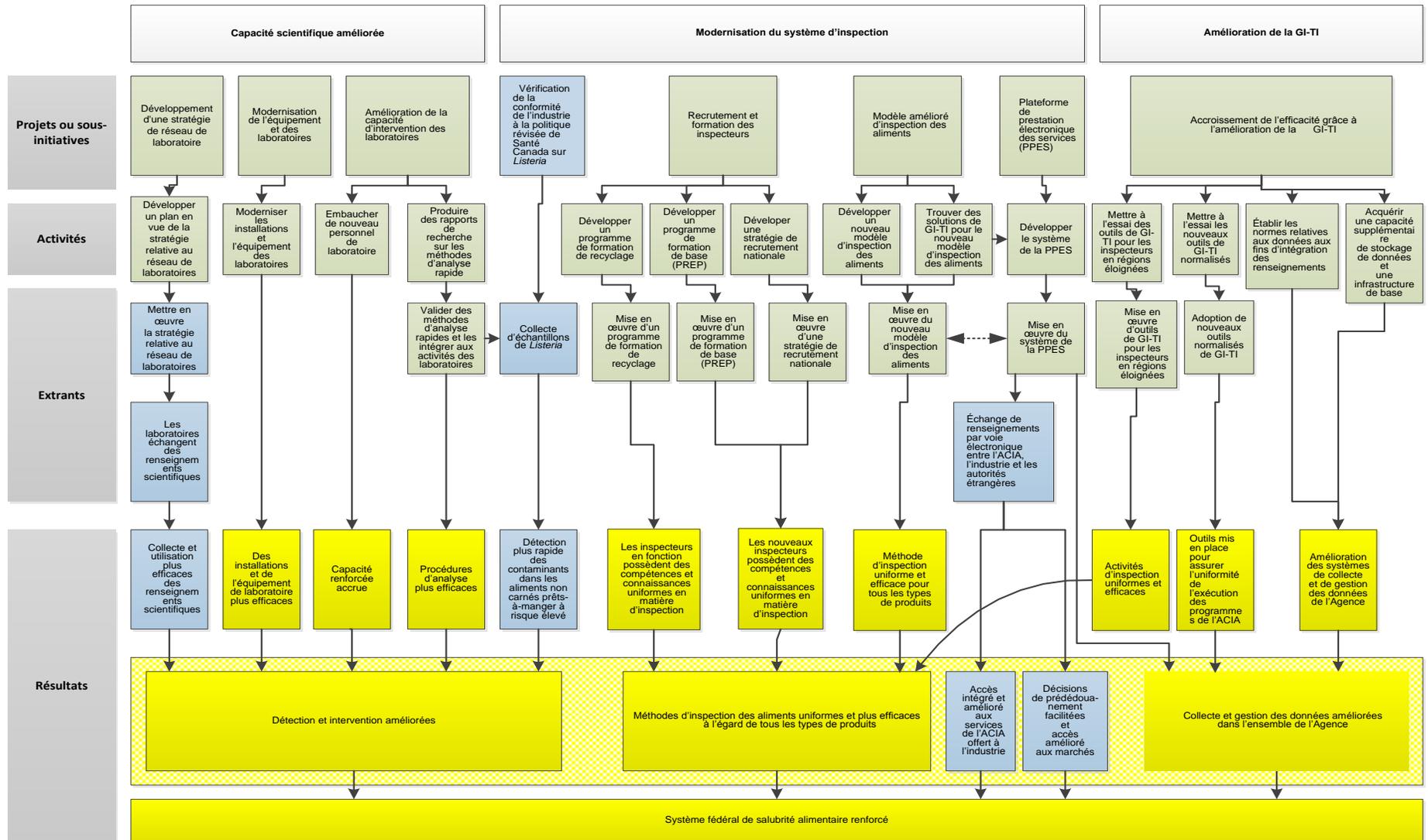


Figure 3 : Modèle logique de l'IMSA



## 2.6 Ressources de l'IMSA

Pour la période allant de l'exercice 2011-2012 à l'exercice 2015-2016, 139,8 millions de dollars ont été affectés à l'IMSA, dont une tranche de 40 millions provenant de ressources existantes de l'ACIA et réaffectée à l'IMSA. L'annexe C fournit des renseignements détaillés sur les réaffectations internes par l'ACIA.

La vérification de la conformité de l'industrie à la politique révisée sur la présence de *Listeria* de Santé Canada a reçu 22,6 des 139,8 millions affectés à l'IMSA. Le projet *Listeria* n'est pas pris en compte dans le cadre de cette évaluation. En outre, 3 millions ont été affectés à Santé Canada dans le cadre de cette initiative.

En résumé, après déduction de ces affectations du montant de 139,8 millions, la portion du financement de l'IMSA provenant de l'ACIA s'établit à 114,2 millions.

Le Tableau 4 présente la répartition de cette somme entre les sept autres projets au cours des cinq exercices compris entre 2011-2012 et 2015-2016. L'évaluation portait sur le financement et les activités connexes réalisées de 2011-2012 à 2014-2015.

<b>Tableau 4 : Affectations de fonds initiales à l'IMSA (en millions de dollars)</b>						
<b>Activité</b>	<b>2011-2012</b>	<b>2012-2013</b>	<b>2013-2014</b>	<b>2014-2015</b>	<b>2015-2016</b>	<b>Total</b>
<b>Modernisation du système d'inspection</b>						
Modèle amélioré d'inspection des aliments (MAIA)	3,0	5,9	10,3	12,4	5,6	37,2
Plateforme de prestation électronique des services (PPES)	1,0	3,1	6,5	6,4	5,5	22,5
Recrutement et formation des inspecteurs	0,6	2,4	5,1	4,9	4,9	17,9
<b>Total partiel</b>	<b>4,6</b>	<b>11,4</b>	<b>21,9</b>	<b>23,7</b>	<b>16,0</b>	<b>77,6</b>
<b>Amélioration de la capacité scientifique</b>						
Élaboration d'une stratégie de réseau des laboratoires	0,2	1,1	1,2	-	-	2,5
Modernisation de l'équipement et des laboratoires	-	0,5	2,2	3,8	5,4	11,9
Capacité d'intervention améliorée des laboratoires	0,7	0,8	1,3	1,3	1,3	5,4
<b>Total partiel</b>	<b>0,9</b>	<b>2,4</b>	<b>4,7</b>	<b>5,1</b>	<b>6,7</b>	<b>19,8</b>
<b>Amélioration de la GI-TI</b>						
Accroissement de l'efficacité grâce à l'amélioration de la GI-TI	-	3,8	4,8	4,1	4,1	16,8
<b>Total partiel</b>	<b>-</b>	<b>3,8</b>	<b>4,8</b>	<b>4,1</b>	<b>4,1</b>	<b>16,8</b>
<b>Total</b>	<b>5,5</b>	<b>17,6</b>	<b>31,4</b>	<b>32,9</b>	<b>26,8</b>	<b>114,2</b>



### 3.0 Objectifs de l'évaluation

Conformément à la Politique sur l'évaluation du Secrétariat du Conseil du Trésor (2009) ainsi qu'à la directive et aux normes connexes, l'évaluation a porté sur les cinq questions fondamentales suivantes :

- Besoin continu du programme (pertinence);
- Harmonisation avec les priorités du gouvernement (pertinence);
- Harmonisation avec les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral (pertinence);
- Atteinte des résultats escomptés (rendement);
- Démonstration d'efficience et d'économie (rendement).

Cette évaluation était peu représentative des évaluations du gouvernement du Canada, puisque le but n'était pas d'évaluer directement un programme établi et continu. Elle portait plutôt sur une série de projets et d'investissements d'une durée limitée mis en œuvre afin d'améliorer le fonctionnement du PSA et, de façon plus générale, celui de l'Agence.

Compte tenu de la nature de l'IMSA et de ses liens avec le PSA et le processus de changement en cours à l'ACIA, l'évaluation devait également :

- déterminer si les projets de l'IMSA constituaient une orientation appropriée du processus de changement en cours à l'Agence;
- déterminer si les projets de l'IMSA auront des incidences réelles sur les activités de l'Agence lorsque le financement de l'IMSA prendra fin.

La présente évaluation a par conséquent été conçue pour satisfaire aux exigences du CT et pour répondre aux besoins de l'Agence en matière de renseignements.

#### 3.1 Équipe d'évaluation et soutien

La Direction de l'évaluation de l'ACIA a géré l'évaluation et l'a réalisée avec l'aide de la société PRA Inc. Les travaux d'évaluation ont été orientés par un comité consultatif et un groupe de travail qui ont examiné et commenté le plan d'évaluation, la matrice d'évaluation, le modèle logique, les constatations, le rapport ainsi que la réponse et le plan d'action de la direction.

L'équipe d'évaluation a conçu et réalisé les éléments suivants :

- La matrice d'évaluation;
- Une analyse documentaire;
- L'examen des données et l'analyse des coûts;
- Des entrevues;
- Une analyse et des rapports.

### **3.2 Matrice d'évaluation et modèle logique de l'IMSA**

L'équipe d'évaluation a élaboré une matrice d'évaluation dans le but d'orienter ses travaux. Cette matrice comportait une liste de questions d'évaluation conçues en fonction des principales questions d'évaluation du CT (Annexe B). Chaque question était conforme aux indicateurs et aux méthodes de collecte de données. La conformité des questions et des méthodes d'évaluation visait à faire en sorte que la matrice respecte la portée de l'évaluation. Elle permettait également de s'assurer que les méthodes d'évaluation étaient conçues de manière à examiner toutes les questions d'évaluation établies.

En l'absence d'une stratégie intégrée de mesure du rendement et d'un modèle logique approuvé pour l'IMSA, l'équipe d'évaluation a travaillé en étroite collaboration avec les membres du groupe de travail sur l'évaluation à la mise au point du modèle logique (Figure 3). L'équipe a modifié l'ébauche de modèle logique de l'IMSA élaborée lors de la création de l'Initiative à partir des renseignements recueillis au cours de discussions préliminaires avec les membres du groupe de travail. Ce modèle décrivait non seulement les objectifs immédiats de l'IMSA, mais également ses incidences prévues sur les futures activités de l'Agence et, au bout du compte sur le renforcement du système d'assurance de la salubrité des aliments. Ce modèle, qui présentait une vue d'ensemble des incidences attendues de l'IMSA, a par la suite servi à orienter l'évaluation.

### **3.3 Collecte de données**

Les activités de collecte de données suivantes ont été réalisées dans le cadre de l'évaluation :

#### **3.3.1 Examen des documents**

L'examen des documents portait sur des documents de l'Agence et sur une littérature universitaire et professionnelle liée à la salubrité des aliments.

L'examen systématique de ces documents a été effectué au moyen d'un modèle normalisé, ce qui a facilité la compréhension des documents. Les renseignements recueillis dans le cadre de cet examen ont été utiles dans le traitement de la majorité des questions d'évaluation. Ils ont joué un rôle particulièrement important dans la définition des projets de l'IMSA et la détermination de leurs incidences et ils ont également permis de repérer les changements apportés aux projets au fil du temps.

#### **3.3.2 Examen des données et analyse des coûts**

L'examen des données et l'analyse des coûts ont généré des renseignements financiers quantitatifs et, dans la mesure du possible, des données sur les extrants et les résultats des projets de l'IMSA. Tous ces renseignements ont permis de saisir l'efficacité et la rentabilité des dépenses engagées au titre de l'IMSA et plus précisément de déterminer :

- si les fonds consacrés à l'IMSA ont été utilisés comme prévu;

- si les dépenses étaient raisonnables;
- si les projets ont produit les résultats escomptés.

### 3.3.3 Entrevues

Trente-sept entrevues ont été réalisées avec des représentants de la Direction générale des politiques et des programmes, de la Direction générale des opérations, de la Direction générale des sciences, de la Direction générale des Ressources humaines et de la Direction générale de la GI-TI. Les personnes interviewées ont été choisies en raison de leur connaissance de l'IMSA et des projets qui en relèvent. Les entrevues ont été réalisées après l'analyse documentaire. Ainsi, le personnel responsable de l'exécution du programme et les intervenants ont pu ajouter leur connaissance et leur interprétation du contexte aux renseignements dont disposait l'équipe d'évaluation. Ces entrevues ont également permis à l'équipe d'évaluation de repérer les lacunes et les incohérences parmi les renseignements.

Huit guides d'entrevue ont été mis au point afin de faciliter la tenue d'entrevues semi-structurées. Sept guides ont été établis pour interviewer les personnes associées à chacun des sept projets de l'IMSA, et un autre guide a été créé à l'intention des personnes qui ont participé à l'initiative de façon générale. Ces guides sont reproduits à l'Annexe D.

### 3.4 Analyse et rapports

Les renseignements obtenus dans le cadre des diverses activités de collecte de données ont été analysés pour permettre de tirer des conclusions quant à chacune des questions de la matrice d'évaluation. Ce processus de triangulation a permis à l'équipe d'évaluation de tirer le meilleur parti possible des points forts de chacune des activités de collecte de données. Il a également permis à l'équipe de comparer ou de confirmer les constatations issues des différentes activités de collecte de données, et de compléter ou de situer dans leur contexte les constatations découlant d'une activité de collecte de données au moyen des constatations faites dans le cadre d'une autre activité de collecte de données.

Ce processus de triangulation a en outre permis de repérer les principales lacunes parmi les renseignements recueillis. La quantité de données ou de renseignements à l'appui des conclusions associées aux différentes questions de la matrice d'évaluation variait selon les questions.

### 3.5 Limites et difficultés

Les limites et les difficultés associées à l'évaluation, de même que les stratégies d'atténuation correspondantes, sont décrites dans le Tableau 5, ci-après.

Tableau 5 : Limites et difficultés associées à l'évaluation et stratégies d'atténuation		
Limites et difficultés	Stratégie d'atténuation	Répercussions



<p><b>Modèle logique incomplet</b> – Au début de l'évaluation, le modèle logique de l'IMSA était incomplet. Il était donc difficile de comprendre d'entrée de jeu les objectifs collectifs de l'Initiative.</p>	<p>L'équipe d'évaluation a mis au point le modèle logique de l'IMSA aux fins de l'évaluation.</p>	<p>Ce nouveau modèle logique décrivait les extrants et les résultats escomptés de l'IMSA au moment de sa création.</p>
<p><b>Changement continu au sein de l'ACIA</b> – L'ACIA a connu d'importants changements tout au long de la mise en œuvre de l'IMSA, ce qui a eu des répercussions sur le PSA. Toutefois, l'IMSA fait partie de ces activités de changement et elle a été conçue pour influencer sur la méthode de travail générale de l'Agence.</p>	<p>Pendant l'évaluation, l'équipe a tenu compte de la place qu'occupe l'IMSA dans l'ensemble des activités de changement réalisées à l'Agence.</p>	<p>L'évaluation s'est penchée sur l'influence de l'IMSA sur le travail de l'Agence, dans son ensemble, et non seulement sur les effets positifs qu'elle peut avoir sur le PSA.</p>
<p><b>Nécessité d'examiner de multiples projets</b> – Dans le cadre de cette évaluation, il fallait examiner de multiples projets suivant des méthodes de gestion et des pratiques de collecte de données différentes et à l'égard desquels la quantité de données disponibles variait. Il a donc été difficile d'assurer l'uniformité des examens et de gérer la portée de l'évaluation.</p>	<p>En étroite collaboration avec le groupe de travail, l'équipe d'évaluation s'est efforcée d'axer l'évaluation sur les éléments les plus pertinents de chaque projet. Dans son rapport final, l'équipe a présenté un tableau des constatations qui a permis de regrouper les rapports sur tous les projets.</p>	<p>Le tableau des constatations résultant de la première partie de l'évaluation de la modernisation du PSA a permis de simplifier plusieurs des observations relatives aux différents projets de l'IMSA et d'harmoniser ces constatations.</p>
<p><b>Peu de renseignements sur les résultats en matière de salubrité des aliments</b> – Les responsables des projets effectuaient en général un bon suivi de leurs propres activités et extrants, mais l'équipe d'évaluation n'a trouvé qu'un suivi très limité des incidences des projets sur la salubrité des aliments.</p>	<p>L'équipe d'évaluation a formulé des recommandations quant à la mesure des incidences des projets de l'IMSA et, de façon plus générale, des activités de changement de l'Agence sur les programmes et les résultats de l'ACIA.</p>	<p>Ces recommandations vont au-delà du suivi de l'IMSA et portent sur le suivi des liens entre les projets et le PSA et d'autres programmes de l'Agence.</p>
<p><b>Projets aux premières étapes de l'élaboration et de la mise en œuvre</b> – Au moment de l'évaluation, plusieurs des projets de l'IMSA avaient été mis en œuvre depuis peu et n'avaient donc eu que des incidences mineures sur le PSA.</p>	<p>Au lieu d'utiliser les données existantes sur les résultats obtenus, c.-à-d. sur les changements apportés au PSA, l'équipe d'évaluation s'est employée à déterminer si les résultats escomptés des projets étaient susceptibles d'être atteints compte tenu de la théorie, des analyses de rentabilisation, des pratiques exemplaires et des autres éléments probants disponibles.</p>	<p>Les recommandations de l'évaluation visent à garantir que l'Agence dispose dorénavant d'une méthode efficace d'établissement des incidences de l'IMSA sur le PSA.</p>



## 4.0 Constatations

L'équipe d'évaluation a formulé un certain nombre d'observations propres aux différents projets ainsi que des observations qui s'appliquent à l'ensemble des projets.

Dans la présente section, les constatations issues de l'évaluation sont présentées sous forme de tableaux regroupant l'ensemble des constatations (Tableau 6 et Tableau 7). Cette présentation vise à permettre aux lecteurs de saisir rapidement les similitudes et les différences entre les projets et à faciliter la formulation d'énoncés généraux au sujet de l'IMSA dans son ensemble. Chaque tableau est précédé d'un résumé des observations.

Les observations comprises dans les tableaux regroupant les constatations ont été établies à partir des renseignements recueillis dans le cadre de toutes les activités de collecte de données de l'évaluation. La liste des documents utilisés pour élaborer ces tableaux figure à l'annexe A.

**4.1.1 Besoin et objectifs :** Le PSA continue de répondre à un besoin et l'IMSA répond à un besoin démontré.

**4.1.2 Conception du projet :** La conception de chacun des projets de l'IMSA est conforme aux objectifs généraux de l'Initiative.

**4.1.3 Priorités, rôles et responsabilités :** L'IMSA appuie la réalisation des priorités pangouvernementales et des priorités de l'ACIA. Elle permettra à l'ACIA de mieux exécuter ses activités.

**4.2.1 Mise en œuvre et extrants :** Malgré certains retards, les différentes activités de projet produisent les extrants prévus, mais il n'y a pas de mesure du rendement adéquate pour suivre les incidences de l'Initiative sur le PSA.

**4.2.1.1 Dépendances :** Les retards dans la réalisation des projets sont largement attribuables aux dépendances associées à l'IMSA.

