

STA
3034

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

RAPPORT DE STAGE

PAR

VALÉRIE GÉLINAS

RÉALISÉ À LA DIRECTION DE L'ÉVALUATION
DE PROGRAMMES ET DE LA VÉRIFICATION INTERNE
DU MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE, DES PÊCHERIES ET DE L'ALIMENTATION
DU QUÉBEC
ET PRÉSENTÉ À L'ENAP,
EN VUE DE L'OBTENTION DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION PUBLIQUE
OPTION POUR ANALYSTES
ÉVALUATION DE PROGRAMMES

**Centre de Documentation
ENAP-GATINEAU**

OCTOBRE 2012

REMERCIEMENTS

Ce stage clôt un long processus que j'ai entamé il y a de cela cinq ans, qui devait me mener à combler ce désir que j'avais de conjuguer mon plaisir de réfléchir et de comprendre le monde qui m'entoure et mon travail quotidien. Je tiens à remercier tous ceux, qui de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce projet. Merci à ma fille Noémie et à son papa mon amoureux, qui ont rendu cette quête et son aboutissement possible.

J'aimerais remercier aussi toute l'équipe de la DEPVI, et plus particulièrement, Monsieur Simon Côté, qui m'a chaleureusement accueillie dans son équipe comme une des siennes, et Monsieur Ghislain Blais, avec qui j'ai étroitement travaillé, pour sa patience et sa générosité. Mes remerciements vont également à Monsieur Johann Jacob de l'ENAP, qui a su me diriger avec bienveillance tout au long de cette démarche.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	1
1. CONTEXTE.....	2
1.1 Mandat confié à la stagiaire.....	2
1.2 L'organisation.....	3
2. LE PROGRAMME.....	5
2.1 Raison d'être.....	5
2.2 Cibles et objectifs.....	6
2.3 Nature de l'intervention.....	7
2.4 Ressources financières.....	9
2.5 Activités de production.....	9
2.6 Extrants.....	10
2.7 Effets attendus.....	10
3. STRATÉGIE D'ÉVALUATION.....	11
4. MÉTHODOLOGIE.....	13
5. RÉSULTATS.....	18
6. DISCUSSION.....	26
CONCLUSION.....	27
BIBLIOGRAPHIE.....	29
ANNEXES.....	30

INTRODUCTION

La maîtrise en évaluation de programme de l'École nationale d'administration publique requiert de ses candidats la réalisation d'un stage en milieu de travail pour l'obtention de leur diplôme. En réalisant un mandat qui répond à un besoin effectif d'une organisation hôte, le stagiaire est amené à mettre en pratique ses capacités professionnelles, tout en lui permettant d'acquérir une expérience pratique dans son champ de spécialisation.

Le présent rapport rend compte du travail effectué lors d'un stage effectué à l'été 2012 à la Direction de l'évaluation de programmes et de la vérification interne (DEPVI) du Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ). Ce stage consistait à prendre part à l'évaluation du programme Diversification et commercialisation en circuit court en région.

Le rapport présente tout d'abord le contexte, c'est-à-dire, le mandat confié à la DEPVI, le mandat de la stagiaire ainsi que l'organisation. La description du programme suit. Puis, la stratégie d'évaluation est décrite. Enfin, les résultats clôturent le rapport de stage.

1. CONTEXTE

Dans le cadre de la révision du programme Diversification et commercialisation en circuit court en région, la Direction générale du développement régional et du développement durable (DGDRDD) du Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation a confié à la Direction de l'évaluation de programmes et de la vérification interne le soin d'en faire l'évaluation.

La démarche convenue entre les deux parties a consisté à analyser la mise en œuvre du programme dans une optique formative, tout en validant sa construction et en donnant une indication sur son niveau d'effet. De façon plus particulière, le mandat consistait à :

- Évaluer la construction du programme;
- Évaluer sa mise en œuvre;
- Dresser le portrait des projets financés;
- Déterminer les principaux effets du programme;
- Contribuer à sa révision.

1.1 Mandat confié à la stagiaire

Il a été convenu entre la DEPVI et la stagiaire que la réalisation du portrait des projets financés constituerait l'objet principal du stage et qu'il en serait le livrable. Ce portrait devait permettre de répondre aux questions d'évaluation suivantes :

- Quels sont les projets financés?
- Quels sont les effets recherchés par les subventions offertes?
- Quelle est l'ampleur des subventions, par rapport au coût des projets?

En début de stage, il avait été prévu que ce portrait s'appuierait principalement sur les données de la banque de données FLORA du MAPAQ. La possibilité de compléter les informations par des entrevues téléphoniques auprès des promoteurs des projets et/ou des Directions régionales avait été évoquée. Une analyse et des constats devaient en découler et être présentés à la DGDRDD.

Des entrevues se sont effectivement avérées nécessaires pour obtenir un portrait plus juste des projets. Le livrable prévu a bien été réalisé. Il a pris la forme d'un document présentant un portrait des projets accompagné d'une recommandation. Le portrait des projets a été présenté de façon préliminaire tel que prévu. La version finale a été remise à la DEPVI et alimentera le rapport d'évaluation.

Toutes les activités se sont réalisées en collaboration avec l'équipe de professionnels de la DEPVI, et plus particulièrement, avec Monsieur Ghislain Blais, sous la direction de Monsieur Simon Côté. À l'ENAP, Monsieur Johann Jacob agissait à titre de directeur de stage.

1.2 L'organisation

Le Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation est responsable du développement du secteur bioalimentaire, qui comprend la production agricole, la pêche et l'aquaculture commerciales, la transformation des aliments et des boissons, la commercialisation des aliments et le réseau de l'hôtellerie, de la restauration et des institutions. La responsabilité de contribuer à la protection de la santé publique et à l'amélioration de la santé animale en exerçant une surveillance de toute la chaîne bioalimentaire lui incombe également. Ses mille-huit-cent employés travaillent dans les dix-sept régions administratives du Québec. Ses champs d'activités comprennent le soutien professionnel, l'encadrement réglementaire et l'appui financier, par lesquels le Ministère

conçoit et met en œuvre des politiques et des programmes pour assurer le développement du secteur bioalimentaire (MAPAQ, 2012). Il administre près de soixante-dix programmes dans quatre sphères d'activités : Productions animale et végétale, Pêche et aquaculture commerciales, Transformation et distribution alimentaire, Restauration et vente au détail.¹

Au sein du MAPAQ, la DEPVI a pour rôle de fournir à la haute direction et aux gestionnaires une évaluation ou une appréciation de leurs programmes, de leurs ententes, de leurs activités, de leurs projets et de leur gestion.

Son champs d'action englobe également des interventions sur les systèmes de contrôle mis en place par le Ministère, en vue d'assurer la conformité aux lois, directives et règlements qui régissent les activités du Ministère, la fiabilité, l'intégrité, l'utilité et la suffisance de l'information pour la prise de décisions et la reddition de comptes et l'utilisation optimale des ressources humaines.²

Au sein de la direction, cinq conseillers en évaluation de programme, trois vérificateurs internes et une étudiante travaillent sous la responsabilité d'un directeur.

¹ Site internet du Ministère, en date du 31 août 2012.

<http://www.mapaq.gouv.qc.ca/fr/md/programmes/Pages/Programmes.aspx>

² Page de présentation de la DEPVI sur l'intrant du MAPAQ, en date du 17 août 2012.