**4.2.1.2 Défis :** La communication et l'appui des intervenants posent des défis dans tous les projets de l'IMSA.

**4.2.2 Économie :** Les données financières correspondent aux retards dans la mise en œuvre des projets, mais il est prévu que l'essentiel des fonds sera dépensé pendant la période de cinq ans se terminant pendant l'exercice 2015-2016. L'utilisation des fonds restants a été reportée à l'exercice 2017-2018.

**4.2.2.2 Efficience :** Très peu d'éléments probants permettent de conclure à l'efficience des projets de l'IMSA, notamment en raison des retards encourus; cependant, tous les projets ont été mis en œuvre ou devraient être menés à terme sans dépassements importants, ce qui témoigne raisonnablement de son efficience.



**4.2.3 Résultats :** De façon générale, la plupart des initiatives de l'IMSA sont trop récentes pour que l'on puisse faire état de leurs résultats. Toutefois, rien n'indique qu'il existe un plan de suivi des incidences de l'Initiative sur les programmes de l'Agence.

## 4.1 Pertinence

### 4.1.1 Besoin et objectifs

**De façon générale, l'évaluation conclut que le PSA continue à répondre à un besoin puisqu'il appuie le résultat stratégique de l'ACIA et qu'il joue un rôle clé à l'égard des lois visant la salubrité des aliments. L'IMSA appuie le besoin de moderniser le PSA. En outre, les besoins et les objectifs de chacun des projets de l'IMSA sont bien harmonisés.** Toutefois, les renseignements disponibles sur les projets de l'IMSA donnent à penser qu'on a peu ou pas mis l'accent sur l'établissement de liens entre les objectifs de l'IMSA et les besoins plus larges auxquels répond le PSA.

Les activités du PSA visent à ce que les Canadiens aient accès à des aliments salubres (y compris les aliments importés) et à ce que les aliments exportés par le Canada soient également salubres. Des éléments probants selon lesquels il faut davantage mettre l'accent sur la prévention, sur la conformité et sur l'augmentation de l'efficacité et de l'uniformité du PSA témoignent du fait que le PSA continue de répondre à un besoin. Ces besoins sont liés à des résultats généraux, comme la modernisation nécessaire au renforcement du PSA, qui constitue l'objectif de l'IMSA.

Cette modernisation est appuyée par l'engagement du gouvernement canadien à améliorer la salubrité des aliments au Canada en accordant des fonds expressément destinés à moderniser le système de salubrité des aliments par des inspections et à l'aide de données scientifiques (Gouvernement of Canada, 2011). Le plan stratégique à long terme de l'ACIA et le profil de risque de l'organisation confirment également que le PSA répond à un besoin et accordent une grande importance à la modernisation du Programme.

Le PSA contribue pour beaucoup à assurer la salubrité des aliments au Canada, mais un certain nombre de facteurs continuent d'influer sur l'efficacité de ses activités. En voici des exemples :

- Changements dans la chaîne d'approvisionnement mondiale et le volume des échanges commerciaux;
- Changements en ce qui a trait aux comportements et aux attentes des consommateurs;
- Progrès scientifiques et technologiques;
- Modifications apportées aux règlements internationaux;
- Changements dans la structure de l'industrie (ACIA, 2012b; ACIA, 2013j).



Comme l'ACIA doit faire face à ces risques, cela confirme la pertinence de l'IMSA, qui est axée sur l'efficacité des inspections, la capacité scientifique, l'infrastructure de la GI-TI et sur la transparence et la mise à profit de ses relations avec les clients et l'industrie. Dans le cadre de cette Initiative, l'ACIA modernise le PSA en mettant davantage l'accent sur la prévention et la conformité, en instaurant une culture de la prestation de service axée sur le citoyen, en optimisant le rendement, en accroissant la capacité et en modernisant ses outils (ACIA, 2013j).

Dans de nombreux cas, il est possible de comprendre que les besoins ciblés par les projets de l'IMSA sont indissociables des résultats escomptés des différents projets. Les résultats collectifs de ces projets sont comparables et confirment les besoins généraux auxquels répond le PSA. Par exemple, la conception et la mise en œuvre d'une méthode d'inspection unique et d'une méthode de recrutement et de formation uniforme des inspecteurs, pour tous les produits alimentaires, répond au besoin d'appliquer une méthode d'inspection uniforme. Collectivement, ces activités comblent le besoin lié à l'uniformisation des méthodes du PSA. Le lien entre la nécessité du PSA et la nécessité de l'IMSA observé pendant le processus d'évaluation sous-tend le lien entre la mise en œuvre des projets de l'IMSA et leur éventuelle incidence sur le PSA et les autres programmes de l'Agence.

Le Tableau 6 montre que les besoins et les objectifs de chacun des projets de l'IMSA sont étroitement harmonisés. Par exemple, dans le cas du projet du Modèle amélioré d'inspection des aliments (MAIA), le besoin d'inspections uniformes au moyen d'une méthode axée sur les systèmes correspond bien à l'objectif du projet, soit appliquer une méthode d'inspection fondée sur des vérifications et sur la mise en œuvre de plans de contrôle des risques.

#### 4.1.2 Conception du projet

**L'évaluation a révélé que les différents projets de l'IMSA ont été conçus de manière à atteindre les objectifs généraux et qu'ils étaient fondés sur des théories et des éléments probants existants ainsi que sur l'expérience acquise.**

Dans le cas de certains projets, comme ceux de la PPES et du MAIA, l'Agence a analysé les éléments probants issus de projets comparables réalisés avec succès à l'étranger, notamment aux États-Unis, aux Pays-Bas, en Australie et en Nouvelle-Zélande. Ces analyses ont porté non seulement sur les possibilités d'application d'autres solutions et méthodes relatives à la GI-TI mais également sur des méthodes d'inspection différentes appliquées avec succès par d'autres administrations publiques. Dans le cas du MAIA, des pratiques industrielles éprouvées ont également été intégrées au projet dès sa conception. On tend notamment à utiliser des méthodes établies, en ce qui a trait aux plans de santé et de sécurité, et à appliquer les normes de l'Organisation internationale de normalisation (ISO) aux procédures de contrôle.

Dans le cadre d'autres projets, comme celui du RCISA, on s'est servi de concepts provenant de projets comparables mis en œuvre au Canada. Le projet du RCISA est un exemple éloquent de la manière dont la théorie peut fournir une solide justification à un projet. Plus précisément, la démarche du projet repose sur l'idée que l'établissement d'un réseau de laboratoires facilitera l'échange de renseignements et permettra d'obtenir des données de meilleure qualité sur la



salubrité des aliments, et ce plus facilement. Le tout permettra en outre de faire davantage de prévention en ce qui a trait à la salubrité des aliments. Dans le cas d'autres projets, comme celui de la Modernisation de l'équipement et des laboratoires (MEL), les activités sont un prolongement de travaux en cours à l'Agence. Le projet permet donc de tirer tout le parti possible de l'expérience acquise. Il demeure qu'il faut disposer d'une solide justification théorique des travaux.

Le Tableau 6 montre que tous les projets de l'IMSA ont été conçus en tirant profit de théories ou d'éléments probants existants ou encore de l'expérience acquise.

#### 4.1.3 Priorités, rôles et responsabilités

**L'évaluation a révélé que l'IMSA contribue à la réalisation de diverses priorités du gouvernement fédéral et de l'Agence, notamment la nécessité d'assurer la santé de la population canadienne et de concrétiser la vision du gouvernement du Canada énoncée dans Objectif 2020.** Des données probantes recueillies pendant l'évaluation portent aussi à croire que l'IMSA pourrait améliorer la capacité du PSA à soutenir l'atteinte du résultat stratégique de l'Agence. Le mandat consistant à assurer l'approvisionnement d'aliments sains ne change pas; toutefois, dans le cadre de l'IMSA, les méthodes de travail des inspecteurs seront différentes.

Dans l'ensemble, les projets de l'IMSA s'harmonisent avec les priorités du gouvernement fédéral. Ainsi, tous les projets appuient la priorité fédérale qui consiste à veiller à ce que la population canadienne soit en santé. Plusieurs projets de l'IMSA appuient également les priorités décrites dans la vision Objectif 2020 du gouvernement fédéral, qui souhaite se moderniser et axer ses activités sur la prestation de service. Par exemple, les investissements dans la GI-TI et la PPES constituent un important progrès vers une meilleure utilisation de la technologie et une prestation de service améliorée. Individuellement et collectivement, les projets de l'IMSA appuient directement la capacité de l'Agence à atteindre son résultat stratégique.

Les projets de l'IMSA ne modifieront pas les rôles et les responsabilités de l'Agence de manière substantielle en ce qui a trait à la salubrité des aliments; cependant, certaines initiatives pourraient donner lieu à des changements subtils dans les rapports de l'ACIA avec l'industrie et ses partenaires internationaux. Par exemple, la modernisation des inspections vise à mieux définir le rôle de l'industrie, par rapport à celui de l'ACIA, en ce qui concerne la salubrité des aliments. À cet égard, le rôle principal échoit à l'industrie tandis qu'il incombe à l'ACIA de s'assurer que l'industrie respecte les règlements.

Le **Tableau 6** présente les observations de l'équipe d'évaluation quant à la pertinence, aux priorités du gouvernement fédéral et de l'Agence, aux objectifs et à la conception des projets à l'appui du PSA et de sa modernisation dans le cadre de l'IMSA. Ces renseignements appuient l'analyse présentée à la section 4.1.

**Tableau 6 : Pertinence**

Description	Modèle amélioré d'inspection des aliments (MAIA)	Plateforme de prestation électronique des services	Recrutement et formation	Gestion de l'information et technologie de l'information (GI-TI)	Élaboration d'une stratégie relative au réseau des laboratoires (RCISA) <sup>7</sup>	Modernisation de l'équipement et des laboratoires (MEL)	Capacité d'intervention améliorée des laboratoires (CIAL)
<p><b>Besoin</b> – Cette section décrit de quelle manière chacun des projets de l'IMSA devrait renforcer le PSA.</p> <p><b>Analyse : Section 4.1.1</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accent accru sur la prévention</li> <li>• Accent accru sur la conformité</li> <li>• Approche d'inspection axée sur les systèmes</li> <li>• Uniformisation des inspections par l'application d'une méthode d'inspection unique pour tous les produits</li> <li>• Réduction des chevauchements, des doublages et du fardeau financier imposé à l'industrie</li> <li>• Maintien des obligations internationales et adaptation plus rapide aux nouvelles tendances mondiales et scientifiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amélioration de la prestation de service, optimisation du rendement et accroissement de la transparence</li> <li>• Abandon progressif du système de tenue de dossiers sur papier</li> <li>• Amélioration de la prestation de services d'inspection et de l'échange de renseignements avec les intervenants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abandon progressif du système de formation des inspecteurs en fonction des différents produits alimentaires</li> <li>• Optimisation des talents diversifiés des inspecteurs de première ligne en leur fournissant des outils électroniques modernes</li> <li>• Formation et compétences uniformisées et normalisées des inspecteurs, dans tous les secteurs et à l'égard de tous les produits alimentaires</li> <li>• Recrutement et maintien en poste ciblés</li> <li>• Formation en temps opportun et continue de manière à suivre le rythme des changements opérationnels et de l'évolution de l'industrie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimisation du rendement des programmes</li> <li>• Fourniture d'outils électroniques</li> <li>• Accès de l'industrie et des partenaires commerciaux au réseau sécurisé de l'ACIA</li> <li>• Accès du personnel de l'ACIA qui travaille en région éloignée au réseau de l'ACIA</li> <li>• Augmentation de la vitesse de connexion</li> <li>• Augmentation du volume des renseignements accessibles</li> <li>• Augmentation des capacités d'analyse de l'Agence</li> <li>• Offre de services électroniques à l'industrie et aux partenaires commerciaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accent accru sur la prévention et la capacité d'adaptation</li> <li>• Amélioration de la capacité globale et l'échange de renseignements</li> <li>• Maintien et amélioration des capacités scientifiques</li> <li>• Mise à profit des progrès technologiques et scientifiques</li> <li>• Gestion des risques liés aux contaminants et à leurs effets chimiques sur les produits alimentaires</li> <li>• Soutien d'un réseau intégré et plurigouvernemental de surveillance de la salubrité des aliments</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise à profit des progrès technologiques et scientifiques</li> <li>• Gestion des risques associés aux nouveaux produits alimentaires</li> <li>• Maintien et amélioration des capacités scientifiques</li> <li>• Amélioration des contrôles de gestion de la qualité dans les laboratoires</li> <li>• Entretien et remplacement de l'équipement dont la durée de vie est imminente ou échu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amélioration de la salubrité des aliments grâce à des capacités scientifiques supplémentaires</li> <li>• Gestion des risques associés aux nouveaux produits alimentaires</li> <li>• Maintien et amélioration des capacités scientifiques</li> <li>• Mise à profit des progrès technologiques et scientifiques</li> <li>• Gestion d'un volume accru d'échanges commerciaux internationaux</li> <li>• Prestation d'une formation scientifique et technique obligatoire sur tous les produits alimentaires</li> </ul>

<sup>7</sup> Ce projet est désormais connu sous le nom de Réseau canadien d'information sur la salubrité des aliments.

Tableau 6 : Pertinence							
Description	Modèle amélioré d'inspection des aliments (MAIA)	Plateforme de prestation électronique des services	Recrutement et formation	Gestion de l'information et technologie de l'information (GI-TI)	Élaboration d'une stratégie relative au réseau des laboratoires (RCISA) <sup>7</sup>	Modernisation de l'équipement et des laboratoires (MEL)	Capacité d'intervention améliorée des laboratoires (CIAL)
<p><b>Objectifs</b> – Cette section présente les objectifs de chacun des projets de l'IMSA.</p> <p><b>Analyse : Section 4.1.1</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Élaborer une méthode d'inspection uniforme applicable à tous les produits alimentaires (Programme unique d'inspection des aliments).</li> <li>Réduire la nécessité de procéder à des inspections multiples dans un même établissement.</li> <li>Appliquer une méthode d'inspection fondée sur des vérifications et sur des plans de contrôle des risques.</li> <li>Veiller à ce que les exigences imposées à l'industrie relativement aux inspections soient claires et uniformes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Créer un portail électronique Web qui permettra à l'industrie d'accéder aux services de l'Agence, de s'y inscrire, par exemple.</li> <li>Recueillir les données et les échantillons de laboratoire et en effectuer le suivi en continu.</li> <li>Permettre aux gestionnaires de suivre les activités d'inspection et de cibler l'affectation des ressources d'inspection.</li> <li>Rendre les feuilles de travail et les tâches quotidiennes des inspecteurs directement accessibles aux inspecteurs qui travaillent sur le terrain.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utiliser le matériel de formation existant pour élaborer un programme de formation des inspecteurs conforme à la nouvelle méthode d'inspection de l'Agence.</li> <li>Créer un mécanisme à l'appui du nouveau programme de formation uniforme.</li> <li>Offrir aux inspecteurs (nouveau x et en fonction) et aux superviseurs de l'ACIA une formation uniforme permettant d'acquérir les nouvelles compétences exigées dans le cadre de la nouvelle méthode d'inspection.</li> <li>Favoriser l'adoption d'une nouvelle culture opérationnelle.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Regrouper les données afin d'en améliorer la gestion.</li> <li>Fournir aux inspecteurs les outils nécessaires pour effectuer leur travail, et veiller à ce qu'ils disposent des capacités de connexion nécessaires dans les régions éloignées.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Établir un plan en vue de la création d'un réseau qui relierait et centraliserait les données des laboratoires qui analysent la salubrité des aliments dans l'ensemble du Canada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Améliorer les installations et l'équipement dans les laboratoires de Scarborough et de Saint-Hyacinthe.</li> <li>Acheter le matériel de laboratoire nécessaire pour réduire les délais et augmenter la capacité des laboratoires.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Augmenter le nombre de scientifiques hautement qualifiés qui travaillent dans les laboratoires d'analyse de la salubrité des aliments de l'ACIA.</li> <li>Collaborer avec le milieu universitaire pour améliorer les connaissances du personnel de l'ACIA en ce qui a trait aux nouvelles technologies et méthodes scientifiques.</li> <li>Élaborer de nouvelles méthodes d'analyse.</li> </ul>

**Tableau 6 : Pertinence**

Description	Modèle amélioré d'inspection des aliments (MAIA)	Plateforme de prestation électronique des services	Recrutement et formation	Gestion de l'information et technologie de l'information (GI-TI)	Élaboration d'une stratégie relative au réseau des laboratoires (RCISA) <sup>7</sup>	Modernisation de l'équipement et des laboratoires (MEL)	Capacité d'intervention améliorée des laboratoires (CIAL)
<p><b>Fondements de la conception</b> – Cette section fournit des renseignements sur la conception et l'élaboration de chacun des projets de l'IMSA.</p> <p><b>Analyse : Section 4.1.2</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Normes établies par le Système d'analyse des risques et de maîtrise des points critiques (HACCP) et l'Organisation internationale de normalisation (ISO).</li> <li>Utilisation fructueuse de normes d'inspection internationalement reconnues par d'autres administrations publiques.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Logiciels de série disponibles dans le commerce associés aux processus opérationnels courants de l'industrie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programme actuel d'inspection de la transformation des viandes de l'ACIA.</li> <li>International Food Protection Training Institute contribuant à l'élaboration du programme de formation des États-Unis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Progiciels de série disponibles dans le commerce associés aux processus opérationnels courants de l'industrie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le Réseau canadien de surveillance zoosanitaire (RCSZ) et le Réseau pancanadien de santé publique comme bases de la planification du réseau.</li> <li>Spécialistes, concepts, processus et mécanismes pancanadiens en matière de salubrité des aliments, à l'appui d'un réseau couvrant l'ensemble du pays.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Expérience suivie en matière d'achat de matériel, pour ce qui est des achats de matériel de laboratoire.</li> <li>Évaluation officielle d'autres méthodes de rénovation pour ce qui est de la rénovation des deux laboratoires.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Amélioration d'activités de modernisation scientifique en cours à l'Agence.</li> </ul>
<p><b>Harmonisation avec les priorités du gouvernement fédéral</b> – Cette section présente les liens entre chacun des projets de l'IMSA et les priorités du gouvernement fédéral et de l'ACIA.</p> <p><b>Analyse : Section 4.1.3</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La santé de la population canadienne.</li> <li>Veiller à ce que les Canadiens aient accès à des aliments sûrs.</li> <li>But d'Objectif 2020, soit une approche pangouvernementale de la prestation de service.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La santé de la population canadienne.</li> <li>Veiller à ce que les Canadiens aient accès à des aliments sûrs.</li> <li>But d'Objectif 2020, soit un environnement axé sur l'ouverture et la collaboration, qui mobilise les intervenants.</li> <li>But d'Objectif 2020, soit un milieu de travail moderne qui utilise les nouvelles technologies.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La santé de la population canadienne.</li> <li>Veiller à ce que les Canadiens aient accès à des aliments sûrs.</li> <li>Notre vision est celle d'une main-d'œuvre compétente, confiante et performante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La santé de la population canadienne.</li> <li>Veiller à ce que les Canadiens aient accès à des aliments sûrs.</li> <li>But d'Objectif 2020, soit un milieu de travail moderne qui utilise les nouvelles technologies.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La santé de la population canadienne.</li> <li>Veiller à ce que les Canadiens aient accès à des aliments sûrs.</li> <li>But d'Objectif 2020, soit une approche pangouvernementale de la prestation de service et un environnement axé sur l'ouverture et la collaboration, qui mobilise les intervenants.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La santé de la population canadienne.</li> <li>Veiller à ce que les Canadiens aient accès à des aliments sûrs.</li> <li>But d'Objectif 2020, soit un milieu de travail moderne qui utilise les nouvelles technologies.</li> <li>But d'Objectif 2020, soit un milieu de travail moderne qui utilise les nouvelles technologies.</li> <li>But d'Objectif 2020, soit une main-d'œuvre compétente, confiante et performante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La santé de la population canadienne.</li> <li>Veiller à ce que les Canadiens aient accès à des aliments sûrs.</li> <li>But d'Objectif 2020, soit un milieu de travail moderne qui utilise les nouvelles technologies.</li> <li>But d'Objectif 2020, soit une main-d'œuvre compétente, confiante et performante.</li> </ul>

**Tableau 6 : Pertinence**

Description	Modèle amélioré d'inspection des aliments (MAIA)	Plateforme de prestation électronique des services	Recrutement et formation	Gestion de l'information et technologie de l'information (GI-TI)	Élaboration d'une stratégie relative au réseau des laboratoires (RCISA) <sup>7</sup>	Modernisation de l'équipement et des laboratoires (MEL)	Capacité d'intervention améliorée des laboratoires (CIAL)
<p><b>Rôles et responsabilités et résultat stratégique –</b>            Cette section fait le lien entre chacun des projets de l'IMSA et le résultat stratégique de l'Agence, et décrit les incidences des projets sur les relations avec les intervenants.</p> <p><b>Analyse : Section 4.1.3</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacité accrue d'atteindre le résultat stratégique.</li> <li>• Communication plus claire entre l'Agence et l'industrie en ce qui a trait aux exigences relatives aux inspections.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacité accrue d'atteindre le résultat stratégique.</li> <li>• Meilleures relations de travail avec les intervenants actuels membres de l'industrie et avec les partenaires internationaux.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacité accrue d'atteindre le résultat stratégique.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacité accrue d'atteindre le résultat stratégique.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacité accrue d'atteindre le résultat stratégique.</li> <li>• Meilleures relations de travail avec les laboratoires et les partenaires scientifiques actuels.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacité accrue d'atteindre le résultat stratégique.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacité accrue d'atteindre le résultat stratégique.</li> </ul>



## 4.2 Progrès

### 4.2.1 Mise en œuvre et extraits

**L'évaluation a révélé que, malgré certains retards, toutes les activités de projets se déroulent conformément aux plans établis.** La concordance entre la conception des projets et les résultats escomptés donne à penser que ces derniers produiront les résultats voulus. L'analyse effectuée dans le cadre de cette évaluation permet de penser que les projets qui ont subi des retards seront réalisés comme prévu, intégralement et avec succès. **L'évaluation n'a toutefois pas décelé d'éléments probants indiquant que des mesures du rendement permettront de suivre les incidences des différents projets sur le PSA, après leur mise en œuvre complète.**

Diverses activités ont été prévues dans le cadre de chacun des projets de l'IMSA. Par exemple, les activités suivantes ont été prévues dans le cadre du MAIA :

- Définir des objectifs, des stratégies et des processus communs en matière de salubrité des aliments.
- Élaborer une ébauche de modèle d'inspection.
- Élaborer et utiliser un nouveau modèle d'inspection ultérieurement.

Des progrès ont été réalisés dans tous les projets de l'IMSA. Certains ont donné lieu à des extraits mesurables, par exemple :

- L'étape de la planification du RCISA est terminée.
- Les achats de matériel prévus dans le cadre du projet MEL ont été effectués et les travaux de rénovation des laboratoires devraient être terminés d'ici mars 2016.
- Des activités de recrutement et de formation ont été réalisées bien avant la fin de la période de cinq ans prévue pour la réalisation des projets de l'IMSA. La prestation des activités de formation de base<sup>8</sup> et de mise à jour destinées aux inspecteurs, comme le PREP, a largement atteint ses cibles.

Certains éléments d'autres projets ne sont pas encore terminés. Par exemple, la conception et la mise en œuvre de la PPES ont été retardées d'environ deux ans. Quant au MAIA – dont on élargit la portée de manière à ce qu'il couvre des produits ne relevant pas du PSA –, sa mise en œuvre commençait à peine<sup>9</sup> au moment de l'évaluation. La méthode d'inspection normalisée a

<sup>8</sup> Également connu sous le nom de « PREP », ou Programme préalable à l'emploi. Tous les nouveaux inspecteurs doivent réussir cette formation avant d'obtenir un poste permanent. Les cours portent sur les compétences générales. La formation est évaluée en fonction des leçons apprises. Pour en savoir plus - <http://www.inspection.gc.ca/au-sujet-de-l-acia/responsabilisation/modernisation-de-l-inspection/formation-des-inspecteurs/fra/1356144744048/1356145141989>.

<sup>9</sup> Tous les éléments feront l'objet d'un suivi et d'une évaluation internes; ils seront ensuite ajustés, au besoin, avant d'être mis en œuvre par vagues successives, par série : la vague d'ouverture (numéro impair) présente les nouveaux éléments du modèle dans certaines régions, à un nombre limité d'inspecteurs et cette vague est mise en œuvre à l'échelle nationale lors de la deuxième série (nombre pair). Pour en savoir davantage sur la mise en œuvre de la modernisation de l'inspection et du MIA -



été validée dans 125 établissements des secteurs du poisson, des aliments du bétail, des produits laitiers et des serres, et l'Agence s'apprêtait à la mettre en œuvre partout au pays dans ces secteurs. D'autres secteurs devraient suivre le même processus, jusqu'à ce que tous aient adopté la méthode d'inspection commune.

#### 4.2.1.1 Dépendances

**L'évaluation a constaté que les retards dans la réalisation des projets sont en partie attribuables au nombre de dépendances associées aux projets de l'IMSA.**

Les retards de mise en œuvre du MAIA (y compris de sa composante de TI, le *Système de modernisation de l'inspection d'aliments* [SMIA]) et de la PPES illustrent bien les interdépendances des projets.

Le SMIA et la PPES sont étroitement liés et progressent souvent en dépendance l'un de l'autre. D'où la décision de fusionner ces deux projets dans le cadre de l'IMSA. Toutefois, les deux systèmes avaient aussi des dépendances extérieures à l'IMSA. Par exemple, l'efficacité de la mise en œuvre du MAIA est appuyée par un changement réglementaire en voie d'adoption à l'Agence.

D'autres dépendances, comme l'appui et la participation à l'amélioration de la capacité scientifique, portaient moins à conséquence puisque les projets devraient se terminer avant la fin de la période de cinq ans prévue à l'origine. Par exemple, le MEL dépendait de l'approbation de Santé Canada en ce qui a trait à l'obtention d'espace supplémentaire, du processus d'acquisition de matériel et de la gestion de projet de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC).

#### 4.2.1.2 Défis

**L'évaluation a révélé que la communication et l'appui des intervenants posent des défis dans les projets de l'IMSA.** Il est ainsi plus difficile de favoriser une culture du changement et de veiller à l'utilisation d'une approche intégrée et mesurable afin d'appuyer la dynamique des objectifs à long terme des projets et des programmes.

Les personnes interrogées ont été appelées à parler des défis touchant chaque projet de l'IMSA. De nombreux défis présentés dans le tableau d'ensemble des résultats s'avèrent communs dans d'autres activités de changement en cours au sein de l'ACIA. Par exemple, les défis communs comprennent :

- obtenir l'appui du personnel, de l'industrie et des intervenants internationaux dans les changements touchant les opérations de l'Agence;



- maintenir la dynamique des projets à long terme, en particulier face au roulement du personnel chargé de leur mise en œuvre;
- comprendre les dépendances entre les activités de changement et en tenir compte en tentant d'améliorer les programmes de l'ACIA.

Ces défis, ainsi que les retards des projets et les observations exprimées par les personnes interrogées lors de l'évaluation, soulignent la nécessité :

- de maintenir la communication avec les intervenants avant, pendant et après les activités de changement;
- de favoriser une culture du changement au sein de l'Agence;
- d'entreprendre une approche plus intégrée des projets individuels reliés au changement.

Il semble que le maintien d'une dynamique soit un aspect important au succès des activités de changement surtout en raison des retards de mise en œuvre de certains projets de l'IMSA mentionnés ci-dessus.

Le **Tableau 7** présente des observations à propos de la mise en œuvre, la production des extraits, l'atteinte des résultats et l'efficacité des projets de l'IMSA. Ces renseignements appuient l'analyse présentée à la section 4.2

Tableau 7 : Rendement							
Description	Modèle amélioré d'inspection des aliments (MAIA)	Plateforme de prestation électronique des services (PPES)	Recrutement et formation	Gestion de l'information et technologie de l'information (GI-TI)	Élaborer une stratégie relative au réseau de laboratoires (Réseau canadien d'information sur la salubrité des aliments) <sup>10</sup>	Modernisation de l'équipement et des laboratoires (MEL)	Renforcement de la capacité d'intervention des laboratoires (RCIL)
<p><b>Activités prévues</b> – Cette rangée décrit les activités prévues pour les projets individuels de l'IMSA. Ces activités sont directement liées aux besoins et aux objectifs de l'IMSA.</p> <p><b>Analyse :</b> <b>section 4.2.1</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Déterminer les objectifs, les stratégies et les processus communs en matière de salubrité des aliments.</li> <li>Élaborer une stratégie et mobiliser des intervenants internes et externes ainsi que des experts en la matière.</li> <li>Élaborer la version provisoire du modèle amélioré d'exécution des inspections.</li> <li>Explorer les options et les solutions de GI-TI afin d'appuyer le processus opérationnel d'inspection.</li> <li>Préparer un plan préliminaire de projet.</li> <li>Obtenir l'autorisation de dépenser et commencer la mise en œuvre du volet de GI-TI.</li> <li>Élaborer une stratégie de mise en œuvre et appliquer le modèle amélioré d'inspection.</li> <li>Mener à bien les solutions de GI-TI à l'appui.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Évaluer les risques et la complexité du projet.</li> <li>Valider les exigences opérationnelles, notamment l'infrastructure de GI-TI.</li> <li>Préparer un plan préliminaire de projet.</li> <li>Préparer un plan détaillé de la gestion du projet et obtenir l'autorisation de dépenser.</li> <li>Concevoir le système de la PPES.</li> <li>Informar l'industrie de ce nouveau système.</li> <li>Former le personnel à utiliser la PPES.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adapter le matériel de formation existant pour en faire un programme de formation de six semaines.</li> <li>Mettre sur pied des mécanismes pour assurer la formation essentielle et de recyclage.</li> <li>Mettre au point un programme de formation de six semaines (PREP) afin de répondre aux compétences requises par le modèle amélioré d'inspection. Tous les inspecteurs, actuels et nouveaux, recevront la formation.</li> <li>Donner la formation essentielle aux nouveaux employés : en cours.</li> <li>Donner la formation de recyclage aux employés actuels : en cours.</li> <li>Communiquer avec les spécialistes et les entrepreneurs d'apprentissage en ligne et s'assurer de la capacité à répondre à la demande de formation et d'apprentissage en ligne.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faire la planification initiale et la mise en œuvre des éléments technologiques fondateurs pour une connectivité accrue; davantage d'outils modernes; clarification de l'appui nécessaire au nouveau modèle d'inspection et bases opérationnelles.</li> <li>Négocier et obtenir une capacité supplémentaire de stockage et de sauvegarde de données.</li> <li>Améliorer les capacités de gestion des données et de l'information.</li> <li>Tester la technologie qui peut être mise en œuvre immédiatement.</li> <li>Déployer de nouveaux outils et appareils.</li> <li>Mettre en place un plan pour la mise à jour continue des bases technologiques et opérationnelles, étant donné le progrès continu de la technologie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Former une petite équipe et collaborer avec les partenaires afin de soutenir la création et l'opération du réseau.</li> <li>Explorer, à l'aide d'experts, les concepts, les processus et les mécanismes disponibles pour mener une analyse des systèmes de laboratoires.</li> <li>Mobiliser la GI-TI.</li> <li>Analyser les systèmes de laboratoire avec l'aide des partenaires : examiner et établir les laboratoires canadiens susceptibles de collaborer au réseau de laboratoires parmi les autorités responsables de la salubrité des aliments.</li> <li>Élaborer une stratégie en combinant la vision commune et la proposition de valeur.</li> <li>Préparer un plan pour une initiative de réseau d'information sur la salubrité des aliments.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Effectuer des consultations afin d'entreprendre une évaluation fonctionnelle du programme et une analyse des options.</li> <li>Établir un processus de sélection formel pour déterminer la restructuration des laboratoires et les décisions d'achat.</li> <li>Acheter de nouveaux équipements de microbiologie.</li> <li>Achever les travaux de construction.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Embaucher de nouveaux scientifiques pour répondre aux demandes d'analyse de la salubrité des aliments.</li> <li>Conclure des partenariats universitaires afin d'améliorer la formation et les connaissances sur les nouvelles technologies et méthodes scientifiques.</li> <li>Produire des rapports de recherche sur les nouvelles méthodes d'essai rapide.</li> </ul>

<sup>10</sup> Le projet d'élaboration d'une stratégie relative au réseau de laboratoires est connu sous le nom du Réseau canadien d'information sur la salubrité des aliments (RCISA)

<p><b>Extrants mesurables produits</b> – Cette rangée fournit les preuves des extrants produits pour chaque projet de l'IMSA.</p> <p><b>Analyse :</b> <b>section 4.2.1</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nouveau modèle d'inspection complet – programme unique d'inspection des aliments.</li> <li>• Mise en œuvre de la phase 1 du MAIA en cours, avec un soutien limité d'outils mobiles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planification complète du système, dont l'élaboration et la mise en œuvre devraient être complétés pour 2017-2018.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation essentielle et de recyclage mises en place.</li> <li>• Mise en œuvre de la formation à l'intention des superviseurs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Création d'une fonction opérationnelle en matière de GI-TI.</li> <li>• Capacités accrues de stockage, de sauvegarde des données et de gestion de l'information.</li> <li>• Mise en place d'outils matériels à distance afin de soutenir le MAIA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan complet du RCISA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fin des rénovations du laboratoire prévue pour mars 2016.</li> <li>• Achat de l'équipement prévu terminé.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Embauche planifiée terminée</li> <li>• Élaboration des essais en cours.</li> </ul>
<p><b>Dépendances</b> – Cette rangée présente les éléments essentiels au succès de chaque projet.</p> <p><b>Analyse :</b> <b>section 4.2.1.1</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Élaboration et mise en place de cahiers de travail électroniques sur les appareils portatifs et de la connectivité à distance pour l'accès du personnel d'inspection sur le terrain.</li> <li>• Capacité de la PPES à recevoir les données d'inspection et à cibler les besoins d'inspection.</li> <li>• Mise en place d'une nouvelle réglementation sur les aliments afin de soutenir le MAIA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Élaboration et mise en œuvre du MAIA.</li> <li>• Élaboration de fonctionnalités essentielles de GI-TI et de processus opérationnels.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Déploiement (phases) du nouveau modèle d'inspection.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conception d'une fonction opérationnelle améliorée en matière de GI-TI.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Appui et participation des partenaires provinciaux et territoriaux.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participation des partenaires de colocation d'installations ministérielles partagées.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Changement continu en matière de technologie et améliorations continues des approches scientifiques et des procédures d'essai.</li> </ul>



<p><b>Obstacles au succès des projets</b> – Cette rangée présente les défis de chaque projet.</p> <p><b>Analyse :</b> section 4.2.1.2</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exigences importantes relatives à la gestion de projet.</li> <li>• Dépendance de l'achèvement d'autres projets de l'IMSA et compatibilité avec ceux-ci.</li> <li>• Normes de sécurité de la GI-TI et de protection des renseignements personnels.</li> <li>• Obtention de l'appui de tous les inspecteurs et du personnel de l'Agence.</li> <li>• Mise en place du nouveau règlement afin de mieux répondre aux exigences du nouveau modèle d'inspection – p. ex. la tenue de dossiers fondés sur les vérifications par l'industrie.</li> <li>• Maintien de la dynamique nécessaire à la mise en œuvre complète du modèle.</li> <li>• Aspect à long terme de la mise en œuvre dont le succès est affecté par l'attrition des employés essentiels lors de l'élaboration du MAIA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attente selon laquelle la PPES pourrait être élaborée indépendamment ou sans processus sous-jacents – p. ex. le MAIA.</li> <li>• Conformité aux normes modernes de protection des renseignements personnels et de continuité opérationnelle.</li> <li>• Nécessité d'une relation de travail continue avec les autres gouvernements pour l'approbation du système de la PPES en tant que système de transfert d'information pour le commerce international.</li> <li>• Intégration de la PPES dans les autres secteurs d'activité.</li> <li>• Glissement de portée<sup>11</sup> lors de la mise en œuvre du projet.</li> <li>• Processus opérationnels concevant les éléments de la PPES de façon appropriée.</li> <li>• Intégration du travail avec les autres projets tels que le MAIA.</li> <li>• Confusion entre le « projet » de la PPES et la « plateforme » de la PPES.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adoption d'un changement de culture à l'échelle de l'Agence afin d'appuyer la transformation.</li> <li>• Élaboration d'un nouveau processus d'embauche sans financement supplémentaire alloué à l'embauche.</li> <li>• Inspecteurs libérés de leurs tâches afin qu'ils reçoivent de la formation – tous les niveaux.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intégration des travaux précédents avec les nouveaux systèmes – le système de gestion des permis (SGP) avec la PPES.</li> <li>• Fonction opérationnelle améliorée de GI-TI manquante au début du projet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réception de l'appui de tous les intervenants nécessaires.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilisation de locaux dont on n'a pas la garde pour les laboratoires et répercussions sur la planification des rénovations.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Activité de modernisation continue.</li> </ul>
---	---	---	--	--	--	---	---

<sup>11</sup> Le glissement de portée est défini comme étant la tendance d'un projet à intégrer plus de tâches qu'originellement établi, ce qui peut engendrer une hausse des coûts de projet et le non-respect des échéances.