<http://www.mapaq/depvi/index.html>

2. LE PROGRAMME

2.1 Raison d'être

L'évolution rapide de l'environnement de l'agriculture et l'agroalimentaire pose des défis importants au secteur. C'est dans ce contexte que le gouvernement du Québec a créé en 2006 la Commission sur l'avenir de l'agriculture et de l'agroalimentaire québécois, avec pour mandat :

- de « faire un état de situation sur les enjeux et défis de l'agriculture et de l'agroalimentaire québécois;
- d'« examiner l'efficacité des interventions publiques actuellement en place, tant celles sous la responsabilité du ministre de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation que celles sous la responsabilité d'autres ministres touchant le secteur agricole et agroalimentaire dans des domaines tels l'environnement, la santé, l'occupation du territoire et le développement régional;
- d'« établir un diagnostic et formuler des recommandations sur les adaptations à faire, compte tenu des défis de la compétitivité et des revenus agricoles, des attentes sociétales et de la mise en valeur des potentiels régionaux. » (Commission sur l'avenir de l'agriculture et de l'agroalimentaire québécois, 2008, p.13-14)

En 2008, après une série d'audiences publiques, tenues dans quinze régions et vingt-sept municipalités, et l'analyse de sept-cent-vingt mémoires³, la Commission dépose son rapport.

³ Consultée le 17 août 2012.

<http://www.mapaq.gouv.qc.ca/fr/Ministere/Livrevert/VsiongouvernementaleAvenir/CAAAQ/Pages/CAAAQ.aspx>

L'étude du rapport fait ressortir diverses problématiques. En premier lieu, la demande pour les produits alimentaires se complexifie. Celle-ci augmente pour les produits multiethniques, santé, prêt à consommer ou facile à cuisiner, les produits de luxe ou exotiques. De plus, les conditions de production et l'environnement suscitent de plus en plus d'attention. Ainsi, il semble que des « fermes différentes » seraient mieux placées pour répondre à la demande pour ces produits différenciés.

Pour ce qui est des circuits courts, ils permettent aux entreprises d'écouler leurs produits par une autre voie que celle des grands distributeurs, qui dictent des conditions qui sont difficiles à respecter pour les PME.

Ces problématiques font l'objet de deux recommandations dans le rapport de la Commission. Elles semblent être à l'origine du programme.

2.2 Cibles et objectifs

Le programme comporte trois volets. Le volet 1 concerne les initiatives collectives de diversification régionale et de différenciation. Ses cibles sont :

- Les productions en émergence (soit à l'échelle régionale ou du Québec).
- La différenciation d'une production et la création d'une chaîne de valeur reconnaissant cette différenciation.

Le volet 2 a trait aux initiatives individuelles de diversification des entreprises. Les cibles qu'il cherche à atteindre sont :

- Le nombre de sources de revenus d'une entreprise.
 - La transformation alimentaire (le fait d'en faire ou non).

- L'agrotourisme (le fait d'en faire ou non).
- Intégration d'autres activités complémentaires liées à l'exploitation agricole.
- La productivité de l'entreprise.

Pour ce qui est du volet 3, sa cible est :

- La proximité entre les entreprises et les consommateurs.

Bien que le programme ne précise pas l'ampleur souhaitée du changement de l'état des cibles, l'idée générale est d'en favoriser l'état (par opposition à diminuer, atténuer, faire disparaître) :

- Augmenter le nombre de productions en émergence à l'échelle régionale et au Québec
- Faire croître le nombre de produits différenciés et de chaînes de valeur reconnaissant cette différenciation
- Augmenter le nombre de sources de revenus d'entreprises ou leur productivité,
- Rapprocher les entreprises et les consommateurs.

2.3 Nature de l'intervention

Globalement, le programme vise à appuyer financièrement les entrepreneurs dans leurs initiatives de diversification, de différenciation et de commercialisation dans un circuit court. Il consiste en subventions conditionnelles accordées à des entreprises privées, des coopératives ou des organismes sans but lucratif légalement constitués, pour la réalisation

de projets de diversification, de différenciation et de commercialisation dans un circuit court⁴.

Pour le volet 1, l'aide financière peut atteindre 200 000\$ par projet pour la durée du programme. Les bénéficiaires peuvent recevoir un montant représentant jusqu'à 50% des dépenses admissibles de leur projet, qui comprennent « les dépenses en main-d'œuvre, les honoraires et les frais d'expertise et de services professionnels et techniques engagés pour réaliser le projet, les frais de fonctionnement du groupe et de ses associés engagés pour le projet et les frais liés à l'acquisition ou à l'adaptation de matériel, d'équipement ou d'actifs productifs propres au projet » (MAPAQ, p. 6-8, 2009).

Pour le volet 2, l'aide financière peut atteindre 50 000\$ par projet et par entreprise pour la durée du programme. Les bénéficiaires peuvent recevoir un montant représentant jusqu'à 50% des dépenses admissibles de leur projet, qui comprennent « les honoraires et les frais d'expertise et de services professionnels et techniques engagés pour réaliser le projet, les frais de formation et de perfectionnement et les frais liés à la conception, à la production, à l'acquisition ou à l'adaptation de matériel, d'équipement et d'actifs productifs propres au projet » (MAPAQ, p. 9-11, 2009).

Pour ce qui est du volet 3, l'aide financière peut atteindre 50 000\$ par projet pour la durée du programme. Les bénéficiaires peuvent recevoir un montant représentant jusqu'à 50% des dépenses admissibles de leur projet, qui comprennent « les honoraires et les frais d'expertise et de services professionnels et techniques engagés pour réaliser le projet, les frais de formation et de perfectionnement, les frais liés à la conception, à la production, à l'acquisition ou à l'adaptation de matériel et d'équipement propres au projet et les frais liés à l'aménagement et à l'adaptation d'immeubles collectifs » (MAPAQ, p. 12-13, 2009).

⁴ Un circuit court fait intervenir au plus un intermédiaire dans la distribution entre l'entreprise de production ou de transformation et le consommateur ou la consommatrice. La vente directe est considérée comme un circuit court (MAPAQ, 2009).

2.4 Ressources financières

Le programme est assorti d'une enveloppe de 14 millions de dollars pour les trois années de sa durée, soit 2009-2010, 2010-2011, 2011-2012. Les seize directions régionales du MAPAQ disposent chacune d'un budget annuel équivalent alloué en début de leur année financière.

2.5 Activités de production

L'évaluation et la sélection des projets se fait en région, sauf pour les projets à portée nationale, dont la priorisation et la détermination des montants d'aide se fait par le central. Les directions régionales disposent d'un guide administratif pour les appuyer dans la mise en œuvre du programme. Ce guide comprend une grille d'évaluation afin d'effectuer la sélection des projets et la détermination des montants d'aide à accorder. Au début du programme, chacune des régions a dû former un comité d'évaluation des projets composé d'employés du MAPAQ et de membres externes provenant d'organisations liées au financement des entreprises et au développement économique et régional. Les régions ont été invitées à décider, avec leur comité, de la pondération à accorder à chacun des critères de la grille⁵.

Suite à un appel de projets⁶, les promoteurs procèdent au dépôt de leur demande d'aide financière et de leur dossier auprès du centre de services régional du MAPAQ. Le MAPAQ analyse chacun des projets; il en fait la synthèse et remet une recommandation au comité d'évaluation. Le comité en fait l'évaluation et produit une recommandation à l'intention de la direction. Une décision finale est rendue et un engagement budgétaire est effectué, dans le cas où le projet est accepté.