Tableau 7 : Rendement							
Description	Modèle amélioré d'inspection des aliments (MAIA)	Plateforme de prestation électronique des services (PPES)	Recrutement et formation	Gestion de l'information et technologie de l'information (GI-TI)	Élaborer une stratégie relative au réseau de laboratoires (Réseau canadien d'information sur la salubrité des aliments) <sup>12</sup>	Modernisation de l'équipement et des laboratoires (MEL)	Renforcement de la capacité d'intervention des laboratoires (RCIL)
<p><b>Résultats mesurables des projets</b> – Cette rangée présente les résultats de l'IMSA.</p> <p><b>Analyse :</b> <b>section 4.2.3</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aucun résultat mesuré à ce jour.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aucun résultat mesuré à ce jour.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uniformité des compétences mesurée auprès des nouveaux inspecteurs et des inspecteurs actuels.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aucun résultat mesuré à ce jour</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aucun résultat mesuré à ce jour.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aucun résultat mesuré à ce jour.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aucun résultat mesuré à ce jour.</li> </ul>
<p><b>Résultats prévus des projets</b> Cette rangée présente les résultats escomptés pour chaque projet de l'IMSA en fonction de leurs besoins, objectifs et rendement respectifs.</p> <p><b>Analyse :</b> <b>section 4.2.3</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Approche uniforme et efficace des inspections pour tous les produits.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Amélioration de la communication de l'information entre l'ACIA et les intervenants.</li> <li>Appui de la mise en œuvre de l'IMSA (toutes les phases).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compétences uniformes parmi tous les inspecteurs de l'ACIA, qu'ils soient nouveaux ou actuels.</li> <li>Compétences uniformes parmi les superviseurs d'inspecteurs de l'ACIA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Outils en place afin d'appuyer la prestation d'un programme uniforme à l'ACIA.</li> <li>Amélioration des systèmes de collecte et de gestion des données de l'ACIA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Collecte, échange et utilisation plus efficace de l'information scientifique au sein des laboratoires canadiens.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Installations et équipement de laboratoires plus efficaces.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Méthodes d'essai plus efficaces.</li> <li>Capacité accrue des laboratoires.</li> </ul>
<p><b>Influence mesurée sur le PSA</b> – Cette rangée fait ressortir l'absence de mesures du rendement des bienfaits de l'IMSA sur le PSA.</p> <p><b>Analyse :</b> <b>section 4.2.3</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aucun résultat mesuré à ce jour.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aucun résultat mesuré à ce jour.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aucun résultat mesuré à ce jour.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aucun résultat mesuré à ce jour.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aucun résultat mesuré à ce jour.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aucun résultat mesuré à ce jour.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aucun résultat mesuré à ce jour.</li> </ul>

Tableau 7 : Rendement							
Désignation	Modèle amélioré d'inspection des aliments (MAIA)	Plateforme de prestation électronique des services (PPES)	Recrutement et formation	Gestion de l'information et technologie de l'information (GI-TI)	Élaborer une stratégie relative au réseau de laboratoires (Réseau canadien d'information sur la salubrité des aliments) <sup>13</sup>	Modernisation de l'équipement et des laboratoires (MEL)	Renforcement de la capacité d'intervention des laboratoires (RCIL)
<b>Influence escomptée sur le PSA</b> – Cette rangée présente les bienfaits prévus des projets de l'IMSA sur le PSA.  <b>Analyse :</b> <b>section 4.2.3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Approche uniforme et efficace des inspections pour tous les produits – système unique d'inspection des aliments.</li> <li>Système de salubrité des aliments renforcé.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Approche uniforme et efficace des inspections pour tous les produits.</li> <li>Accès intégré et amélioré de l'industrie aux services de l'ACIA.</li> <li>Décisions de prédédouanement facilitées et amélioration de l'accès au marché.</li> <li>Système de salubrité des aliments renforcé.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Approche uniforme et efficace des inspections pour tous les produits – système unique d'inspection des aliments.</li> <li>Système de salubrité des aliments renforcé.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Amélioration de la collecte et la gestion des données de l'ACIA.</li> <li>Mise en œuvre uniforme des programmes de l'ACIA.</li> <li>Système de salubrité des aliments renforcé.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Détection et interventions améliorées.</li> <li>Réseau d'échange d'information intégré et amélioré.</li> <li>Système de salubrité des aliments renforcé.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Détection et interventions améliorées.</li> <li>Système de salubrité des aliments renforcé.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Détection et interventions améliorées.</li> <li>Système de salubrité des aliments renforcé.</li> </ul>
<b>Besoin au-delà de l'IMSA</b> – Cette rangée présente les objectifs en cours et à long terme des projets de l'IMSA.  <b>Analyse :</b> <b>section 4.2.3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Expansion au-delà du programme alimentaire.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Expansion au-delà du programme alimentaire.</li> <li>Intégration d'autres fonctionnalités à l'échelle de l'Agence.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recrutement continu et développement de la formation.</li> <li>Développement continu de la culture.</li> <li>Intégration des besoins en matière de formation et de recrutement de l'ACIA au programme de formation national.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Développement continu de la GI-TI.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Expansion au-delà du programme alimentaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Expansion au-delà du programme alimentaire.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Expansion au-delà du programme alimentaire.</li> </ul>

<sup>12</sup> Le projet d'élaboration d'une stratégie relative au réseau de laboratoires est connu sous le nom du Réseau canadien d'information sur la salubrité des aliments (RCISA)



## 4.2.2 Efficience et économie

### 4.2.2.1 Économie

**Les données financières recueillies durant l'évaluation correspondent aux retards dans la mise œuvre initiale du projet, puisque les dépenses sont inférieures aux budgets de fin d'année rajustés lors des premiers exercices financiers de l'IMSA.**

**L'évaluation a aussi révélé qu'il est prévu que les fonds de la plupart des projets de l'IMSA seront dépensés pendant le calendrier de projet de cinq ans se terminant à l'exercice 2015-2016; le financement restant a été prolongé jusqu'à l'exercice 2017-2018.**

Le tableau 8 (ci-dessous) fournit des renseignements sur les budgets et les dépenses par projet pour les quatre premières années planifiées de l'IMSA et les prévisions des années suivantes. Le tableau comprend les données suivantes :

- **Allocation initiale de fonds** – montant initial de fonds alloués à un projet.
- **Budget réel** – financement total alloué à chaque projet, ce qui comprend les transferts de responsabilités et de financement (réductions) à Services partagés Canada (SPC), les changements (reports) de profil de financement approuvés par le Conseil du Trésor (CT) et l'allocation (ajout) des montants non utilisés des années précédentes reportés grâce à un mécanisme établi du ministère des Finances et du CT.
- **Dépenses** – total des ressources réelles utilisées pour les projets.
- **Moins les autorisations reportées à l'exercice suivant** – comprend les rajustements de budgets résultant des décisions de l'ACIA de reporter le financement de la variation d'une année précédente à l'année en cours par l'entremise d'un mécanisme établi du ministère des Finances et du CT.
- **Variation** – ressources non utilisées d'un projet pour un exercice donné. La différence entre le montant prévu et le montant réel dépensé pour un projet donné d'un programme et pour un exercice donné. Calculée en soustrayant les dépenses d'un exercice donné au budget réel de ce même exercice. (Budget réel moins les dépenses)

Le réinvestissement des montants non utilisés (le montant représenté par la variation) pour refinancer l'initiative est une décision qui relève de l'Agence et non une exigence du CT. Ces fonds sont rassemblés avec d'autres variations de l'Agence et reportés aux années suivantes en fonction des priorités annuelles de l'ACIA et de la prise de décision de la haute direction.

Il est important de noter que les allocations de l'IMSA fournies par le CT ne sont pas considérées comme du financement réservé. L'Agence a décidé d'elle-même d'affecter tous les fonds associés à l'IMSA afin de faire le suivi des dépenses au gré du temps et de veiller à ce que ces



fonds soient alloués à l'initiative. Les décisions de réaffectation du financement sont prises par la structure de gouvernance de l'ACIA. Puisque l'Agence a choisi de faire le suivi de tout le financement de l'IMSA, le niveau de finance général de l'initiative a subi très peu de changements, et ce, malgré les changements aux allocations de chaque projet. Par contre, le projet de la PPES a été suivi légèrement différemment, puisqu'il répond aux exigences fédérales de suivi de la structure du CGPO<sup>14</sup>.

Le **tableau 8** démontre les allocations de financement de l'IMSA. Ces renseignements appuient l'analyse présentée à la section 4.2.2.

Tableau 8 : Allocations de fonds à l'IMSA – Aperçu global						
I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	
Exercices	Projet	Allocation initiale de fonds	Budget réel	Dépenses	Variation	
2011-2012 à 2014-2015	MAIA	\$13,653,537	\$18,099,031	\$18,509,330	(\$410,299)	(2.3%)
	PPES (SMIA)	\$34,946,463	\$16,969,065	\$10,431,681	\$6,537,384	38.5%
	Recrutement et formation	\$13,000,000	\$13,202,666	\$6,233,591	\$6,969,075	52.8%
	GI-TI	\$12,700,000	\$10,444,438	\$8,409,507	\$2,034,931	19.5%
	RCISA	\$2,500,000	\$2,907,200	\$2,235,669	\$671,531	23.1%
	MEL	\$6,500,000	\$7,112,000	\$3,378,427	\$3,733,573	52.5%
	CIAL	\$4,100,000	\$4,100,000	\$3,921,551	\$178,449	4.4%
<b>Sous-total initial sur quatre ans</b>		<b>\$87,400,000</b>	<b>\$72,834,400</b>	<b>\$53,119,756</b>	<b>\$19,714,644</b>	<b>27.1%</b>
Moins les autorisations reportées à l'exercice suivant			(\$16,647,499)			
<b>Sous-total réel sur quatre ans</b>			<b>\$56,186,901</b>	<b>\$53,119,756</b>	<b>\$3,067,145</b>	<b>5.5%</b>
La variation est calculée en soustrayant les dépenses d'un exercice donné au budget réel de ce même exercice.						
2015-2016	MAIA	\$2,558,000	\$2,558,000			
	PPES (SMIA)	\$8,542,000	\$9,385,815			
	Recrutement et formation	\$4,900,000	\$4,900,000			
	GI-TI	\$4,100,000	\$3,954,541			
	RCISA	\$0	\$0			
	MEL	\$5,400,000	\$8,643,400			
	CIAL	\$1,300,000	\$1,300,000			
<b>Total pour 2015-2016</b>		<b>\$26,800,000</b>	<b>\$30,741,756</b>	<b>à déterminer</b>	<b>à déterminer</b>	<b>à déterminer</b>
Financement transféré sous la responsabilité de SPC		\$0	\$3,187,409			
Reporté à 2016-2017	PPES + SMIA	\$0	\$21,377,743			
	GI-TI	\$0	(\$37,172)			
Reporté à 2017-2018	PPES + SMIA	\$0	\$2,743,363			
	GI-TI	\$0	(\$29,016)			
<b>TOTAL POUR L'INITIATIVE</b>		<b>\$114,200,000</b>	<b>\$114,170,984</b>	<b>à déterminer</b>	<b>à déterminer</b>	<b>à déterminer</b>

Source : Direction générale de la gestion intégrée, ACIA

<sup>14</sup> CGPO – Cadre de gestion des projets de l'organisation. La PPES, ainsi que la MEL et le RCIL sont des projets reconnus comme nécessitant d'être suivis selon le CGPO de l'Agence.



Le tableau 8 démontre qu'il est prévu que la plupart des projets de l'IMSA dépenseront leur financement ajusté au cours de la période de 5 ans; cependant, il y a certaines exceptions notables.

Par exemple, le projet de Recrutement et formation a accumulé une variation de 52,8 % au cours des exercices de 2011-2012 à 2014-2015. Il s'agit du résultat de l'arrêt hâtif de la formation de recyclage prévue et de l'interruption des activités de recrutement et de formation prévues en raison de retards dans la mise en œuvre du MAIA. La phase 1 de ce projet est mise en œuvre selon un déploiement à multiples phases et la formation doit être harmonisée avec le modèle opérationnel final. En ce moment, peu de facteurs indiquent que la variation du financement pour le projet Recrutement et formation sera reportée aux années à venir de l'IMSA.

Le projet de la PPES (SMIA) a également accumulé une importante variation (38,5 %) au cours des quatre premières années. La fusion de la PPES et du SMIA en 2013 y est peut-être pour quelque chose. Les retards de la mise en œuvre de la PPES ont également contribué au report d'une importante partie du budget aux exercices suivants jusqu'en 2017-2018. Il est actuellement prévu que ces montants reportés soient dépensés au cours de cette période.

Il est prévu que le montant de la variation de 19,5 % de GI-TI sera dépensé au cours de la cinquième année de l'IMSA. De plus, les réaffectations du projet de GI-TI ont eu lieu alors que certaines fonctions de GI-TI étaient regroupées sous SPC, car un changement des responsabilités structurées du gouvernement a été effectué durant la période de l'IMSA.

Si elle devait être initialement complétée en trois ans, l'élaboration d'une stratégie relative au réseau de laboratoires a cumulé une variation de 23,1 % pour la période de quatre ans. Les fonds ont été réinvestis dans le projet pour l'exercice de 2015-2016.

Finalement, environ trois millions de dollars ont été cumulés en variation (52,5 %) associée au projet de modernisation des laboratoires et de l'équipement au cours des quatre premières années de l'IMSA. Cependant, il est prévu que la majorité de ce financement soit réaffecté au projet pour l'exercice de 2015-2016.

En résumé, les changements d'allocations de fonds pour l'IMSA de 2011-2012 à 2014-2015 proviennent de reports de fonds en fonction des décisions prises par la haute direction. Bien que la variation générale présentée à la colonne VI du tableau 8 indique que 27,1 % des fonds de l'IMSA n'ont pas été dépensés, elle ne tient pas compte de ce financement autorisé pour un report à l'exercice suivant. Si l'on tient compte du montant de 16 647 499 \$ (colonne IV) autorisé pour un report, la variation générale est réduite à 5,5 %. Si les fonds prévus pour l'exercice de 2015-2016 sont dépensés comme prévu, près de 95 % des fonds du budget de l'IMSA auront été dépensés.

En prenant en considération les montants reportés aux exercices 2016-2017 et 2017-2018 et le financement transféré à SPC, il est possible de prévoir que les 114,2 millions de dollars alloués initialement au projet de cinq ans de l'IMSA seront dépensés.



#### 4.2.2. Efficience

**L'évaluation a révélé qu'il est difficile d'établir l'efficience des dépenses des projets de l'IMSA.**

**Cependant, le fait que la plupart des projets ont été mis en œuvre ou sont en voie d'être achevés comme prévu sans excédent significatif fournit une preuve raisonnable de l'efficience.**

Il est difficile d'établir l'efficience des dépenses des projets de l'IMSA en raison d'un manque de solutions de rechange similaires, entièrement payées et en place pour chaque projet. Même les projets qui comprenaient l'examen de solutions de rechange très similaires au cours de leurs premières étapes, tels que les projets de modernisation et rénovation des laboratoires et équipements, utilisaient des estimations aux fins de planification et non des solutions de rechange en place. D'autres projets, comme les projets de GI-TI et de la PPES, ont examiné les pratiques exemplaires établies, des travaux similaires précédents et des stratégies de remplacement avant d'effectuer la mise en œuvre.

#### 4.2.3 Résultats

**L'évaluation a révélé que malgré les mesures en place afin de suivre les résultats immédiats des données des projets de l'IMSA, il était encore trop tôt pour s'attendre à des résultats dans la plupart des cas.**

**L'évaluation n'a pu révéler de preuves d'un plan précis visant à suivre les incidences futures de l'initiative sur les programmes de l'Agence, indiquant un manque de mesures en place du rendement afin d'évaluer les résultats de l'IMSA sur le PSA et l'Agence en général.**

Un examen du modèle logique de l'IMSA permet de constater que les résultats immédiats sont plus directement reliés aux projets individuels. Par contre, l'objectif ultime de tous les projets de l'IMSA est d'améliorer le PSA, en définitive, de renforcer le système de salubrité des aliments.

À l'exception du projet de Recrutement et de formation, l'évaluation n'a révélé aucune preuve de résultats mesurés pour les projets examinés. Dans le cas du recrutement et de la formation, des efforts conjoints ont été effectués afin de démontrer que la formation essentielle et de recyclage auprès des inspecteurs ainsi que l'acquisition de compétences ont engendré le succès des travaux d'inspection. Les preuves indiquent également que davantage de mesures de suivi de ce genre sont prévues pour l'avenir.

L'absence de stratégie pour la mesure du rendement est particulièrement problématique, puisque les mesures actuelles du rendement du PSA de l'Agence reposent sur la conformité des intervenants aux exigences du programme. En l'absence d'information supplémentaire, ces

renseignements seront insuffisants pour évaluer l'impact de l'IMSA sur le PSA et sur la programmation globale de l'Agence.

Par exemple, les mesures de conformité utilisées pour faire le suivi des exigences du programme selon l'ancien modèle d'inspection sont différentes de celles du nouveau modèle d'inspection. Comme ces deux types de mesures de conformité sont différents, il ne sera pas possible de les comparer afin de déterminer quel type est plus efficace ou efficient. Le fait est que les mesures de conformité sont en cours de modernisation afin de s'harmoniser avec la nouvelle approche d'inspections fondées sur la vérification, qui est fondée sur le risque et conçue pour améliorer le système d'inspection de l'Agence.

Le plan de l'Agence visant à utiliser une approche fondée sur le risque pour déterminer les activités d'inspection compliquera davantage l'utilisation des mesures de conformité pour comprendre l'atténuation des risques liés aux aliments pour le public canadien. Dans le cadre de ce modèle, l'attribution des ressources appropriées aux producteurs et aux industries à risque élevé sera probablement établie en fonction du plus haut niveau de non-conformité. Cela ne représente pas nécessairement une hausse systématique du risque pour la salubrité des aliments.

Ces deux complications laissent croire qu'il faudra des mesures plus directes des risques pour la salubrité des aliments et d'autres aspects du rendement des programmes de l'ACIA pour déterminer l'efficacité et l'efficience de l'IMSA.

La nécessité d'une meilleure mesure du rendement devient encore plus impérative lorsqu'on examine le besoin de chaque projet de l'IMSA à l'extérieur du contexte de l'initiative en soi. Comme le Tableau 7 l'indique, des plans précis sont établis afin de tirer parti de tous les projets de l'IMSA pour appuyer le changement au-delà du PSA. Selon toute probabilité, il faudra non seulement des efforts conjoints de la part de l'Agence, mais également un financement supplémentaire considérable. En l'absence de moyens pour établir l'efficacité d'initiatives de changement passées comme l'IMSA, l'accès au financement futur pourrait devenir difficile.

## **5.0 Conclusions**

Somme toute, il existe des preuves de la pertinence du PSA, ainsi que de la nécessité que l'IMSA modernise la façon dont le programme protège les Canadiens contre les risques pour la salubrité des aliments. Les projets de l'IMSA correspondent également aux recommandations du rapport Weatherill, des priorités fédérales et de la vision d'Objectif 2020 du gouvernement du Canada pour une modernisation à l'échelle du gouvernement.

L'évaluation a révélé que les projets individuels de l'IMSA étaient bien conçus pour répondre aux besoins et aux objectifs établis du programme. Malgré certains retards, le rendement de l'IMSA est confirmé par les signes que les projets individuels devraient être terminés à temps, avec seulement quelques légers reculs.

Ces projets représentent le commencement des activités de changement à long terme de l'Agence; donc, les efforts continus devront procurer pleinement les bienfaits escomptés sur les programmes de l'ACIA, y compris le PSA. Sans cela, l'efficacité de ces investissements pourrait être amoindrie.



Ce qui importe peut-être davantage est l'absence d'une approche de mesure du rendement des projets de l'IMSA et de leurs incidences sur le PSA, ainsi que sur l'ensemble des programmes de l'Agence. Cela pourrait poser des défis pour établir l'efficacité des investissements dans l'IMSA et donc pour justifier de futurs investissements dans les initiatives de changement de l'Agence.

## 5.1 Recommandations

### **Recommandation 1 :**

L'Agence devrait établir un processus de communication interne et externe afin de diffuser de façon constante des renseignements sur les projets de l'IMSA et sur leurs avantages aux parties concernées.

### **Recommandation 2 :**

L'Agence devrait élaborer et mettre en œuvre une stratégie de mesure du rendement afin de suivre l'incidence des projets de l'IMSA sur le Programme de salubrité des aliments. La stratégie devrait comprendre les éléments suivants :

- Les indicateurs directement liés aux résultats globaux du Programme de salubrité des aliments.
- Des indicateurs permettant de mesurer l'effet des investissements dans l'IMSA sur l'efficacité des programmes.

### **Pertinence : besoin et harmonisation avec les priorités du gouvernement et avec les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral**

Globalement, l'évaluation a révélé que l'IMSA est pertinente et nécessaire à la modernisation du PSA. De plus, les projets de l'IMSA cadrent aussi avec les recommandations du rapport Weatherill, les priorités fédérales et la vision d'Objectif 2020 du gouvernement du Canada. Cette évaluation a révélé que tous les projets de l'IMSA étaient bien conçus pour répondre aux besoins et aux objectifs établis du programme.

Ces projets représentent le commencement des activités de changement à long terme de l'Agence; les efforts continus devront donc procurer pleinement les bienfaits escomptés sur les programmes de l'ACIA. Sans cela, il y a un risque que l'efficacité des investissements de l'initiative soit amoindrie. Le maintien des niveaux appropriés d'efforts repose en partie sur le maintien de l'appui du personnel de l'ACIA et des intervenants pour le changement.

La recommandation suivante vise à établir une culture du changement et à appuyer les améliorations des programmes de l'Agence.



### **Recommandation 1 :**

L'Agence devrait établir un processus de communication interne et externe et en assurer la surveillance afin de diffuser de façon constante des renseignements sur les projets de l'IMSA et sur leurs avantages aux parties concernées.

### **Rendement : résultats obtenus et démonstration d'efficacité et d'économie**

Malgré certains retards de mise en œuvre, le rendement de l'IMSA est confirmé par les signes que les projets individuels devraient être terminés à temps, avec quelques légers reculs.

Ce qui importe peut-être davantage, l'évaluation démontre le manque de moyens établis et efficaces pour mesurer l'incidence des projets de l'IMSA et de leurs incidences sur le PSA, ainsi que sur l'ensemble des programmes de l'Agence. En l'absence de moyens de mesure établis et efficaces, il s'agit d'un défi d'établir l'efficacité des investissements dans l'IMSA et donc de justifier de futurs investissements dans les initiatives de changement de l'Agence.

La recommandation suivante vise à établir la base de la mesure de l'efficacité et de l'efficacité des initiatives du changement ayant une incidence sur le PSA.

### **Recommandation 2 :**

L'Agence devrait élaborer et mettre en œuvre une stratégie de mesure du rendement afin de suivre l'incidence des projets de l'IMSA sur le Programme de salubrité des aliments. La stratégie devrait comprendre les éléments suivants :

- Des indicateurs directement liés aux résultats globaux du Programme de salubrité des aliments.
- Des indicateurs permettant de mesurer l'effet des investissements dans l'IMSA sur l'efficacité des programmes.



## Annexe A – Références



## Références (citées dans le rapport final)

- ACIA. (2013). *Objectif 2020 : Bâtir ensemble l'ACIA de demain : Un point de départ – connaître votre opinion.*
- ACIA. (2014a). *Rapport sur les plans et les priorités 2014-2015 de l'Agence canadienne d'inspection des aliments.*
- ACIA. (2014b). *Cadre du Programme des aliments de l'Agence canadienne d'inspection des aliments.*
- ACIA et LSAC. (2012). *Loi sur la salubrité des aliments au Canada.* (consulté le 12 février 2016) Internet : <http://www.inspection.gc.ca/au-sujet-de-l-acia/lois-et-reglements/initiatives-reglementaires/lsac/fra/1338796071420/1338796152395>
- Crawford, J. (2015). *Strengthening Canada's Food Safety System - CASA 99th Annual Educational & Training Seminar* April 20-13, 2015.
- Gouvernement du Canada. (2011). *La prochaine phase du Plan d'action économique du Canada : des impôts bas pour stimuler la croissance et l'emploi.* (consulté le 17 novembre 2015) Internet : <http://www.budget.gc.ca/2011/plan/Budget2011-eng.pdf>
- Gouvernement du Canada. (2013a). *Rapport ministériel sur le rendement 2012-2013.* (consulté le 10 août 2015) Internet : <http://www.inspection.gc.ca/au-sujet-de-l-acia/responsabilisation/rapports-au-parlement/plan-d-entreprise-2012-2013/fra/1377176926809/1377177134114?chap=3%3b+2013-14+DPR+%3a+http://www.inspection.gc.ca/au-sujet-de-l-acia/responsabilisation/rapports-au-parlement/plan-d-entreprise-2013-2014/fra/1409769354767/1409769355486?chap=4>
- Gouvernement du Canada. (2013b). *Section II - Rapport ministériel sur le rendement 2011-2012.* (consulté le 10 août 2015) Internet : <http://www.inspection.gc.ca/au-sujet-de-l-acia/responsabilisation/rapports-au-parlement/2011-2012-rmr/fra/1348777953917/1348778053447?chap=4>
- Gouvernement du Canada. (2014). *Rapport ministériel sur le rendement 2013-2014.* (consulté le 10 août 2015) Internet : <http://www.inspection.gc.ca/au-sujet-de-l-acia/responsabilisation/rapports-au-parlement/plan-d-entreprise-2013-2014/fra/1409769354767/1409769355486?chap=3#s5c3>
- Gouvernement du Canada. (2016). *Rapport ministériel sur le rendement 2014-2015.* (consulté le 3 février 2016) Internet : <http://www.inspection.gc.ca/au-sujet-de-l-acia/responsabilisation/rapports-au-parlement/plan-d-entreprise-2014-2015/fra/1442253072937/1442253073921?chap=2>



## Liste de références (pour documenter les résultats)

Disponible sur demande



## Annexe B – Matrice d'évaluation



Évaluation du PSA de l'ACIA – PARTIE 1 de la matrice d'évaluation									
Enjeux/questions à évaluer	Indicateurs	PSA	IMSA	Collecte de données					
				Sondage	Entrevues	Visites de sites	Examen des données/ analyse des écarts	Analyse de la littérature	Examen des documents
<b>Enjeu 1 : Besoin constant du Programme de salubrité des aliments (PSA) et de l'Initiative de modernisation de la salubrité des aliments (IMSA)</b>									
1. À quels besoins établis le PSA et l'IMSA répondent-ils?	a) Besoins cernés de modernisation du PSA	x	x		x	x	x	x	x
	b) Besoins cernés de salubrité des aliments au Canada	x					x	x	x
2. Quelles données donnent à penser que le PSA et l'IMSA vont répondre aux besoins établis?	c) Exemples de l'efficacité d'une programmation similaire à celle offerte par le PSA	x						x	x
	d) Exemples de l'efficacité d'initiatives similaires à l'IMSA		x					x	x
	e) Incidence prévue de l'IMSA sur le PSA en tout ou en partie	x	x	x	x			x	x



Évaluation du PSA de l'ACIA – PARTIE 1 de la matrice d'évaluation									
Enjeux/questions à évaluer	Indicateurs	PSA	IMSA	Collecte de données					
				Sondage	Entrevues	Visites de sites	Examen des données/ analyse des coûts	Analyse de la littérature	Examen des documents
3. Y a-t-il des solutions de rechange possibles, en tout ou en partie, aux sous-initiatives faisant partie de l'IMSA?	f) Solutions de rechange aux sous-initiatives de l'IMSA afin de répondre au besoin de modernisation du PSA, soit des solutions de rechange pour : <ul style="list-style-type: none"> <li>la stratégie relative au réseau de laboratoires</li> <li>la modernisation de l'équipement et des laboratoires</li> <li>la capacité d'intervention accrue des laboratoires</li> <li>la Plateforme de prestation électronique des services</li> <li>le nouveau modèle d'inspection des aliments</li> <li>le recrutement et la formation des inspecteurs</li> <li>le développement de la GI-TI</li> </ul>		x		x			x	x
<b>Enjeux 2 : Harmonisation avec les priorités et les données du gouvernement</b>									
4. Dans sa forme actuelle, le PSA soutient-il le résultat stratégique de l'ACIA? Ce soutien du résultat stratégique est-il susceptible de changer dans le cadre de l'IMSA? Dans l'affirmative, de quelle façon?	g) Liens démontrés entre le résultat stratégique de l'Agence et la conception du PSA	x			x			x	x
	h) Soutien du résultat stratégique susceptible de changer dans le cadre de l'IMSA ou non	x	x	x	x			x	x
5. Outre le résultat stratégique de l'ACIA, à quelles priorités du gouvernement fédéral le PSA contribue-t-il? Cette contribution est-elle susceptible de changer dans le cadre de l'IMSA? Dans l'affirmative, de quelle façon?	i) Établissement d'autres priorités fédérales prises en considération dans la conception du PSA	x		x	x			x	x
	j) Contributions du PSA aux autres priorités fédérales susceptibles de changer dans le cadre de l'IMSA ou non	x	x	x	x				x



Évaluation du PSA de l'ACIA – PARTIE 1 de la matrice d'évaluation									
Enjeux/questions à évaluer	Indicateurs	PSA	IMSA	Collecte de données					
				Sondage	Entrevues	Visites de sites	Examen des données/ analyse des coûts	Analyse de la littérature	Examen des documents
<b>Enjeux 3 : Harmonisation avec les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral</b>									
6. Les rôles et les responsabilités de l'ACIA en matière de salubrité des aliments sont-ils clairs et bien communiqués?	k) Nature des responsabilités et du rôle actuels et futurs de l'Agence dans le cadre du PSA et moyens de communications utilisés	x			x		x		x
7. Les activités liées au PSA s'inscrivent-elles dans la portée des responsabilités de l'ACIA à l'égard de la salubrité des aliments? Quels changements, le cas échéant, sont attendus dans le cadre de l'IMSA?	l) Liste des activités évaluées par rapport aux responsabilités de l'Agence en matière de salubrité des aliments	x					x		x
	m) Perceptions de la conception et de l'exécution du programme	x	x	x	x				
	n) Activités du PSA susceptibles de changer dans le cadre de l'IMSA	x	x	x	x				x
<b>Enjeux 4 : Réalisation des extrants attendus de l'IMSA</b>									
8. Les sous-initiatives de l'IMSA ont-elles été conçues en fonction des exemples de réussites et de bonnes pratiques?	o) Les sous-initiatives de l'IMSA sont fondées sur la théorie et les pratiques exemplaires, notamment : <ul style="list-style-type: none"> <li>la stratégie relative au réseau de laboratoires</li> <li>la modernisation de l'équipement et des laboratoires</li> <li>la capacité d'intervention accrue des laboratoires</li> <li>la Plateforme de prestation électronique des services</li> <li>le nouveau modèle d'inspection des aliments</li> <li>le recrutement et la formation des inspecteurs</li> <li>le développement de la GI-TI</li> </ul>		x		x			x	x
9. Quels défis et nouveaux enjeux ont influé sur la mise en œuvre des sous-initiatives de l'IMSA et comment ceux-ci ont-ils été abordés?	p) Défis ou enjeux qui ont influé sur la mise en œuvre des sous-initiatives de l'IMSA, notamment : <ul style="list-style-type: none"> <li>la stratégie relative au réseau de laboratoires</li> <li>la modernisation de l'équipement et des</li> </ul>		x		x				x



Évaluation du PSA de l'ACIA – PARTIE 1 de la matrice d'évaluation									
Enjeux/questions à évaluer	Indicateurs	PSA	IMSA	Collecte de données					
				Sondage	Entrevues	Visites de sites	Examen des données/ analyse des coûts	Analyse de la littérature	Examen des documents
	laboratoires <ul style="list-style-type: none"> <li>la capacité d'intervention accrue des laboratoires</li> <li>la Plateforme de prestation électronique des services</li> <li>le nouveau modèle d'inspection des aliments</li> <li>le recrutement et la formation des inspecteurs</li> <li>le développement de la GI-TI</li> </ul>								
10. Les extraits des sous-initiatives de l'IMSA ont-ils été fournis comme prévu?	q) Extraits des sous-initiatives de l'IMSA fournis comme prévu, y compris ceux concernant : <ul style="list-style-type: none"> <li>la stratégie relative au réseau de laboratoires</li> <li>la modernisation de l'équipement et des laboratoires</li> <li>la capacité d'intervention accrue des laboratoires</li> <li>la Plateforme de prestation électronique des services</li> <li>le nouveau modèle d'inspection des aliments</li> <li>le recrutement et la formation des inspecteurs</li> <li>le développement de la GI-TI</li> </ul>		x		x		x		x

**Enjeux 5 : Réalisation des résultats escomptés de l'IMSA**



Évaluation du PSA de l'ACIA – PARTIE 1 de la matrice d'évaluation									
Enjeux/questions à évaluer	Indicateurs	PSA	IMSA	Collecte de données					
				Sondage	Entrevues	Visites de sites	Examen des données/analyse des coûts	Analyse de la littérature	Examen des documents
11. Dans quelle mesure le recrutement et la formation des inspecteurs sont-ils uniformes?	r) Approche normalisée en place et utilisée pour le recrutement des inspecteurs et la formation des inspecteurs, actuels et nouveaux, à l'échelle des régions <ul style="list-style-type: none"> <li>• outils et matériel communs (p. ex. manuels)</li> <li>• processus de routine et communs</li> <li>• structure commune et horaire ou plan uniforme (fréquence et régularité de la formation et du recrutement, y compris la formation continue)</li> <li>• couverture (p. ex. proportion des inspecteurs qui reçoivent une formation obligatoire)</li> <li>• approche commune de l'exécution</li> </ul>		x	x	x		x	x	x



Évaluation du PSA de l'ACIA – PARTIE 1 de la matrice d'évaluation										
Enjeux/questions à évaluer	Indicateurs	PSA	IMSA	Collecte de données						
				Sondage	Entrevues	Visites de sites	Examen des données/ analyse des coûts	Analyse de la littérature	Examen des documents	
12. Comment l'approche à l'égard du recrutement et de la formation a-t-elle influé sur la composition de l'effectif de l'ACIA?	s) Proportion des inspecteurs qui possèdent des compétences et des connaissances correspondant aux exigences du nouveau modèle d'inspection <ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaissance des nouvelles pratiques de l'industrie</li> <li>• Approche pour maintenir un niveau de compétences poussées</li> </ul>		x	x	x				x	
	t) Proportion du personnel scientifique qui possède des compétences et des connaissances en matière de nouvel équipement et de nouvelles technologies scientifiques <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nouvelles méthodes d'échantillonnage correspondant à la capacité scientifique améliorée</li> </ul>		x	x	x				x	
	u) Proportion des inspecteurs qui possèdent les compétences et les connaissances pour réaliser de nouvelles avancées technologiques : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilisation d'outils de GI-TI (p. ex. matériel et logiciels, c.-à-d. les technologies sans fil)</li> </ul>	x	x	x	x				x	
	v) Effectif prévu par rapport à l'effectif réel		x					x		x
	w) Niveaux de confiance de l'Agence par rapport à ceux des inspecteurs concernant la capacité et les cibles des inspecteurs au fil du temps			x	x	x				x



Évaluation du PSA de l'ACIA – PARTIE 1 de la matrice d'évaluation									
Enjeux/questions à évaluer	Indicateurs	PSA	IMSA	Collecte de données					
				Sondage	Entrevues	Visites de sites	Examen des données/ analyse des coûts	Analyse de la littérature	Examen des documents
13. L'IMSA a-t-elle mené ou mènera-t-elle : <ul style="list-style-type: none"> <li>• à l'amélioration de la communication de l'information des laboratoires;</li> <li>• à l'amélioration de l'efficacité des laboratoires;</li> <li>• à l'amélioration de l'échange de renseignements entre l'ACIA, l'industrie et les autorités étrangères;</li> <li>• à la capacité des inspecteurs à mettre en œuvre le nouveau modèle d'inspection de salubrité des aliments;</li> <li>• à la capacité des inspecteurs à accéder à distance aux réseaux de l'ACIA;</li> <li>• à l'utilisation efficace des nouveaux outils de TI faite par les inspecteurs (nouveau capital et équipement)?</li> </ul>	x) Développement continu de l'échange d'information des laboratoires concernant la période précédant l'IMSA	x	x	x					x
	y) Progrès dans l'amélioration des services de laboratoire et l'accroissement des capacités des laboratoires	x	x	x					x
	z) Progrès dans l'échange d'information entre l'ACIA, l'industrie et les autorités étrangères	x	x	x					x
	aa) Mise en œuvre du nouveau modèle d'inspection de la salubrité des aliments	x	x	x					x
	bb) Progrès dans la mise en place de l'accès à distance aux réseaux de l'ACIA	x	x	x					x
	cc) Outils de TI mis en place et utilisés par les inspecteurs								



Évaluation du PSA de l'ACIA – PARTIE 1 de la matrice d'évaluation									
Enjeux/questions à évaluer	Indicateurs	PSA	IMSA	Collecte de données					
				Sondage	Entrevues	Visites de sites	Examen des données/ analyse des coûts	Analyse de la littérature	Examen des documents
14. L'IMSA améliorera-t-elle le PSA? Dans l'affirmative, de quelle façon? En particulier, pourra-t-elle : <ul style="list-style-type: none"> <li>• améliorer la détection des éclosions et les interventions en cas d'éclosions?</li> <li>• améliorer l'accès de l'industrie aux services de l'ACIA?</li> <li>• faciliter les décisions relatives au prédédouanement pour l'accès au marché?</li> <li>• permettre l'adoption d'une approche uniforme et efficace à l'égard du nouveau modèle d'inspection de l'Agence?</li> </ul>	dd) Progrès dans l'amélioration des services de laboratoires et la capacité à répondre aux urgences	x	x		x				x
	ee) Utilisation prévue des services de l'ACIA en matière de salubrité des aliments par l'industrie	x	x		x				x
	ff) Hausses prévues des décisions de prédédouanement	x	x		x				x
	gg) Progrès vers l'application uniforme de la nouvelle approche d'inspection de la salubrité des aliments et efficacité accrue des inspections de salubrité des aliments	x	x		x				x
15. Quels facteurs influencent ou pourraient influencer la réussite de l'IMSA?	hh) Perceptions de l'incidence des facteurs internes et externes sur le succès des sous-initiatives		x	x	x			x	x
<b>Enjeux 6 : Quels sont les coûts associés à la réalisation de l'IMSA? Quels sont ces coûts relativement aux extrants et aux résultats des sous-initiatives?</b>									



Évaluation du PSA de l'ACIA – PARTIE 1 de la matrice d'évaluation									
Enjeux/questions à évaluer	Indicateurs	PSA	IMSA	Collecte de données					
				Sondage	Entrevues	Visites de sites	Examen des données/ analyse des coûts	Analyse de la littérature	Examen des documents
16. Le rendement de l'IMSA est-il surveillé de façon continue? Les renseignements sur le rendement ont-ils été utilisés pour soutenir la prise de décisions concernant les sous-initiatives de l'IMSA?	ii) Disponibilité, fiabilité et utilité des renseignements sur le rendement		x	x	x		x		x
	jj) Utilisation des renseignements sur le rendement pour appuyer la prise de décision		x		x				x
17. Quels sont les coûts associés à la réalisation de l'IMSA? Quels sont ces coûts relativement aux extrants et aux résultats des sous-initiatives?	kk) Coûts des résultats reliés à l'initiative		x				x	x	x
18. Les ressources de l'IMSA ont-elles été dépensées comme prévu?	ll) Utilisation des ressources prévues et réelles, dépenses (budget par rapport aux dépenses) pour l'IMSA et explication de la variation		x		x		x		x
19. Comment les sous-initiatives de l'IMSA devraient-elles influencer sur l'efficacité du PSA?	mm) Incidences prévues des sous-initiatives sur l'efficacité du PSA	x		x	x		x	x	x
	nn) Utilisation des ressources prévues et réelles, dépenses pour l'IMSA et explication de la variation	x			x		x		x



## **Annexe C – Réaffectations internes à l'ACIA**



Le tableau 9 présente la distribution des réaffectations internes de l'IMSA pour chaque exercice de 2011-2012 à 2015-2016.