⁵ Exemple de critères qui doivent être notés : Faisabilité technique, Analyse de marché, Retombée durables sur le dynamisme du secteur, etc.

⁶ La formule d'appels à projets a été abandonnée en cours de mise en œuvre.

2.6 Extrants

Ceux-ci seront décrits dans la section 5 du rapport, qui présente notamment un portrait des projets financés.

2.7 Effets attendus

Si le programme vise plusieurs cibles, les types d'effets recherchés sont de deux ordres.

Un premier type d'effets est relatif à la rentabilité. En empruntant la voie de la diversification verticale, entre autres par l'ajout d'étapes de transformation, le développement de circuits courts, l'accès aux marchés locaux et l'amélioration des compétences en commercialisation, une entreprise s'approprie le profit provenant d'autres maillons de la chaîne de valeur. La différenciation des produits et la création de chaîne de valeur est une façon de bonifier la valeur des produits offerts par une entreprise. Enfin, l'amélioration de la productivité permet également d'améliorer sa rentabilité.

La réduction du risque pour les entreprises représente le second type d'effets. Outre les avantages de la diversification verticale, la diversification horizontale, soit l'adoption d'une production émergente et le développement d'autres sources de revenus, au sein de la même étape de la chaîne de valeur, permet aux entreprises de traverser plus facilement une période difficile pour leur principale source de revenus.

3. STRATÉGIE D'ÉVALUATION

Au début du mandat d'évaluation s'est tenue une rencontre initiale avec les professionnels responsables du programme au central, au cours de laquelle ont notamment été circonscrits les objectifs de l'évaluation. Ces objectifs consistaient, rappelons-le, à analyser la mise en œuvre du programme dans une optique formative, tout en validant sa construction et en donnant une indication sur son niveau d'effet. Cette démarche devait permettre de dégager des pistes d'amélioration du programme dans le cadre de sa révision. Lors de cette rencontre, les professionnels responsables du programme au central ont évoqué qu'ils percevaient des problèmes dans la mise en œuvre du programme en région, c'est-à-dire, dans la « concrétisation [sur le terrain] des moyens retenus pour répondre aux intentions de l'intervention » (Marceau R. et F. Sylvain, à paraître).

En raison des particularités de la situation, une approche d'évaluation axée sur l'utilisation a été adoptée. Parce que ce type d'évaluation se base sur le principe que les évaluations devraient être jugées en fonction de leur utilité, la ligne directrice de la conception et de la conduite d'une évaluation devrait être dictée par son utilisation future. Ainsi, l'évaluateur se doit de bien comprendre ce que les utilisateurs d'une évaluation veulent savoir et à quelles fins les informations produites serviront. Cette préoccupation doit animer l'ensemble de l'évaluation, du début jusqu'à la fin (Patton et LaBossière, 2009).

Ainsi, toute notre démarche a été orientée vers les besoins d'informations spécifiques des utilisateurs, avec qui ont été déterminé les objectifs et les questions d'évaluation.

Les vingt-et-une questions d'évaluation retenues sont présentées ci-après, par objectifs d'évaluation.

Évaluer la construction du programme

1. Quelle est la problématique?
2. Les objectifs du programme sont-ils en lien avec la problématique?
3. Comment la répartition régionale des ressources a-t-elle été déterminée?
4. Dans quelle mesure la problématique ciblée par le programme correspond à la planification stratégique du MAPAQ?

Évaluer sa mise en œuvre

5. Comment fonctionne l'attribution des subventions dans les régions?
6. Dans quelle mesure y a-t-il des disparités régionales?
7. Dans quelle mesure les facteurs locaux (régionaux) influencent-ils la mise en œuvre?
8. Quelles sont les causes des principales difficultés rencontrées?
9. Quels sont les avantages et les inconvénients de la gestion décentralisée?
10. Y a-t-il des éléments mal compris dans les documents administratifs? Si oui, lesquels?
11. La façon d'effectuer le paiement a-t-elle un impact sur la réalisation des projets?

Dresser le portrait des projets financés, selon le type d'effet recherché

12. Quels sont les projets financés?
13. Quels sont les effets recherchés par les subventions offertes?
14. Quelle est l'ampleur des subventions, par rapport au coût des projets?

Déterminer les principaux effets du programme

16. Quel est le niveau de réalisation des principaux projets financés?
17. Quels sont les principaux facteurs de succès des projets?
18. Quels sont les effets directs du programme?
19. Quels sont les effets indirects du programme?

Contribuer à sa révision

20. Dans quelle mesure la logique du programme doit-elle être révisée?
21. Quels éléments devraient être pris en compte durant la révision?

4. MÉTHODOLOGIE

L'évaluation centrée sur l'utilisation ne prévoit pas de type particulier d'évaluation, de modèle ou de méthode, le choix de ceux-ci reposant plutôt sur leur utilité présumée, c'est-à-dire leur capacité à produire des résultats qui seront utiles et réellement utilisés.

Ainsi, plusieurs sources de données ont été consultées afin de réunir l'ensemble des informations nécessaire pour répondre aux questions d'évaluation. Toutefois, comme le mandat de la stagiaire était plus particulièrement circonscrit au portrait des projets et aux questions d'évaluation 12, 13 et 14, seule la méthodologie retenue pour réaliser cette partie de l'évaluation sera exposée.

Le portrait des projets et la recommandations s'appuient principalement sur l'exploitation des données du programme disponibles dans la base de données FLORA et sur des entrevues qui ont été réalisées auprès des responsables du programme, tant au central qu'en région, ainsi que sur la documentation interne du programme.

Base de données FLORA

Lorsqu'un versement d'argent est fait à un bénéficiaire dans le cadre du programme, diverses données sont saisies et colligées par du personnel du MAPAQ en région dans la banque de données FLORA. Ces données comprennent plusieurs informations sur le projet, telles que son coût, ses objectifs, etc. et sur le bénéficiaire lui-même. Dans un premier temps, nous avons fait extraire sous la forme d'un fichier Excel l'ensemble de ces données pour les trois années financières visées par l'évaluation, soit 2009-2010, 2010-2011 et 2011-2012. Ces données ont fait l'objet d'un traitement statistique guidé par les questions d'évaluation, plus particulièrement de tableaux croisés dynamiques réalisés avec le logiciel Excel. Le travail sur la base de données s'est échelonné de juin à août.

Le choix d'utiliser des données secondaires comporte toujours des aspects positifs et négatifs. Il s'agit notamment d'une façon peu coûteuse et rapide d'obtenir des informations. Cependant, il est difficile d'en évaluer la qualité, étant hors du contexte de la collecte initiale des données (Turgeon et Bernatchez, 2010).

Ainsi, même si FLORA comprend un nombre important d'informations, seule une petite partie de celles-ci a pu être utilisée. D'une part, il s'est avéré que certains indicateurs étaient susceptibles de regrouper des réponses de nature différente. Par exemple, l'indicateur « Nombre d'emplois créés » ne fait pas de distinction entre les emplois à temps plein et ceux à temps partiel ou saisonniers. D'autre part, des entrevues avec les responsables régionaux qui se sont tenues par la suite laissent croire que ceux-ci comprenaient mal le détail des choix de réponses et à quoi ces informations serviraient.

De plus, la manipulation des données a demandé un temps considérable, notamment parce qu'en raison de la mise en forme des données, il était difficile de déterminer quelles entrées concernaient un même projet, nous obligeant à nous contenter d'estimations pour le calcul du nombre de projets. Effectivement, comme la base de données n'avait pas été conçue pour le suivi des extrants, mais plutôt pour le suivi du versement des fonds, son format était mal adapté aux besoins de l'évaluation.