Tableau 9 : Réaffectations internes de fonds de l'ACIA vers l'IMSA (en millions de dollars)						
Activité	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	Total
Gains d'efficacité du prêt pour la reclassification	-	5,00 \$	5,00 \$	5,00 \$	500 \$	20 \$
Gains d'efficacité pour la location	-	-	1,77 \$	1,77 \$	1,77 \$	5,33 \$
Gains d'efficacité de l'aménagement de l'administration centrale	-	-	-	-	1,60 \$	1,60 \$
Gains d'efficacité des vérifications administratives internes	-	-	3,25 \$	3,25 \$	6,60 \$	13,10 \$
<b>Total</b>	-	5,00 \$	10,00 \$	10,00 \$	15,00 \$	40,00 \$

- Au cours de l'exercice de 2008-2009, l'Agence a réalisé des gains d'efficacité annuels afin de rembourser un prêt de 20 millions de dollars provenant de la réserve de gestion. Ce prêt avait été alloué au départ pour effectuer les paiements rétroactifs associés à la reclassification de postes d'inspecteurs. À la suite du remboursement de ce prêt, les gains d'efficacité ont été maintenus et les ressources associées des exercices de 2012-2013 à 2015-2016 ont été réattribuées à l'IMSA.
- En 2009-2010, l'Agence a fait face à 5,3 millions de dollars de frais de location additionnels de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC). Encore une fois, l'Agence a réalisé des gains d'efficacité internes afin de rembourser ces coûts de location au cours des années suivantes. La réduction des coûts de location qui permet ces gains d'efficacité a été maintenue, et des montants ont pu être réaffectés à l'IMSA pour les exercices de 2013-2014 à 2015-2016.
- En 2010-2011, l'ACIA a dû trouver des gains d'efficacité d'un paiement annuel de 1,6 million de dollars sur un prêt de 8,1 millions pour les travaux de réaménagement à l'administration centrale à Ottawa. Le paiement final de ce prêt était prévu pour l'exercice 2014-2015, permettant une réaffectation à l'IMSA en 2015-2016.
- Une vérification administrative interne a révélé une variété de gains d'efficacité au sein de l'Agence, engendrant une réaffectation de ressources d'une valeur de 13,1 millions de dollars à l'IMSA. Ces réaffectations ont eu lieu au cours des exercices de 2013-2014 à 2015-2016.



## **Annexe D – Guides d'entrevue**



## Guide d'entrevue des principaux répondants Évaluation du Programme de salubrité des aliments (PSA) – partie 1

### Initiative de modernisation de la salubrité des aliments – Aperçu

La Direction générale de la vérification et de l'évaluation (DGVE) de l'Agence canadienne d'inspection des aliments, à l'aide de la société PRA Inc., mène des entrevues à l'occasion de son *Évaluation du Programme de salubrité des aliments (PSA) – partie 1*. L'évaluation vise sept des huit projets ou sous-initiatives faisant partie de l'Initiative de modernisation de la salubrité des aliments (IMSA), à savoir :

- Le modèle amélioré d'inspection des aliments;
- La Plateforme de prestation électronique des services (PPES);
- Le recrutement et la formation des inspecteurs;
- L'élaboration d'une stratégie de réseau de laboratoires;
- La modernisation de l'équipement et des laboratoires;
- La capacité d'intervention améliorée des laboratoires;
- L'accroissement de l'efficacité grâce à l'amélioration de la gestion de l'information et de la technologie de l'information (GI-TI).

Comme vous avez participé directement ou indirectement à l'un ou plusieurs de ces projets ou sous-initiatives, nous vous demandons de participer à l'une de ces entrevues d'une heure. Nous espérons que vos connaissances des projets et sous-initiatives et votre lien étroit avec ceux-ci vous permettront de nous fournir des renseignements utiles à l'évaluation.

Dans cette optique, l'évaluation examine les six principaux enjeux du PSA et de l'IMSA, à savoir :

- Le besoin continu du PSA et de l'IMSA;
- Leur harmonisation avec les priorités du gouvernement;
- Leur harmonisation avec les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral;
- La réalisation des extrants reliés à l'IMSA;
- L'atteinte des objectifs et l'obtention de résultats;
- La démonstration d'efficacité et d'économie.

Ces enjeux se rapportent à l'IMSA et au PSA en général et nous aimerions que vous y réfléchissiez d'un point de vue général ou stratégique à l'Agence lorsque vous répondrez aux questions des pages suivantes de ce guide d'entrevue.

Il importe de noter que votre participation à cette entrevue est entièrement volontaire et que vous pouvez vous désister à tout moment. En outre, si vous préférez ne pas répondre à certaines questions ou si vous croyez ne pas être en mesure d'y répondre, veuillez nous en faire part et nous passerons à la prochaine question. Les réponses fournies seront traitées conformément à la *Loi sur la protection des renseignements personnels* et aux autres lois connexes applicables. De plus, les réponses seront mises par écrit pour fournir des résultats d'ensemble seulement, et les commentaires ne seront pas attribués à leur auteur.



## **Présentations**

1. Pourriez-vous vous présenter et décrire brièvement votre travail au sein de l'ACIA?
  - a. Veuillez préciser brièvement votre participation à l'IMSA et au PSA.

## **Nécessité des programmes**

2. À votre avis, à quels besoins l'IMSA répond-elle ou répondra-t-elle?
3. Quels aspects de la modernisation de la salubrité des aliments ou plus particulièrement de la transformation de l'Agence l'IMSA aborde-t-elle? Pouvez-vous expliquer comment elle compte le faire?

## **Harmonisation avec les priorités gouvernementales**

4. À votre avis, la mise en œuvre de l'IMSA aura-t-elle une incidence sur la façon dont le PSA contribue au résultat stratégique de l'Agence (un approvisionnement alimentaire sûr et accessible)?
5. La mise en œuvre de l'IMSA a-t-elle eu ou aura-t-elle une incidence sur la façon dont l'Agence contribue aux autres priorités gouvernementales?

## **Harmonisation avec les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral**

6. La mise en œuvre de l'IMSA a-t-elle eu ou aura-t-elle une incidence de quelque façon sur les rôles et responsabilités de l'ACIA? Dans l'affirmative, quels changements prévoyez-vous?
7. L'IMSA a-t-elle changé ou changera-t-elle la portée des travaux de l'ACIA ou ses rapports avec d'autres ministères fédéraux?
8. Les changements mentionnés dans les deux questions précédentes, s'ils ont eu lieu, ont-ils été ou seront-ils communiqués à l'échelle de l'Agence et aux intervenants externes concernés?

## **Extrants et résultats**

9. En ce qui concerne l'IMSA, y a-t-il eu des obstacles à la mise en œuvre et si oui, quels étaient-ils? Quelles ont été les répercussions (positives ou négatives)?
10. Y avait-il ou y a-t-il des dépendances essentielles à la réussite de l'IMSA? Expliquez.
11. La mise en œuvre de l'IMSA a-t-elle eu des bienfaits inattendus?



12. Certains des résultats attendus de l'IMSA ont-ils été atteints? Prévoyez-vous que d'autres résultats seront obtenus à l'avenir?
13. Veuillez décrire l'approche de suivi du rendement et d'établissement de rapports de l'IMSA. Comment est-elle utilisée pour appuyer la mise en œuvre de l'initiative? Continueriez-vous d'utiliser cette approche à l'avenir? Pourquoi, ou pourquoi pas?

### **Efficienc e et économie**

14. Quelles ont été les incidences de toute modification aux dépenses planifiées qui ont eu lieu durant la mise en œuvre de l'IMSA?
15. En ce qui concerne le PSA, de quelle façon l'IMSA a-t-elle influencé ou influencera-t-elle l'efficacité du programme?

### **Conclusions**

16. Y a-t-il d'autres aspects concernant l'IMSA que vous voudriez aborder ou qui seraient utiles à l'évaluation en cours?
17. En outre, y a-t-il des documents qui pourraient aider l'équipe chargée de l'évaluation à mieux comprendre les aspects abordés aujourd'hui?

**Merci.**



## Guide d'entrevue des principaux répondants Évaluation du Programme de salubrité des aliments (PSA) – partie 1

### Modèle amélioré d'inspection des aliments

La Direction générale de la vérification et de l'évaluation (DGVE) de l'Agence canadienne d'inspection des aliments, à l'aide de la société PRA Inc., mène des entrevues à l'occasion de son *Évaluation du Programme de salubrité des aliments (PSA) – partie 1*. L'évaluation vise sept des huit projets ou sous-initiatives faisant partie de l'Initiative de modernisation de la salubrité des aliments (IMSA), à savoir :

- Le modèle amélioré d'inspection des aliments;
- La Plateforme de prestation électronique des services (PPES);
- Le recrutement et la formation des inspecteurs;
- L'élaboration d'une stratégie de réseau de laboratoires;
- La modernisation de l'équipement et des laboratoires;
- La capacité d'intervention améliorée des laboratoires;
- L'accroissement de l'efficacité grâce à l'amélioration de la gestion de l'information et de la technologie de l'information (GI-TI).

Comme vous avez participé au modèle amélioré d'inspection des aliments, nous vous demandons de participer à l'une de ces entrevues d'une heure. Nous espérons que vos connaissances du projet ou de la sous-initiative et votre lien étroit avec celui-ci vous permettront de nous fournir des renseignements utiles à l'évaluation.

Dans cette optique, l'évaluation examine les six principaux enjeux du PSA et de l'IMSA, à savoir :

- Le besoin continu du PSA et de l'IMSA;
- Leur harmonisation avec les priorités du gouvernement;
- Leur harmonisation avec les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral;
- La réalisation des extrants reliés à l'IMSA;
- L'atteinte des objectifs et l'obtention de résultats;
- La démonstration d'efficacité et d'économie.

Bien que ces enjeux se rapportent à l'IMSA et au PSA en général, nous aimerions que vous réfléchissiez en particulier au modèle amélioré d'inspection des aliments lorsque vous répondrez aux questions des pages suivantes de ce guide d'entrevue. L'expression « votre projet » signifie le modèle amélioré d'inspection des aliments.

Il importe de noter que votre participation à cette entrevue est entièrement volontaire et que vous pouvez vous désister à tout moment. En outre, si vous préférez ne pas répondre à certaines questions ou si vous croyez ne pas être en mesure d'y répondre, veuillez nous en faire part et nous passerons à la prochaine question. Les réponses fournies seront traitées conformément à la *Loi sur la protection des renseignements personnels* et aux autres lois connexes applicables. De plus, les réponses seront mises par écrit pour fournir des résultats d'ensemble seulement, et les commentaires ne seront pas attribués à leur auteur.



## **Présentations**

1. Pourriez-vous vous présenter et décrire brièvement votre travail au sein de l'ACIA? Bien que nous l'ayons peut-être déjà fait lors d'une discussion précédente, pour les besoins de cette entrevue, pourriez-vous décrire brièvement votre participation à votre projet?

## **Nécessité des programmes**

2. À votre avis, à quels besoins votre projet répond-il ou répondra-t-il?
3. Quels aspects de la modernisation de la salubrité des aliments ou plus particulièrement de la transformation de l'Agence votre projet aborde-t-il? Pouvez-vous expliquer comment elle compte le faire?
4. Votre projet était-il fondé sur une autre initiative similaire et fructueuse entreprise par une autre administration? Dans l'affirmative, pouvez-vous fournir quelques renseignements sur cette initiative?
5. Au moment de l'élaboration de votre projet, des approches de rechange pour la mise en œuvre ont-elles été examinées? Dans l'affirmative, pourquoi l'approche actuelle du projet a-t-elle été choisie?

## **Harmonisation avec les priorités gouvernementales**

6. À votre avis, la mise en œuvre de votre projet a-t-elle eu ou aura-t-elle une incidence sur la façon dont le PSA contribue au résultat stratégique de l'Agence (un approvisionnement alimentaire sûr et accessible)?
7. La mise en œuvre de votre projet a-t-elle eu ou aura-t-elle une incidence sur la façon dont l'Agence contribue aux autres priorités gouvernementales?

## **Harmonisation avec les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral**

8. La mise en œuvre de votre projet a-t-elle eu ou aura-t-elle une incidence de quelque façon sur les rôles et responsabilités de l'ACIA? Dans l'affirmative, comment?
9. Votre projet a-t-il changé ou changera-t-il la portée des travaux de l'ACIA ou ses rapports avec d'autres ministères fédéraux?
10. Les changements mentionnés dans les deux questions précédentes, s'ils ont eu lieu, ont-ils été ou seront-ils communiqués à l'échelle de l'Agence et aux intervenants externes concernés?



## **Extrants et résultats**

11. Quelle théorie ou preuve documente l'élaboration de votre projet? Par exemple, existe-t-il des études qui suggèrent que la mise en œuvre de votre projet comme conçu produira les extrants et les résultats attendus?
12. Y a-t-il eu des obstacles à la mise en œuvre de votre projet et dans l'affirmative, quels étaient-ils ? Quelles ont été les répercussions (positives ou négatives)?
13. Y avait-il ou y a-t-il des dépendances essentielles à la réussite de votre projet? Veuillez expliquer.
14. Est-ce que la mise en œuvre de votre projet a eu des bienfaits inattendus?
15. À ce jour, les données recueillies dans le cadre de l'évaluation mettent en valeur l'atteinte de nombreux extrants et résultats attendus de votre projet. Voudriez-vous émettre davantage de commentaires sur le succès des points suivants?
  - Achèvement des principales activités établies pour votre projet;
  - Mise en œuvre d'un nouveau modèle d'inspection;
  - Amélioration de l'efficacité des inspections;
  - Application uniforme des inspections à l'échelle des secteurs d'activité de l'Agence.
16. Veuillez décrire l'approche de suivi du rendement et d'établissement de rapports de votre projet. Comment est-elle utilisée pour appuyer la mise en œuvre et le développement continu de votre projet au fil du temps? Continueriez-vous d'utiliser cette approche à l'avenir? Pourquoi, ou pourquoi pas?

## **Efficienc e et économie**

17. Quelles ont été les incidences de toute modification aux dépenses planifiées qui ont eu lieu durant la mise en œuvre de votre projet?
18. En ce qui concerne le PSA, de quelle façon votre projet a-t-il influencé ou influencera-t-il l'efficacité du programme?

## **Conclusions**

19. Y a-t-il d'autres aspects concernant votre projet que vous voudriez aborder ou qui seraient utiles à l'évaluation en cours?
20. En outre, y a-t-il des documents qui pourraient aider l'équipe chargée de l'évaluation à mieux comprendre les aspects abordés aujourd'hui?



**Merci.**



## Guide d'entrevue des principaux répondants Évaluation du Programme de salubrité des aliments (PSA) – partie 1

### Plateforme de prestation électronique de services

La Direction générale de la vérification et de l'évaluation (DGVE) de l'Agence canadienne d'inspection des aliments, à l'aide de la société PRA Inc., mène des entrevues à l'occasion de son *Évaluation du Programme de salubrité des aliments (PSA) – partie 1*. L'évaluation vise sept des huit projets ou sous-initiatives faisant partie de l'Initiative de modernisation de la salubrité des aliments (IMSA), à savoir :

- Le modèle amélioré d'inspection des aliments;
- La Plateforme de prestation électronique des services (PPES);
- Le recrutement et la formation des inspecteurs;
- L'élaboration d'une stratégie de réseau de laboratoires;
- La modernisation de l'équipement et des laboratoires;
- La capacité d'intervention améliorée des laboratoires;
- L'accroissement de l'efficacité grâce à l'amélioration de la gestion de l'information et de la technologie de l'information (GI-TI).

Comme vous avez participé à la PPES, nous vous demandons de participer à l'une de ces entrevues d'une heure. Nous espérons que vos connaissances du projet ou de la sous-initiative et votre lien étroit avec celui-ci vous permettront de nous fournir des renseignements utiles à l'évaluation.

Dans cette optique, l'évaluation examine les six principaux enjeux du PSA et de l'IMSA, à savoir :

- Le besoin continu du PSA et de l'IMSA;
- Leur harmonisation avec les priorités du gouvernement;
- Leur harmonisation avec les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral;
- La réalisation des extrants reliés à l'IMSA;
- L'atteinte des objectifs et l'obtention de résultats;
- La démonstration d'efficacité et d'économie.

Bien que ces enjeux se rapportent à l'IMSA et au PSA en général, nous aimerions que vous réfléchissiez en particulier à la PPES lorsque vous répondrez aux questions des pages suivantes de ce guide d'entrevue. L'expression « votre projet » signifie la PPES.