Même si elle n'a pu finalement fournir toutes les réponses attendues, l'exploitation de la base de données a contribué à une meilleure connaissance des bénéficiaires et des projets financés. De plus, on a pu préciser les questions qui devraient être répondues par les collectes de données qui ont suivies. Enfin, la manipulation de ces données a donné suite à une recommandation qui alimentera le rapport d'évaluation.

Entrevues semi-dirigées

Dans un deuxième temps, des entrevues semi-dirigées ont été réalisées auprès des responsables régionaux de toutes les directions régionales du MAPAQ pour documenter la mise en œuvre du programme. Par exemple, l'étude de la mise en œuvre devait faire ressortir d'éventuelles disparités régionales au sujet de la compréhension et l'application du programme, la sélection des projets, des aspects du programme ou de son application qui seraient problématiques, et les effets perçus du programme. Les entrevues se sont déroulées du 3 au 20 juillet et ont été effectuées par un professionnel de la DEPVI et la stagiaire. Le schéma d'entrevue comprenait vingt-et-une questions ouvertes. Le schéma d'entrevue peut être consulté en annexe. Des résumés d'entrevue, qui ont par la suite fait l'objet d'une analyse de contenu, en ont été tirés.

Par la suite, des entrevues semi-dirigées ont été réalisées avec quatre-vingt-onze bénéficiaires de projets qui ont été financés en 2009-2010, soit la première année de mise en œuvre du programme. Ce choix a été fait afin d'orienter l'analyse vers le degré de pérennité des projets et de mieux cerner leurs effets. Les entrevues se sont déroulées du 17 juillet au 15 août. Les répondants étaient invités à répondre à six questions ouvertes concernant leur projet, les raisons de sa réalisation, son avancement et ses effets. Le schéma d'entrevue peut être consulté en annexe.

Pendant les entrevues, les interviewers, soit la stagiaire et un professionnel de la DEPVI, procédaient à la prise de notes dans une base Access. Les entrevues ont par la suite fait l'objet d'une analyse de contenu, au cours de laquelle a été réalisée une codification des données, qui a été suivie par un traitement quantitatif, soit des tableaux croisés dynamiques.

Différents avantages et inconvénients sont reliés à l'acquisition de données par la réalisation d'entrevues téléphoniques. Ils permettent de mener un entretien de façon rapide,

souple et auprès de personnes dispersés sur un vaste territoire. De plus, l'accès direct à l'expérience du répondant produit des données riches en détails et en description. L'interviewer peut ajuster ses questions afin de tenir compte des réponses du répondant. Le contact direct entre l'interviewer et le répondant a ceci de bien qu'il permet à celui-ci de voir immédiatement si des questions sont mal comprises et de pouvoir supporter le répondant auquel cas. Aussi, le répondant peut vouloir ajouter des commentaires qui ne faisaient pas nécessairement partie des questions prévues mais qui peuvent se révéler néanmoins d'une grande importance (Savoie-Zajc, 2010 et Blais et Durand, 2010).

Par contre, ce contact direct a comme contrepartie que les informations échangées dépendent de la qualité de la relation interpersonnelle établie entre l'interviewer et le répondant. De plus, les données récoltées peuvent être biaisées par des facteurs amenés par la relation entre l'interviewer et le répondant, par exemple le désir, pour le répondant, de plaire à l'interviewer et la possibilité que les répondants tentent d'influer sur le cours des événements par leurs réponses. Enfin, les questions ouvertes fournissent des réponses plus riches mais elles sont plus difficiles à traiter et à interpréter (Savoie-Zajc, 2010 et Blais et Durand, 2010). Ainsi, les résultats obtenus en entrevue constituent l'une des multiples sources d'informations que nous avons utilisés pour construire notre opinion sur le programme.

Le travail sur la base de données et les entrevues ont été enrichies par plusieurs rencontres de travail avec les professionnels qui gèrent le programme au central, qui ont eu lieu entre les mois de mars et le mois d'août, des conversations téléphoniques et des échanges de courriel, par la voie desquels diverses informations ont été échangées.

Documentation interne du programme

Enfin, ces informations ont été complétées par la revue des documents internes sur le programme remis par les professionnels responsables du programme au central, tels que le rapport de la Commission sur l'avenir de l'agriculture et de l'agroalimentaire québécois et le Guide administratif du programme. De plus, divers documents sur la diversification ont été consultés afin d'approfondir notre compréhension du concept.

5. RÉSULTATS

Le portrait des projets qui a fait l'objet du stage devait, rappelons-le, permettre de répondre aux questions d'évaluation suivantes :

12. Quels sont les projets financés?
13. Quels sont les effets recherchés par les subventions offertes?
14. Quelle est l'ampleur des subventions, par rapport au coût des projets?

C'est à partir du traitement et de l'analyse des données disponibles dans la banque FLORA et des données recueillies dans le cadre des entrevues avec les gestionnaires du programme, tant au central qu'en région, et les bénéficiaires qu'a pu être dressé un portrait des bénéficiaires et des projets financés dans le cadre du programme Diversification et commercialisation en circuit court en région. Les résultats sont présentés par question d'évaluation.

Question d'évaluation 12 : Quels sont les projets financés?

Le tableau 5.1 démontre que le total des montants versés durant les trois années du programme est de 8 275 890\$. Le volet 2 est celui pour lequel la plus grande partie des subventions, soit un peu plus de la moitié, a été versée.

Tableau 5.1 Répartition des montants versés par année financière

<i>Année</i>	<i>Volet 1</i>	<i>Volet 2</i>	<i>Volet 3</i>	Total
An09-10	772 021 \$	1 130 187 \$	569 628 \$	2 471 836 \$
An10-11	696 576 \$	1 350 013 \$	638 979 \$	2 685 568 \$
An11-12	434 018 \$	1 887 855 \$	796 613 \$	3 118 486 \$
Total	1 902 615 \$	4 368 055 \$	2 005 220 \$	8 275 890 \$

Le tableau 5.2 présente la répartition des montants versés selon le type de projet, tel qu'il a été inscrit dans FLORA suite à l'acceptation du projet. Les types de projets semblent bien concorder avec les cibles prévues du programme.

Tableau 5.2 Répartition des montants versés par types de projet

<i>Volet</i>	<i>Type de projet</i>	<i>%</i>
<i>Volet 1</i> 23%	Différenciation de production	13%
	Implantation nouvelle production différenciée	5%
	Autres	3%
	Implantation nouvelle production	2%
<i>Volet 2</i> 53%	Transformation alimentaire	21%
	Amélioration de la productivité en productions multiples	19%
	Autres	7%
	Développement d'une offre agrotouristique	6%
<i>Volet 3</i> 24%	Marché public et de solidarité	12%
	Autres	12%
<i>Total</i> 100%		100%

Au tableau 5.3, on remarque que le nombre de bénéficiaires et le montant total des montants versés varient de façon importante entre les régions, ce qui était prévisible étant donné que l'économie de chaque région repose de façon inégale sur l'agriculture.

Tableau 5.3 Nombre de bénéficiaires et total des montants versés par région

<i>Région</i>	<i>n</i>	<i>\$</i>
Centre-du-Québec	23	761 603 \$
Chaudière-Appalaches	30	739 900 \$
Saguenay – Lac Saint-Jean	33	723 094 \$
Montérégie-Ouest	26	673 508 \$
Gaspésie – Îles-de-la-Madeleine	30	649 829 \$
Outaouais – Laurentides secteur Outaouais	38	635 664 \$
Estrie	21	630 635 \$
Montérégie-Est	34	625 476 \$
Bas-Saint-Laurent	40	623 303 \$
Outaouais – Laurentides secteur Laurentides	27	507 197 \$
Montréal – Laval – Lanaudière secteur Lanaudière	41	397 687 \$
Mauricie	13	356 424 \$

<i>Région</i>	<i>n</i>	<i>\$</i>
Capitale-Nationale	23	322 565 \$
Côte-Nord	12	317 634 \$
Abitibi-Témiscamingue – Nord-du-Québec	12	311 372 \$
Total	403	8 275 890 \$

Les données présentées au tableau 5.4 font ressortir que le volet 2 est celui dans lequel on retrouve les projets de la majorité des bénéficiaires, bien que les projets des volets 1 et 3, qui sont des projets collectifs, correspondent davantage au type de projets recherchés par le programme. La complexité de la préparation et la réalisation d'un projet collectif explique sans doute cette situation.

Tableau 5.4 Nombre de nouveaux bénéficiaires par année et volet⁷

<i>Année</i>	<i>Volet 1</i>	<i>Volet 2</i>	<i>Volet 3</i>	Total
An 09-10	20	91	43	154
An10-11	13	72	36	121
An11-12	1	103	24	128
Total	34	266	103	403

⁷ Le nombre de bénéficiaires correspond au nombre de numéros uniques d'identification d'entreprise dans la banque. Un certain nombre de bénéficiaires est susceptible d'avoir présenté des demandes pour plus d'un promoteur, par exemple des CLD, mais nous estimons qu'ils constituent une minorité.

Comme le démontre le tableau suivant, les montants moyens versés par bénéficiaire dans chacune des régions laissent voir une grande variation, ce qui était prévisible étant donné que la taille des projets varie également.

Tableau 5.5 Montant moyen versé par bénéficiaire par région

<i>Région</i>	<i>Montant</i>	<i>Bénéficiaires</i>	Moyenne			Total
			<i>Volet 1</i>	<i>Volet 2</i>	<i>Volet 3</i>	
Centre-du-Québec	761 603 \$	23	117 937 \$	20 290 \$	21 289 \$	33 113 \$
Chaudière-Appalaches	739 900 \$	30	40 478 \$	21 165 \$	29 456 \$	24 663 \$
Saguenay – Lac Saint-Jean	723 094 \$	33	65 000 \$	21 942 \$	17 937 \$	21 912 \$
Montréal-Ouest	673 508 \$	26	75 586 \$	20 152 \$	16 803 \$	25 904 \$
Gaspésie – Îles-de-la-Madeleine	649 829 \$	30	36 184 \$	18 010 \$	25 378 \$	21 661 \$
Outaouais – Laurentides secteur Outaouais	635 664 \$	38	40 540 \$	15 617 \$	19 940 \$	16 728 \$
Estrie	630 635 \$	21	71 421 \$	10 221 \$	25 934 \$	30 030 \$
Montréal-Est	625 476 \$	34	55 363 \$	12 444 \$	20 768 \$	18 396 \$
Bas-Saint-Laurent	623 303 \$	40	19 786 \$	15 053 \$	14 827 \$	15 583 \$
Outaouais – Laurentides secteur Laurentides	507 197 \$	27	30 000 \$	17 875 \$	20 366 \$	18 785 \$
Montréal – Laval – Lanaudière secteur Lanaudière	397 687 \$	41	31 907 \$	4 524 \$	14 364 \$	9 700 \$
Mauricie	356 424 \$	13	Aucun	26 019 \$	32 079 \$	27 417 \$
Capitale-Nationale	322 565 \$	23	30 159 \$	10 886 \$	15 692 \$	14 025 \$
Côte-Nord	317 634 \$	12	103 750 \$	18 682 \$	22 872 \$	26 470 \$
Abitibi-Témiscamingue – Nord-du-Québec	311 372 \$	12	83 085 \$	17 862 \$	6 723 \$	25 948 \$
Total	8 275 890 \$	403	55 959 \$	16 421 \$	19 468 \$	20 536 \$

Les données du tableau 5.6 qui suit indiquent que parmi les différentes clientèles, les entreprises ont reçu la plus grande part des montants d'argent versés.

Tableau 5.6 Répartition des montants versés par catégorie de bénéficiaire

<i>Clientèle</i>	<i>Volet 1</i>	<i>Volet 2</i>	<i>Volet 3</i>	<i>Total</i>
Entreprise	25%	98%	10%	63%
OBNL	47%	1%	72%	28%
Coopérative	25%	0%	16%	8%
CLD	2%	0%	2%	1%
Total	100%	100%	100%	100%

Le tableau 5.7 présente les chiffres d'affaires des bénéficiaires du volet 2. La majorité des entreprises du volet 2 déclarent des chiffres d'affaires compris entre 20 000\$ et 200 000\$. Cependant, 33% des entreprises dont les projets ont été financés ont des chiffres d'affaires inférieurs à 20 000\$ ou supérieurs à 200 000\$. Ces entreprises sont, selon les termes du programme, admissibles uniquement si leur projet s'inscrit comme ayant des retombées dans un secteur de diversification visé par la région, ce que les données accessibles dans FLORA ne permettent pas de déterminer avec précision.

Tableau 5.7 Chiffre d'affaires des bénéficiaires du volet 2*

<i>Chiffre d'affaires</i>	<i>Bénéficiaires</i>		<i>Montants versés</i>	
	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>\$</i>	<i>%</i>
Moins de 20 000\$	53	20%	731 428 \$	17%
20 000\$ à 99 999\$	108	41%	1 622 495 \$	37%
100 000\$ à 199 999\$	71	27%	1 385 671 \$	32%
200 000\$ et plus	34	13%	628 462 \$	14%
Total	266	100%	4 368 055 \$	100%

*Les données sont disponibles pour ce volet uniquement.

Les résultats présentés aux tableaux 5.1 à 5.7 proviennent de l'exploitation des données de FLORA, ainsi que des entrevues avec les responsables du programme, tant au central qu'en région. Cependant, pour ce qui est de la nature des projets, les données de FLORA nous semblaient manquer de détails. Afin de répondre à la question d'évaluation 13, il nous est apparu pertinent de contacter directement les promoteurs afin qu'ils nous présentent eux-mêmes leurs projets dans leurs propres mots afin de nous en faire une idée plus précise.

Question d'évaluation 13 : Quels sont les effets recherchés par les subventions offertes?

Le tableau 5.8 montre la classification que nous avons réalisée des projets financés en 2009-2010 dont nous avons rejoint le promoteur en entrevue téléphonique. Cette classification permet de relier les projets de ces promoteurs aux effets recherchés par le programme. Un premier groupe de projets se dessine autour du concept de rentabilité, c'est-à-dire qu'il regroupe des projets, qui, par un moyen ou un autre, visent à améliorer la rentabilité de l'entreprise. Certains le font en permettant à l'entreprise d'adopter la voie de la diversification verticale : en s'appropriant le profit de maillons situés en amont (fournisseurs) ou en aval (distributeurs) de la chaîne d'approvisionnement, la rentabilité de l'entreprise s'améliore. Ce sont les projets relatifs à la transformation, aux circuits courts (kiosque, boutique, centre d'interprétation), à l'accès aux marchés locaux (marché virtuel ou public) et à l'aide au marketing. D'autres projets visent une meilleure rentabilité de l'entreprise par la création de chaînes de valeur et l'amélioration de la productivité.