Il importe de noter que votre participation à cette entrevue est entièrement volontaire et que vous pouvez vous désister à tout moment. En outre, si vous préférez ne pas répondre à certaines questions ou si vous croyez ne pas être en mesure d'y répondre, veuillez nous en faire part et nous passerons à la prochaine question. Les réponses fournies seront traitées conformément à la *Loi sur la protection des renseignements personnels* et aux autres lois connexes applicables. De plus, les réponses seront mises par écrit pour fournir des résultats d'ensemble seulement, et les commentaires ne seront pas attribués à leur auteur.



## **Présentations**

1. Pourriez-vous vous présenter et décrire brièvement votre travail au sein de l'ACIA? Bien que nous l'ayons peut-être déjà fait lors d'une discussion précédente, pour les besoins de cette entrevue, pourriez-vous décrire brièvement votre participation à votre projet?

## **Nécessité des programmes**

2. À votre avis, à quels besoins votre projet répond-il ou répondra-t-il?
3. Quels aspects de la modernisation de la salubrité des aliments ou plus particulièrement de la transformation de l'Agence votre projet aborde-t-il? Pouvez-vous expliquer comment elle compte le faire?
4. Votre projet était-il fondé sur une autre initiative similaire et fructueuse entreprise par une autre administration? Dans l'affirmative, pouvez-vous fournir quelques renseignements sur cette initiative?
5. Au moment de l'élaboration de votre projet, des approches de rechange pour la mise en œuvre ont-elles été examinées? Dans l'affirmative, pourquoi l'approche actuelle du projet a-t-elle été choisie?

## **Harmonisation avec les priorités gouvernementales**

6. À votre avis, la mise en œuvre de votre projet a-t-elle eu ou aura-t-elle une incidence sur la façon dont le PSA contribue au résultat stratégique de l'Agence (un approvisionnement alimentaire sûr et accessible)?
7. La mise en œuvre de votre projet a-t-elle eu ou aura-t-elle une incidence sur la façon dont l'Agence contribue aux autres priorités gouvernementales?

## **Harmonisation avec les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral**

8. La mise en œuvre de votre projet a-t-elle eu ou aura-t-elle une incidence de quelque façon sur les rôles et responsabilités de l'ACIA? Dans l'affirmative, quels changements prévoyez-vous?
9. Votre projet a-t-il changé ou changera-t-il la portée des travaux de l'ACIA ou ses rapports avec d'autres ministères fédéraux?
10. Les changements mentionnés dans les deux questions précédentes, s'ils ont eu lieu, ont-ils été ou seront-ils communiqués à l'échelle de l'Agence et aux intervenants externes concernés?



### **Extrants et résultats**

11. Quelle théorie ou preuve documente l'élaboration de votre projet? Par exemple, existe-t-il des études qui suggèrent que la mise en œuvre de votre projet comme conçu produira les extrants et les résultats attendus?
12. Y a-t-il eu des obstacles à la mise en œuvre de votre projet et si oui, quels étaient-ils ? Quelles ont été les répercussions (positives ou négatives)?
13. Y avait-il ou y a-t-il des dépendances essentielles à la réussite de votre projet? Expliquez.
14. Est-ce que la mise en œuvre de votre projet a eu des bienfaits inattendus?
15. À ce jour, les données recueillies dans le cadre de l'évaluation mettent en valeur l'atteinte de nombreux extrants et résultats attendus de votre projet. Voudriez-vous émettre davantage de commentaires sur le succès des points suivants?
  - Achèvement des principales activités établies pour votre projet;
  - Amélioration de l'échange d'information entre l'ACIA, l'industrie et les autorités étrangères;
  - Amélioration de l'utilisation des services de l'ACIA par l'industrie;
  - Hausse des activités de prédédouanement.
16. Veuillez décrire l'approche de suivi du rendement et d'établissement de rapports relative à votre projet. Comment est-elle utilisée pour appuyer la mise en œuvre et le développement continu de votre projet au fil du temps? Continueriez-vous d'utiliser cette approche à l'avenir? Pourquoi, ou pourquoi pas?

### **Efficienc e et économie**

17. Quelles ont été les incidences de toute modification aux dépenses planifiées qui ont eu lieu durant la mise en œuvre de votre projet?
18. En ce qui concerne le PSA, de quelle façon votre projet a-t-il été ou est-il susceptible d'influencer l'efficacité du programme?

### **Conclusions**

19. Y a-t-il d'autres aspects concernant votre projet que vous voudriez aborder ou qui seraient utiles à l'évaluation en cours?



20. En outre, y a-t-il des documents relatifs à votre projet qui pourraient aider l'équipe chargée de l'évaluation à comprendre les aspects abordés aujourd'hui?

**Merci.**



## Guide d'entrevue des principaux répondants Évaluation du Programme de salubrité des aliments (PSA) – partie 1

### Recrutement et formation des inspecteurs

La Direction générale de la vérification et de l'évaluation (DGVE) de l'Agence canadienne d'inspection des aliments, à l'aide de la société PRA Inc., mène des entrevues à l'occasion de son *Évaluation du Programme de salubrité des aliments (PSA) – partie 1*. L'évaluation vise sept des huit projets ou sous-initiatives faisant partie de l'Initiative de modernisation de la salubrité des aliments (IMSA), à savoir :

- Le modèle amélioré d'inspection des aliments;
- La Plateforme de prestation électronique des services (PPES);
- Le recrutement et la formation des inspecteurs;
- L'élaboration d'une stratégie de réseau de laboratoires;
- La modernisation de l'équipement et des laboratoires;
- La capacité d'intervention améliorée des laboratoires;
- L'accroissement de l'efficacité grâce à l'amélioration de la gestion de l'information et de la technologie de l'information (GI-TI).

Comme vous avez participé au recrutement et à la formation des inspecteurs, nous vous demandons de participer à l'une de ces entrevues d'une heure. Nous espérons que vos connaissances du projet ou de la sous-initiative et votre lien étroit avec celui-ci vous permettront de nous fournir des renseignements utiles à l'évaluation.

Dans cette optique, l'évaluation examine les six principaux enjeux du PSA et de l'IMSA, à savoir :

- Le besoin continu du PSA et de l'IMSA;
- Leur harmonisation avec les priorités du gouvernement;
- Leur harmonisation avec les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral;
- La réalisation des extrants reliés à l'IMSA;
- L'atteinte des objectifs et l'obtention de résultats;
- La démonstration d'efficacité et d'économie.

Bien que ces enjeux se rapportent à l'IMSA et au PSA en général, nous aimerions que vous réfléchissiez en particulier au recrutement et à la formation des inspecteurs lorsque vous répondrez aux questions des pages suivantes de ce guide d'entrevue. L'expression « votre projet » signifie le projet Recrutement et formation des inspecteurs.

Il importe de noter que votre participation à cette entrevue est entièrement volontaire et que vous pouvez vous désister à tout moment. En outre, si vous préférez ne pas répondre à certaines questions ou si vous croyez ne pas être en mesure d'y répondre, veuillez nous en faire part et nous passerons à la prochaine question. Les réponses fournies seront traitées conformément à la *Loi sur la protection des renseignements personnels* et aux autres lois connexes applicables. De plus, les réponses seront mises par écrit pour fournir des résultats d'ensemble seulement, et les commentaires ne seront pas attribués à leur auteur.

## **Présentations**

1. Pourriez-vous vous présenter et décrire brièvement votre travail au sein de l'ACIA? Bien que nous l'ayons peut-être déjà fait lors d'une discussion précédente, pour les besoins de cette entrevue, pourriez-vous décrire brièvement votre participation à votre projet?

## **Nécessité des programmes**

2. À votre avis, à quels besoins votre projet répond-il ou répondra-t-il?
3. Quels aspects de la modernisation de la salubrité des aliments ou plus particulièrement de la transformation de l'Agence votre projet aborde ou abordera-t-il? Pouvez-vous expliquer comment elle compte le faire?
4. Votre projet était-il fondé sur une autre initiative similaire et fructueuse entreprise par une autre administration? Dans l'affirmative, pouvez-vous fournir quelques renseignements sur cette initiative?
5. Au moment de l'élaboration de votre projet, des approches de rechange pour la mise en œuvre ont-elles été examinées? Dans l'affirmative, pourquoi l'approche actuelle du projet a-t-elle été choisie?

## **Harmonisation avec les priorités gouvernementales**

6. À votre avis, la mise en œuvre de votre projet a-t-elle eu ou aura-t-elle une incidence sur la façon dont le PSA contribue au résultat stratégique de l'Agence (un approvisionnement alimentaire sûr et accessible)?
7. La mise en œuvre de votre projet a-t-elle eu ou aura-t-elle une incidence sur la façon dont l'Agence contribue aux autres priorités gouvernementales?

## **Harmonisation avec les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral**

8. La mise en œuvre de votre projet a-t-elle eu ou aura-t-elle une incidence de quelconque façon sur les rôles et responsabilités de l'ACIA, particulièrement en ce qui concerne la salubrité des aliments? Dans l'affirmative, quels changements prévoyez-vous?
9. Votre projet a-t-il changé ou changera-t-il la portée des travaux de l'ACIA ou ses rapports avec d'autres ministères fédéraux?
10. Les changements mentionnés dans les deux questions précédentes, s'ils ont eu lieu, ont-ils été ou seront-ils communiqués à l'échelle de l'Agence et aux intervenants externes concernés?



## Extrants et résultats

11. Quelle théorie ou preuve documente l'élaboration de votre projet? Par exemple, existe-t-il des études qui suggèrent que la mise en œuvre de votre projet comme conçu produira les extrants et les résultats attendus?
12. Y a-t-il eu des obstacles à la mise en œuvre de votre projet et si oui, quels étaient-ils ? Quelles ont été les répercussions (positives ou négatives)?
13. Y avait-il ou y a-t-il des dépendances essentielles à la réussite de votre projet? Veuillez élaborer.
14. Est-ce que la mise en œuvre de votre projet a eu des bienfaits inattendus?
15. À ce jour, les données recueillies dans le cadre de l'évaluation mettent en valeur l'atteinte de nombreux extrants et résultats attendus de votre projet. Voudriez-vous émettre davantage de commentaires sur l'atteinte des points suivants?
  - Achèvement des principales activités établies pour votre projet;
  - Uniformité du recrutement et de la formation des inspecteurs;
  - Compétences et connaissances de niveau approprié parmi les inspecteurs;
  - Nombre approprié d'inspecteurs pour l'Agence;
  - Inspecteurs formés pour mettre en œuvre le nouveau modèle d'inspection des aliments.
16. Veuillez décrire l'approche de suivi du rendement et d'établissement de rapports de votre projet. Est-ce que ce type de suivi du rendement s'effectue de façon continue? Comment est-elle utilisée pour appuyer la mise en œuvre et le développement continu de votre projet au fil du temps? Continueriez-vous d'utiliser cette approche à l'avenir? Pourquoi, ou pourquoi pas?

## Efficienc e et économie

17. Quelles ont été les incidences de toute modification aux dépenses planifiées qui ont eu lieu durant la mise en œuvre de votre projet?
18. En ce qui concerne le PSA, de quelle façon votre projet a-t-il influencé ou influencera-t-il l'efficacité du programme?

## Conclusions

19. Y a-t-il d'autres aspects concernant votre projet que vous voudriez aborder ou qui seraient utiles à l'évaluation en cours?



20. En outre, y a-t-il des documents qui pourraient aider l'équipe chargée de l'évaluation à comprendre les aspects abordés aujourd'hui?

**Merci.**



## Guide d'entrevue des principaux répondants Évaluation du Programme de salubrité des aliments (PSA) – partie 1

### Stratégie relative au réseau de laboratoires

La Direction générale de la vérification et de l'évaluation (DGVE) de l'Agence canadienne d'inspection des aliments, à l'aide de la société PRA Inc., mène des entrevues à l'occasion de son *Évaluation du Programme de salubrité des aliments (PSA) – partie 1*. L'évaluation vise sept des huit projets ou sous-initiatives faisant partie de l'Initiative de modernisation de la salubrité des aliments (IMSA), à savoir :

- Le modèle amélioré d'inspection des aliments;
- La Plateforme de prestation électronique des services (PPES);
- Le recrutement et la formation des inspecteurs;
- L'élaboration d'une stratégie de réseau de laboratoires;
- La modernisation de l'équipement et des laboratoires;
- La capacité d'intervention améliorée des laboratoires;
- L'accroissement de l'efficacité grâce à l'amélioration de la gestion de l'information et de la technologie de l'information (GI-TI).

Comme vous avez participé à l'élaboration de la stratégie relative au réseau de laboratoires, nous vous demandons de participer à l'une de ces entrevues d'une heure. Nous espérons que vos connaissances du projet ou de la sous-initiative et votre lien étroit avec celui-ci vous permettront de nous fournir des renseignements utiles à l'évaluation.

Dans cette optique, l'évaluation examine les six principaux enjeux du PSA et de l'IMSA, à savoir :

- Le besoin continu du PSA et de l'IMSA;
- Leur harmonisation avec les priorités du gouvernement;
- Leur harmonisation avec les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral;
- La réalisation des extrants reliés à l'IMSA;
- L'atteinte des objectifs et l'obtention de résultats;
- La démonstration d'efficacité et d'économie.

Bien que ces enjeux se rapportent à l'IMSA et au PSA en général, nous aimerions que vous réfléchissiez en particulier à la stratégie relative au réseau de laboratoires lorsque vous répondrez aux questions des pages suivantes de ce guide d'entrevue. L'expression « votre projet » signifie l'élaboration de la stratégie relative au réseau de laboratoires.

Il importe de noter que votre participation à cette entrevue est entièrement volontaire et que vous pouvez vous désister à tout moment. En outre, si vous préférez ne pas répondre à certaines questions ou si vous croyez ne pas être en mesure d'y répondre, veuillez nous en faire part et nous passerons à la prochaine question. Les réponses fournies seront traitées conformément à la *Loi sur la protection des renseignements personnels* et aux autres lois connexes applicables. De plus, les réponses seront mises par écrit pour fournir des résultats d'ensemble seulement, et les commentaires ne seront pas attribués à leur auteur.



## **Présentations**

1. Pourriez-vous vous présenter et décrire brièvement votre travail au sein de l'ACIA? Bien que nous l'ayons peut-être déjà fait lors d'une discussion précédente, pour les besoins de cette entrevue, pourriez-vous décrire brièvement votre participation à votre projet?

## **Nécessité des programmes**

2. À votre avis, à quels besoins votre projet répond-il ou répondra-t-il?
3. Quels aspects de la modernisation de la salubrité des aliments ou plus particulièrement de la transformation de l'Agence votre projet aborde ou abordera-t-il? Pouvez-vous expliquer comment elle compte le faire?
4. Votre projet était-il fondé sur une autre initiative similaire et fructueuse entreprise par une autre administration? Dans l'affirmative, pouvez-vous fournir quelques renseignements sur cette initiative?
5. Au moment de l'élaboration de votre projet, des approches de rechange pour la mise en œuvre ont-elles été examinées? Dans l'affirmative, pourquoi l'approche actuelle du projet a-t-elle été choisie?

## **Harmonisation avec les priorités gouvernementales**

6. À votre avis, la mise en œuvre de votre projet a-t-elle eu ou aura-t-elle une incidence sur la façon dont le PSA contribue au résultat stratégique de l'Agence (un approvisionnement alimentaire sûr et accessible)?
7. La mise en œuvre de votre projet a-t-elle eu ou aura-t-elle une incidence sur la façon dont l'Agence contribue aux autres priorités gouvernementales?

## **Harmonisation avec les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral**

8. La mise en œuvre de votre projet a-t-elle eu ou aura-t-elle une incidence de quelconque façon sur les rôles et responsabilités de l'ACIA, particulièrement en ce qui concerne la salubrité des aliments? Dans l'affirmative, quels changements prévoyez-vous?
9. Votre projet a-t-il changé ou changera-t-il la portée des travaux de l'ACIA ou ses rapports avec d'autres ministères fédéraux?
10. Les changements mentionnés dans les deux questions précédentes, s'ils ont eu lieu, ont-ils été ou seront-ils communiqués à l'échelle de l'Agence et aux intervenants externes concernés?



## Extrants et résultats

11. Quelle théorie ou preuve documente l'élaboration de votre projet? Par exemple, existe-t-il des études qui suggèrent que la mise en œuvre de votre projet comme conçu produira les extrants et les résultats attendus?
12. Y a-t-il eu des obstacles à la mise en œuvre de votre projet et si oui, quels étaient-ils ? Quelles ont été les répercussions (positives ou négatives)?
13. Y avait-il ou y a-t-il des dépendances essentielles à la réussite de votre projet? Veuillez expliquer.
14. Est-ce que la mise en œuvre de votre projet a eu des bienfaits inattendus?
15. À ce jour, les données recueillies dans le cadre de l'évaluation mettent en valeur l'atteinte de nombreux extrants et résultats attendus de votre projet. Voudriez-vous émettre davantage de commentaires sur le succès des points suivants?
  - Achèvement des principales activités établies pour votre projet;
16. Veuillez décrire l'approche de suivi du rendement et d'établissement de rapports de votre projet. Est-ce que ce type de suivi du rendement s'effectue de façon continue? Comment est-elle utilisée pour appuyer la mise en œuvre et le développement continu de votre projet au fil du temps? Continueriez-vous d'utiliser cette approche à l'avenir? Pourquoi, ou pourquoi pas?

## Efficienc e et économie

17. Quelles ont été les incidences de toute modification aux dépenses planifiées qui ont eu lieu durant la mise en œuvre de votre projet?
18. En ce qui concerne le PSA, de quelle façon votre projet a-t-il influencé ou influencera-t-il l'efficacité du programme?

## Conclusions

19. Y a-t-il d'autres aspects concernant votre projet que vous voudriez aborder ou qui seraient utiles à l'évaluation en cours?
20. En outre, y a-t-il des documents qui pourraient aider l'équipe chargée de l'évaluation à comprendre les aspects abordés aujourd'hui?

**Merci.**



## Guide d'entrevue des principaux répondants Évaluation du Programme de salubrité des aliments (PSA) – partie 1

### Modernisation de l'équipement et des laboratoires

La Direction générale de la vérification et de l'évaluation (DGVE) de l'Agence canadienne d'inspection des aliments, à l'aide de la société PRA Inc., mène des entrevues à l'occasion de son *Évaluation du Programme de salubrité des aliments (PSA) – partie 1*. L'évaluation vise sept des huit projets ou sous-initiatives faisant partie de l'Initiative de modernisation de la salubrité des aliments (IMSA), à savoir :

- Le modèle amélioré d'inspection des aliments;
- La Plateforme de prestation électronique des services (PPES);
- Le recrutement et la formation des inspecteurs;
- L'élaboration d'une stratégie de réseau de laboratoires;
- La modernisation de l'équipement et des laboratoires;
- La capacité d'intervention améliorée des laboratoires;
- L'accroissement de l'efficacité grâce à l'amélioration de la gestion de l'information et de la technologie de l'information (GI-TI).

Comme vous avez participé à la modernisation de l'équipement et des laboratoires, nous vous demandons de participer à l'une de ces entrevues d'une heure. Nous espérons que vos connaissances du projet ou de la sous-initiative et votre lien étroit avec celui-ci vous permettront de nous fournir des renseignements utiles à l'évaluation.

Dans cette optique, l'évaluation examine les six principaux enjeux du PSA et de l'IMSA, à savoir :

- Le besoin continu du PSA et de l'IMSA;
- Leur harmonisation avec les priorités du gouvernement;
- Leur harmonisation avec les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral;
- La réalisation des extrants reliés à l'IMSA;
- L'atteinte des objectifs et l'obtention de résultats;
- La démonstration d'efficacité et d'économie.

Bien que ces enjeux se rapportent à l'IMSA et au PSA en général, nous aimerions que vous réfléchissiez en particulier à la modernisation de l'équipement et des laboratoires lorsque vous répondrez aux questions des pages suivantes de ce guide d'entrevue. L'expression « votre projet » signifie le projet de modernisation de l'équipement et des laboratoires.

Il importe de noter que votre participation à cette entrevue est entièrement volontaire et que vous pouvez vous désister à tout moment. En outre, si vous préférez ne pas répondre à certaines questions ou si vous croyez ne pas être en mesure d'y répondre, veuillez nous en faire part et nous passerons à la prochaine question. Les réponses fournies seront traitées conformément à la *Loi sur la protection des renseignements personnels* et aux autres lois connexes applicables. De plus, les réponses seront mises par écrit pour fournir des résultats d'ensemble seulement, et les commentaires ne seront pas attribués à leur auteur.



## **Présentations**

1. Pourriez-vous vous présenter et décrire brièvement votre travail au sein de l'ACIA? Bien que nous l'ayons peut-être déjà fait lors d'une discussion précédente, pour les besoins de cette entrevue, pourriez-vous décrire brièvement votre participation à votre projet?

## **Nécessité des programmes**

2. À votre avis, à quels besoins votre projet répond-il ou répondra-t-il?
3. Quels aspects de la modernisation de la salubrité des aliments ou plus particulièrement de la transformation de l'Agence votre projet aborde-t-il? Pouvez-vous expliquer comment elle compte le faire?
4. Votre projet était-il fondé sur une autre initiative similaire et fructueuse entreprise par une autre administration? Dans l'affirmative, pouvez-vous fournir quelques renseignements sur cette initiative?
5. Au moment de l'élaboration de votre projet, des approches de rechange pour la mise en œuvre ont-elles été examinées? Dans l'affirmative, pourquoi l'approche actuelle du projet a-t-elle été choisie?

## **Harmonisation avec les priorités gouvernementales**

6. À votre avis, la mise en œuvre de votre projet a-t-elle eu ou aura-t-elle une incidence sur la façon dont le PSA contribue au résultat stratégique de l'Agence (un approvisionnement alimentaire sûr et accessible)?
7. La mise en œuvre de votre projet a-t-elle eu ou aura-t-elle une incidence sur la façon dont l'Agence contribue aux autres priorités gouvernementales?

## **Harmonisation avec les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral**

8. La mise en œuvre de votre projet a-t-elle eu ou aura-t-elle une incidence de quelconque façon sur les rôles et responsabilités de l'ACIA, particulièrement en ce qui concerne la salubrité des aliments? Dans l'affirmative, quels changements prévoyez-vous?
9. Votre projet a-t-il changé ou changera-t-il la portée des travaux de l'ACIA ou ses rapports avec d'autres ministères fédéraux?
10. Les changements mentionnés dans les deux questions précédentes, s'ils ont eu lieu, ont-ils été ou seront-ils communiqués à l'échelle de l'Agence et aux intervenants externes concernés?





## Extrants et résultats

11. Quelle théorie ou preuve documente l'élaboration de votre projet? Par exemple, existe-t-il des études qui suggèrent que la mise en œuvre de votre projet comme conçu produira les extrants et les résultats attendus?
12. Y a-t-il eu des obstacles à la mise en œuvre de votre projet et si oui, quels étaient-ils ? Quelles ont été les répercussions (positives ou négatives)?
13. Y avait-il ou y a-t-il des dépendances essentielles à la réussite de votre projet? Expliquez.
14. Est-ce que la mise en œuvre de votre projet a eu des bienfaits inattendus?
15. À ce jour, les données recueillies dans le cadre de l'évaluation mettent en valeur l'atteinte de nombreux extrants et résultats attendus de votre projet. Voudriez-vous émettre davantage de commentaires sur le succès des points suivants?
  - Achèvement des principales activités établies pour votre projet;
  - Amélioration de l'efficacité des laboratoires;
  - Accroissement de la capacité des laboratoires;
  - Amélioration de la capacité d'intervention des laboratoires en cas d'urgences.
16. Veuillez décrire l'approche de suivi du rendement et d'établissement de rapports de votre projet. Est-ce que ce type de suivi du rendement s'effectue de façon continue? Comment est-elle utilisée pour appuyer la mise en œuvre et le développement continu de votre projet au fil du temps? Continueriez-vous d'utiliser cette approche à l'avenir? Pourquoi, ou pourquoi pas?

## Efficienc e et économie

17. Quelles ont été les incidences de toute modification aux dépenses planifiées, s'il y a lieu, qui ont eu lieu durant la mise en œuvre de votre projet?
18. En ce qui concerne le PSA, de quelle façon votre projet a-t-il influencé ou influencera-t-il l'efficacité du programme?

## Conclusions

19. Y a-t-il d'autres aspects concernant votre projet que vous voudriez aborder ou qui seraient utiles à l'évaluation en cours?
20. En outre, y a-t-il des documents qui pourraient aider l'équipe chargée de l'évaluation à comprendre les aspects abordés aujourd'hui?



**Merci.**



## Guide d'entrevue des principaux répondants Évaluation du Programme de salubrité des aliments (PSA) – partie 1

### Capacité d'intervention améliorée des laboratoires

La Direction générale de la vérification et de l'évaluation (DGVE) de l'Agence canadienne d'inspection des aliments, à l'aide de la société PRA Inc., mène des entrevues à l'occasion de son *Évaluation du Programme de salubrité des aliments (PSA) – partie 1*. L'évaluation vise sept des huit projets ou sous-initiatives faisant partie de l'Initiative de modernisation de la salubrité des aliments (IMSA), à savoir :

- Le modèle amélioré d'inspection des aliments;
- La Plateforme de prestation électronique des services (PPES);
- Le recrutement et la formation des inspecteurs;
- L'élaboration d'une stratégie de réseau de laboratoires;
- La modernisation de l'équipement et des laboratoires;
- La capacité d'intervention améliorée des laboratoires;
- L'accroissement de l'efficacité grâce à l'amélioration de la gestion de l'information et de la technologie de l'information (GI-TI).

Comme vous avez participé à l'amélioration de la capacité d'intervention des laboratoires, nous vous demandons de participer à l'une de ces entrevues d'une heure. Nous espérons que vos connaissances du projet ou de la sous-initiative et votre lien étroit avec celui-ci vous permettront de nous fournir des renseignements utiles à l'évaluation.

Dans cette optique, l'évaluation examine les six principaux enjeux du PSA et de l'IMSA, à savoir :

- Le besoin continu du PSA et de l'IMSA;
- Leur harmonisation avec les priorités du gouvernement;
- Leur harmonisation avec les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral;
- La réalisation des extraits reliés à l'IMSA;
- L'atteinte des objectifs et l'obtention de résultats;
- La démonstration d'efficacité et d'économie.

Bien que ces enjeux se rapportent à l'IMSA et au PSA en général, nous aimerions que vous réfléchissiez en particulier à la capacité d'intervention améliorée des laboratoires lorsque vous répondrez aux questions des pages suivantes de ce guide d'entrevue. L'expression « votre projet » signifie la capacité d'intervention améliorée des laboratoires.

Il importe de noter que votre participation à cette entrevue est entièrement volontaire et que vous pouvez vous désister à tout moment. En outre, si vous préférez ne pas répondre à certaines questions ou si vous croyez ne pas être en mesure d'y répondre, veuillez nous en faire part et nous passerons à la prochaine question. Les réponses fournies seront traitées conformément à la *Loi sur la protection des renseignements personnels* et aux autres lois connexes applicables. De plus, les réponses seront mises par écrit pour fournir des résultats d'ensemble seulement, et les commentaires ne seront pas attribués à leur auteur.



## Présentations

1. Pourriez-vous vous présenter et décrire brièvement votre travail au sein de l'ACIA? Bien que nous l'ayons peut-être déjà fait lors d'une discussion précédente, pour les besoins de cette entrevue, pourriez-vous décrire brièvement votre participation à votre projet?

## Nécessité des programmes

2. À votre avis, à quels besoins votre projet répond-il ou répondra-t-il?
3. Quels aspects de la modernisation de la salubrité des aliments ou plus particulièrement de la transformation de l'Agence votre projet aborde-t-il? Pouvez-vous expliquer comment elle compte le faire?
4. Votre projet était-il fondé sur une autre initiative similaire et fructueuse entreprise par une autre administration? Dans l'affirmative, pouvez-vous fournir quelques renseignements sur cette initiative?
5. Au moment de l'élaboration de votre projet, des approches de rechange pour la mise en œuvre ont-elles été examinées? Dans l'affirmative, pourquoi l'approche actuelle du projet a-t-elle été choisie?

## Harmonisation avec les priorités gouvernementales

6. À votre avis, la mise en œuvre de votre projet a-t-elle eu ou aura-t-elle une incidence sur la façon dont le PSA contribue au résultat stratégique de l'Agence (un approvisionnement alimentaire sûr et accessible)?
7. La mise en œuvre de votre projet a-t-elle eu ou aura-t-elle une incidence sur la façon dont l'Agence contribue aux autres priorités gouvernementales?

## Harmonisation avec les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral

8. La mise en œuvre de votre projet a-t-elle eu ou aura-t-elle une incidence de quelque façon sur les rôles et responsabilités de l'ACIA? Si oui, comment?
9. Votre projet a-t-il changé ou changera-t-il la portée des travaux de l'ACIA ou ses rapports avec d'autres ministères fédéraux?
10. Les changements mentionnés dans les deux questions précédentes, s'ils ont eu lieu, ont-ils été ou seront-ils communiqués à l'échelle de l'Agence et aux intervenants externes concernés?



## Extrants et résultats

11. Quelle théorie ou preuve documente l'élaboration de votre projet? Par exemple, existe-t-il des études qui suggèrent que la mise en œuvre de votre projet comme conçu produira les extrants et les résultats attendus?
12. Y a-t-il eu des obstacles à la mise en œuvre de votre projet et si oui, quels étaient-ils ? Quelles ont été les répercussions (positives ou négatives)?
13. Y avait-il ou y a-t-il des dépendances essentielles à la réussite de votre projet? Expliquez.
14. Est-ce que la mise en œuvre de votre projet a eu des bienfaits inattendus?
15. À ce jour, les données recueillies dans le cadre de l'évaluation mettent en valeur l'atteinte de nombreux extrants et résultats attendus de votre projet. Voudriez-vous émettre davantage de commentaires sur le succès des points suivants?
  - Achèvement des principales activités établies pour votre projet;
  - Accroissement de la capacité des laboratoires;
  - Amélioration de la capacité d'intervention des laboratoires en cas d'urgences.
16. Veuillez décrire l'approche de suivi du rendement et d'établissement de rapports relative à votre projet. Comment est-elle utilisée pour appuyer la mise en œuvre et le développement continu de votre projet au fil du temps? Continueriez-vous d'utiliser cette approche à l'avenir? Pourquoi, ou pourquoi pas?

## Efficienc e et économie

17. Quelles ont été les incidences de toute modification aux dépenses planifiées qui ont eu lieu durant la mise en œuvre de votre projet?
18. En ce qui concerne le PSA, de quelle façon votre projet a-t-il influencé ou influencera-t-il l'efficacité du programme?

## Conclusions

19. Y a-t-il d'autres aspects concernant votre projet que vous voudriez aborder ou qui seraient utiles à l'évaluation en cours?
20. En outre, y a-t-il des documents relatifs à votre projet qui pourraient aider l'équipe chargée de l'évaluation à comprendre les aspects abordés aujourd'hui?

**Merci.**



## Guide d'entrevue des principaux répondants Évaluation du Programme de salubrité des aliments (PSA) – partie 1

### Amélioration de la GI-TI

La Direction générale de la vérification et de l'évaluation (DGVE) de l'Agence canadienne d'inspection des aliments, à l'aide de la société PRA Inc., mène des entrevues à l'occasion de son *Évaluation du Programme de salubrité des aliments (PSA) – partie 1*. L'évaluation vise sept des huit projets ou sous-initiatives faisant partie de l'Initiative de modernisation de la salubrité des aliments (IMSA), à savoir :

- Le modèle amélioré d'inspection des aliments;
- La Plateforme de prestation électronique des services (PPES);
- Le recrutement et la formation des inspecteurs;
- L'élaboration d'une stratégie de réseau de laboratoires;
- La modernisation de l'équipement et des laboratoires;
- La capacité d'intervention améliorée des laboratoires;
- L'accroissement de l'efficacité grâce à l'amélioration de la gestion de l'information et de la technologie de l'information (GI-TI).

Comme vous avez participé à l'accroissement de l'efficacité grâce à la GI-TI, nous vous demandons de participer à l'une de ces entrevues d'une heure. Nous espérons que vos connaissances du projet ou de la sous-initiative et votre lien étroit avec celui-ci vous permettront de nous fournir des renseignements utiles à l'évaluation.

Dans cette optique, l'évaluation examine les six principaux enjeux du PSA et de l'IMSA, à savoir :

- Le besoin continu du PSA et de l'IMSA;
- Leur harmonisation avec les priorités du gouvernement;
- Leur harmonisation avec les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral;
- La réalisation des extrants reliés à l'IMSA;
- L'atteinte des objectifs et l'obtention de résultats;
- La démonstration d'efficacité et d'économie.

Bien que ces enjeux se rapportent à l'IMSA et au PSA en général, nous aimerions que vous réfléchissiez en particulier à l'accroissement de l'efficacité grâce à la GI-TI lorsque vous répondrez aux questions des pages suivantes de ce guide d'entrevue. L'expression « votre projet » signifie le projet d'accroissement de l'efficacité grâce à la GI-TI.

Il importe de noter que votre participation à cette entrevue est entièrement volontaire et que vous pouvez vous désister à tout moment. En outre, si vous préférez ne pas répondre à certaines questions ou si vous croyez ne pas être en mesure d'y répondre, veuillez nous en faire part et nous passerons à la prochaine question. Les réponses fournies seront traitées conformément à la *Loi sur la protection des renseignements personnels* et aux autres lois connexes applicables. De plus, les réponses seront mises par écrit pour fournir des résultats d'ensemble seulement, et les commentaires ne seront pas attribués à leur auteur.



## **Présentations**

1. Pourriez-vous vous présenter et décrire brièvement votre travail au sein de l'ACIA? Bien que nous l'ayons peut-être déjà fait lors d'une discussion précédente, pour les besoins de cette entrevue, pourriez-vous décrire brièvement votre participation à votre projet?

## **Nécessité des programmes**

2. À votre avis, à quels besoins votre projet répond-il ou répondra-t-il?
3. Quels aspects de la modernisation de la salubrité des aliments ou plus particulièrement de la transformation de l'Agence votre projet aborde-t-il? Pouvez-vous expliquer comment elle compte le faire?
4. Votre projet était-il fondé sur une autre initiative similaire et fructueuse entreprise par une autre administration? Dans l'affirmative, pouvez-vous fournir quelques renseignements sur cette initiative?
5. Au moment de l'élaboration de votre projet, des approches de rechange pour la mise en œuvre ont-elles été examinées? Dans l'affirmative, pourquoi l'approche actuelle du projet a-t-elle été choisie?

## **Harmonisation avec les priorités gouvernementales**

6. À votre avis, la mise en œuvre de votre projet a-t-elle eu ou aura-t-elle une incidence sur la façon dont le PSA contribue au résultat stratégique de l'Agence?
7. La mise en œuvre de votre projet a-t-elle eu ou aura-t-elle une incidence sur la façon dont l'Agence contribue aux autres priorités gouvernementales?

## **Harmonisation avec les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral**

8. La mise en œuvre de votre projet a-t-elle eu ou aura-t-elle une incidence de quelque façon sur les rôles et responsabilités de l'ACIA, particulièrement en ce qui concerne la salubrité des aliments? Dans l'affirmative, quels changements prévoyez-vous?
9. Votre projet a-t-il changé ou changera-t-il la portée des travaux de l'ACIA ou ses rapports avec d'autres ministères fédéraux?
10. Les changements mentionnés dans les deux questions précédentes, s'ils ont eu lieu, ont-ils été ou seront-ils communiqués à l'échelle de l'Agence et aux intervenants externes concernés?



## Extrants et résultats

11. Quelle théorie ou preuve documente l'élaboration de votre projet? Par exemple, existe-t-il des études qui suggèrent que la mise en œuvre de votre projet comme conçu produira les extrants et les résultats attendus?
12. Y a-t-il eu des obstacles à la mise en œuvre de votre projet et si oui, quels étaient-ils ? Quelles ont été les répercussions (positives ou négatives)?
13. Y avait-il ou y a-t-il des dépendances essentielles à la réussite de votre projet? Expliquez.
14. Est-ce que la mise en œuvre de votre projet a eu des bienfaits inattendus?
15. À ce jour, les données recueillies dans le cadre de l'évaluation mettent en valeur l'atteinte de nombreux extrants et résultats attendus de votre projet. Voudriez-vous émettre davantage de commentaires sur le succès des points suivants?
  - Achèvement des principales activités établies pour votre projet;
  - Accès à distance aux réseaux de l'ACIA;
  - Utilisation des outils de GI-TI par les inspecteurs.
16. Veuillez décrire l'approche de suivi du rendement et d'établissement de rapports de votre projet. Est-ce que ce type de suivi du rendement s'effectue de façon continue? Comment est-elle utilisée pour appuyer la mise en œuvre et le développement continu de votre projet au fil du temps? Continueriez-vous d'utiliser cette approche à l'avenir? Pourquoi, ou pourquoi pas?

## Efficiences et économie

17. Quelles ont été les incidences de toute modification aux dépenses planifiées qui ont eu lieu durant la mise en œuvre de votre projet?
18. En ce qui concerne le PSA, de quelle façon votre projet a-t-il influencé ou influencera-t-il l'efficacité du programme?

## Conclusions

19. Y a-t-il d'autres aspects concernant votre projet que vous voudriez aborder ou qui seraient utiles à l'évaluation en cours?
20. En outre, y a-t-il des documents qui pourraient aider l'équipe chargée de l'évaluation à comprendre les aspects abordés aujourd'hui?

**Merci.**