Un deuxième groupe de projets semble se regrouper autour de la recherche d'une diminution du risque pour l'entreprise. En adoptant la diversification horizontale, c'est-à-dire, la diversification à l'intérieur d'une même étape de la chaîne d'approvisionnement, ces projets entraînent la diminution du risque pour l'entreprise. Il s'agit des projets qui consistent à l'ajout d'une nouvelle production. Seule une faible proportion des projets se classent dans la catégorie « Autres ». La réalisation de cette classification indique qu'en général, les effets recherchés par les projets des promoteurs avec qui nous avons parlé concordent bien avec le type d'effets recherchés par le programme.

Tableau 5.8 Type des projets de 2009-2010 dont les promoteurs ont été interrogés

<i>Volet</i>	<i>Type</i>	<i>Total</i>	Total
1	Chaîne de valeur	14	277 084 \$
	Ajout d'une nouvelle production	1	40 125 \$
	Transformation	1	28 750 \$
	Aide au marketing	1	1 500 \$
2	Transformation	16	177 453 \$
	Ajout d'une nouvelle production	16	163 336 \$
	Améliorer la productivité	13	157 044 \$
	Kiosque à la ferme	2	11 381 \$
	Aide au marketing	1	5 000 \$
	Boutique	1	5 000 \$
	Centre d'interprétation	1	1 237 \$
3	Marché virtuel	7	108 597 \$
	Marché public	11	113 235 \$
	Aide au marketing	2	20 125 \$
	Boutique	1	11 303 \$
	Transformation	1	11 200 \$
	Autres	2	11 038 \$
Total		91	1 143 409 \$

Question d'évaluation 14 : Quelle est l'ampleur des subventions, par rapport au coût des projets?

Nous n'avons malheureusement pu répondre à cette question. En effet, calculer l'ampleur de la subvention requiert de connaître le coût du projet. Or, nous avons constaté qu'il n'y avait pas de critères dont la compréhension était partagée par tous les intervenants du programme, permettant de différencier un projet unique d'une phase de projet. Ainsi, devons-nous considérer que le plan d'affaires pour la mise en marché de pommes et l'acquisition de pommiers sont deux projets distincts ou deux phases d'un même et unique projet? Cela dépend des points de vue. Or, cette décision fait varier le résultat du calcul de l'ampleur de la subvention. De plus, les enregistrements dans la base de données FLORA concernant les projets sont faits par versement, mais il peut y avoir plus d'un versement par projet sans qu'on puisse déterminer avec précision s'il s'agit du même projet ou d'un projet différent. Enfin, les coûts de projets sont des estimations qui ont été faites lors du dépôt initial et non pas des coûts réels.

6. DISCUSSION

Ce portrait permet de dessiner une vision globale de l'action du programme. Sa réalisation a en outre permis d'identifier des aspects du programme qui gagneraient à être améliorés.

Effectivement, comme il a été discuté dans la section méthodologie de ce rapport, la manipulation des données de la banque FLORA a demandé un temps considérable et n'a pu répondre à toutes les questions que nous nous posions au sujet des extrants du programme.

Idéalement, le processus de gestion d'un programme devrait pouvoir apporter facilement, rapidement et en temps réel, des informations sur les bénéficiaires et les projets financés. Or, FLORA semble être le principal outil de suivi des extrants du programme. Parce qu'il a plutôt été conçu pour suivre le versement des fonds, la compilation des autres données nécessaires pour la gestion du programme est difficile.

Ce manque d'informations sur les activités du programme en complique la gestion. Il est difficile de savoir si les activités du programme se déroulent de manière satisfaisante, surtout dans un contexte où la mise en œuvre est régionalisée. De plus, si un problème survient et qu'une décision doit être prise, il sera difficile de l'appuyer sur des données chiffrées. Enfin, si une donnée « à jour » est demandée à l'équipe qui gère le programme, plusieurs heures seront nécessaires pour la produire et l'information comportera tout de même une part d'approximation.

Cette constatation a donné suite à une recommandation pour la révision du programme qui alimentera le rapport d'évaluation à l'effet que la direction gagnerait à se doter d'un système de suivi des extrants du programme tel un tableau de bord de gestion, ce qui permettrait d'assurer la fiabilité de l'information, sa mise à jour et son accessibilité.

CONCLUSION

Le présent rapport se donnait comme objectif de rendre compte du travail effectué lors d'un stage effectué à l'été 2012 à la Direction de l'évaluation de programmes et de la vérification interne du Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec.

Le stage consistait à prendre part à l'évaluation du programme Diversification et commercialisation en circuit court en région. De façon plus spécifique, un portrait des projets financés dans le cadre du programme devait être produit afin de répondre aux questions d'évaluation 12 (Quels sont les projets financés?), 13 (Quels sont les effets recherchés par les subventions offertes?) et 14 (Quelle est l'ampleur des subventions, par rapport au coût des projets?).

Après avoir présenté le contexte dans lequel se déroulait le stage, le programme a été sommairement décrit. Cette section du rapport a exposé la raison d'être du programme, à savoir, l'inefficacité des entreprises agricoles traditionnelles à répondre à une demande pour les produits alimentaires qui se complexifie et la difficulté des PME à écouler leurs produits auprès des grands distributeurs. La nature de l'intervention pour atténuer ces problèmes consiste en un programme de subventions conditionnelles octroyées pour la réalisation de projets qui visent à améliorer la rentabilité de l'entreprise ou la réduction du risque. Ces projets doivent avoir pour cibles les productions en émergence, la différenciation d'une production et la création de chaîne de valeur reconnaissant cette différenciation, le nombre de sources de revenus et la productivité de l'entreprise, ainsi que le degré de proximité entre les entreprises et les consommateurs. La section suivante du rapport a présenté la conjoncture entourant l'évaluation du programme. On y a indiqué que celle-ci a orienté le choix de la stratégie d'évaluation, qui correspondait à une évaluation axée sur l'utilisation. Enfin, après avoir exposé la méthodologie, nous avons été en mesure

de présenter les résultats des principaux travaux réalisés. Afin de définir quels étaient les projets financés, nous avons brossé un portrait de la répartition des sommes allouées par année, entre les régions et selon les types de projets, tels qu'ils avaient été saisis dans FLORA. Nous avons également tenté de préciser qui en était les promoteurs. L'analyse d'un échantillon de projets nous a permis de déterminer que les effets recherchés par ceux-ci correspondaient bien aux effets recherchés par le programme. Toutefois, l'ampleur des subventions par rapport au coût des projets n'a pu être déterminée. Cet écueil a contribué au développement d'une recommandation pour la révision du programme, soit que la prochaine version du programme gagnerait à comprendre un système de suivi des extrants tel un tableau de bord de gestion.

Ce stage, en nous permettant de participer à la réalisation d'une évaluation de programme dans un milieu de travail, nous a amené à mettre en pratique nos capacités professionnelles, tout en nous permettant d'acquérir une expérience dans notre champ de spécialisation. Ce passage s'est révélé riche en apprentissages de toutes sortes, qui seront d'une grande utilité tout au long de notre vie professionnelle.

BIBLIOGRAPHIE

BLAIS, André et Claire DURAND (2010). « Le sondage » dans Benoît Gauthier (dir.), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte de données*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 445-487.

COMMISSION SUR L'AVENIR DE L'AGRICULTURE ET DE L'AGROALIMENTAIRE QUÉBÉCOIS (2008). *Agriculture et agroalimentaire : assurer et bâtir l'avenir, Propositions pour une agriculture durable et en santé, Rapport de la Commission sur l'avenir de l'agriculture et de l'agroalimentaire québécois*.

QUÉBEC. Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (2009). *Guide administratif : programme Diversification et commercialisation en circuit court en région*, version du 21 juillet 2009.

QUÉBEC. Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (2012). *Plan stratégique 2011-2014*, Québec.

SAVOIE-ZAJC, Lorraine (2010). « L'entrevue semi-dirigée » dans Benoît Gauthier (dir.), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte de données*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 337-360.

TURGEON, Jean et Jean BERNATCHEZ (2010). « Les données secondaires » dans Benoît Gauthier (dir.), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte de données*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 489-528.

Michael QUINN PATTON et Francine LABOSSIÈRE (2009). « L'évaluation axée sur l'utilisation », dans Valéry Ridde et Christian Dagenais (dir.), *Approches et pratiques en évaluation de programme*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, p 143-273.

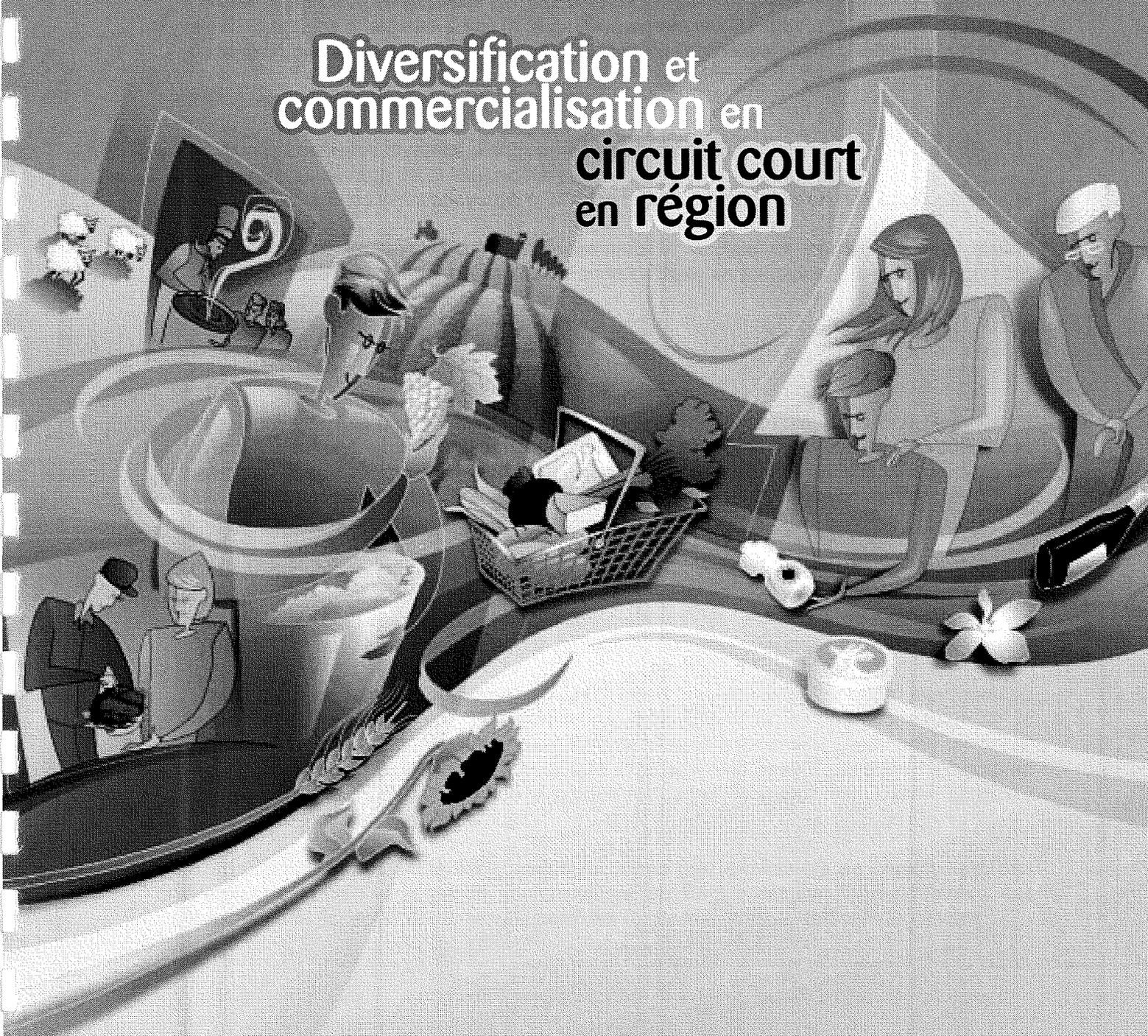
APPENDICE A

PROGRAMME

La fierté *d'en vivre* Le plaisir *de s'en nourrir*

P R O G R A M M E

Diversification et commercialisation en circuit court en région



PROGRAMME DIVERSIFICATION ET COMMERCIALISATION EN CIRCUIT COURT EN RÉGION

A. ENJEUX ET ORIENTATIONS

Par le programme Diversification et commercialisation en circuit court en région, le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation entend mettre à profit l'ensemble de ses ressources de façon à concrétiser la vision du secteur agricole et agroalimentaire à laquelle souscrit le gouvernement du Québec à la lumière du rapport de la Commission sur l'avenir de l'agriculture et de l'agroalimentaire québécois.

Plus précisément, l'enjeu est de favoriser un secteur :

- comprenant une diversité d'entreprises et de productions;
- offrant davantage de produits différenciés;
- rapprochant les entreprises de production et de transformation des consommateurs et citoyens;
- s'acquittant de ses fonctions économique et sociale et relatives à l'occupation dynamique du territoire en harmonie avec sa fonction principale qui est de nourrir les Québécois.

B. DÉFINITIONS

Agrotourisme : l'agrotourisme est une activité touristique complémentaire à l'agriculture ayant lieu sur une exploitation agricole. Il met en relation des producteurs et productrices agricoles avec des touristes ou des excursionnistes, permettant ainsi à ces derniers de découvrir l'agriculture, sa production et son milieu par le truchement de l'accueil et de l'information que leur réserve leur hôte.

Chaîne de valeur : une chaîne de valeur est une alliance verticale d'entreprises qui collaborent pour occuper une meilleure position sur les marchés en apportant plus de valeur aux consommateurs et consommatrices et pour établir une répartition satisfaisante pour tous des avantages découlant de cette alliance.

Circuit court de commercialisation : un circuit court fait intervenir au plus un intermédiaire dans la distribution entre l'entreprise de production ou de transformation et le consommateur ou la consommatrice. La vente directe est considérée comme un circuit court. Le grossiste fournissant un détaillant associé à une chaîne est considéré comme un deuxième intermédiaire lorsque le produit passe par l'entrepôt de la chaîne ou qu'il y a facturation centrale par celle-ci.

Entreprise agricole : entité économique reconnue par le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation conformément au Règlement sur l'enregistrement des exploitations agricoles et sur le paiement des taxes foncières et des compensations.

Entreprise de transformation : en vertu du programme, les entreprises de transformation comprennent les entreprises de transformation agroalimentaire, les entreprises de cueillette de matières comestibles et les entreprises de première transformation de produits agricoles à des fins non alimentaires autres que la transformation du bois.

Production en émergence : production qui, dans une perspective québécoise ou régionale, offre un potentiel de diversification et de développement et qui est peu présente sur le territoire.

C. VOLET 1 – APPUI AUX INITIATIVES COLLECTIVES DE DIVERSIFICATION RÉGIONALE ET DE DIFFÉRENCIATION

a. Objectif particulier

Contribuer aux partenariats qui auront une incidence notable sur la diversification de l'agriculture et de l'agroalimentaire au Québec et dans les régions en soutenant les initiatives destinées :

- à implanter durablement une production en émergence ou jusque-là absente au Québec ou dans la région;
- à différencier une production ou à créer une chaîne de valeur en région dans un secteur déjà présent au Québec ou dans la région.

b. Clientèle admissible

Le programme s'adresse aux entités suivantes :

- les groupes composés d'entreprises agricoles, et de transformation s'il y a lieu, qui pilotent un projet de diversification ou de différenciation satisfaisant aux objectifs du présent volet;
- les membres ou les partenaires réunis dans un groupe admissible en vertu d'une entente formelle et qui sont des entreprises agricoles ou de transformation légalement constituées en entreprises privées, en coopératives ou en entreprises d'économie sociale;
- les associés d'un groupe admissible dans la réalisation d'une ou des composantes de son projet en vertu d'une entente formelle, d'un mandat ou d'un contrat avec ce dernier qui sont des entreprises privées, des coopératives ou des organismes sans but lucratif légalement constitués.

c. Projets recevables

Un projet doit comprendre les principales actions individuelles et collectives nécessaires à sa réalisation complète : la mise sur pied du projet, la mise en production à l'échelle commerciale et le démarrage des mécanismes d'accompagnement et de validation.

d. Base de calcul de l'aide financière

La présentation d'un budget *pro forma* du projet et de ses composantes cadrant avec les objectifs que poursuit le volet est obligatoire. Le budget doit présenter les sources de financement et les revenus anticipés, les dépenses prévues rattachées au projet pour ses diverses étapes ainsi qu'un calendrier de réalisation.

Seules les dépenses effectivement payées par le groupe, l'entreprise ou l'organisme bénéficiaire du programme et liées directement à la réalisation du projet sont visées par ce programme.

Les dépenses admissibles comprennent :

- les dépenses en main-d'œuvre;
- les honoraires et les frais d'expertise et de services professionnels et techniques engagés pour réaliser le projet;
- les frais de fonctionnement du groupe et de ses associés engagés pour le projet;
- les frais liés à l'acquisition ou à l'adaptation de matériel, d'équipement ou d'actifs productifs propres au projet.

Les dépenses suivantes ne sont pas admissibles :

- les commandites faites à un tiers;
- les dépenses effectuées ou engagées avant la date du dépôt de la demande d'aide financière;
- les frais de fonctionnement non directement engagés pour le projet;
- les frais financiers relatifs aux emprunts;
- l'achat de terrain, d'équipement agricole courant et de bâtiment.

e. Montant de l'aide accordée

Le montant de l'aide financière est établi en fonction des retombées anticipées.

L'aide financière peut s'élever à un maximum de 200 000 \$ par projet pour la durée du programme. Elle prend la forme de contributions non remboursables aux actions individuelles et collectives dont la somme peut atteindre 50 % du total des dépenses admissibles du projet.

Une première somme, pouvant représenter jusqu'à 25 % de l'aide, peut être versée à la suite de l'approbation du projet. Les sommes subséquentes seront versées périodiquement à la suite de l'approbation de rapports d'étape comprenant un état des dépenses effectuées.

D. VOLET 2 – APPUI AUX INITIATIVES INDIVIDUELLES DE DIVERSIFICATION DES ENTREPRISES

a. Objectifs particuliers

1. Contribuer aux projets des entreprises engagées dans une voie de diversification qui auront une incidence notable sur la viabilité de leurs activités agricoles ou agroalimentaires, sur leurs revenus et leur chiffre d'affaires :
 - par l'amélioration de la productivité dans l'entreprise agricole à productions multiples;
 - par la transformation alimentaire des produits de l'entreprise ou de la région;
 - par le développement d'une offre agrotouristique distinctive et de qualité;
 - par l'intégration d'autres activités complémentaires liées à l'exploitation agricole et créant de nouvelles sources de revenus durables pour l'entreprise.
2. Contribuer aux projets d'entreprises dans les secteurs de diversification visés et reconnus régionalement qui ont des retombées positives quant à la mise en valeur du potentiel des ressources agricoles et à leur transformation dans la région.

b. Clientèle admissible

Le programme s'adresse aux entités suivantes :

- les entreprises agricoles ayant des ventes de produits agricoles (ou un potentiel de ventes) de 20 000 \$ à 150 000 \$, jusqu'à un chiffre d'affaires de 200 000 \$, toutes sources de revenus autonomes confondues;
- les entreprises de transformation alimentaire de produits de la région qui ont un chiffre d'affaires de 20 000 \$ à 200 000 \$ et qui sont des entreprises privées, des coopératives ou des organismes sans but lucratif;
- les entreprises privées, les coopératives et les organismes sans but lucratif légalement constitués ayant un projet dans un secteur de diversification visé et reconnu régionalement.

c. Projet recevable

Le projet peut comprendre toute activité ou toute action permettant à l'entreprise d'atteindre les objectifs du volet dans la voie de diversification concernée.

d. Base de calcul de l'aide financière

La présentation d'un budget *pro forma* du projet cadrant avec les objectifs que poursuit le présent volet est obligatoire dans le cas des projets dont le coût dépasse 5 000 \$. Le budget doit présenter les sources de financement et les revenus anticipés, les dépenses prévues rattachées au projet ainsi qu'un calendrier de réalisation.

Seules les dépenses effectivement payées par le bénéficiaire et liées directement et exclusivement à la réalisation du projet sont visées par ce programme.

Les dépenses admissibles sont les suivantes :

- les honoraires et les frais d'expertise et de services professionnels et techniques engagés pour réaliser le projet;
- les frais de formation et de perfectionnement;
- les frais liés à la conception, à la production, à l'acquisition ou à l'adaptation de matériel, d'équipement et d'actifs productifs propres au projet.

Les dépenses suivantes ne sont pas admissibles :

- les commandites faites à un tiers;
- les dépenses effectuées ou engagées avant la date du dépôt de la demande d'aide financière;
- les frais de fonctionnement non directement engagés pour le projet;
- les frais financiers relatifs aux emprunts;
- l'achat de terrain, d'équipement agricole courant et de bâtiment.

e. Montant de l'aide accordée

Le montant de l'aide financière est établi en fonction des retombées anticipées.

L'aide financière peut s'élever à un maximum de 50 000 \$ par projet et par entreprise pour la durée du programme. Elle prend la forme d'une contribution non remboursable pouvant atteindre 50 % du total des dépenses admissibles.

Une première somme, pouvant représenter jusqu'à 25 % de l'aide, peut être versée à la suite de l'approbation du projet. Le solde est versé au terme du projet, à la suite de l'approbation du rapport de dépenses.

E. VOLET 3 – APPUI AUX INITIATIVES COLLECTIVES DE COMMERCIALISATION EN CIRCUIT COURT

a. Objectif particulier

Contribuer aux partenariats qui auront une incidence notable et durable sur la rentabilité des entreprises et le rapprochement de celles-ci et des consommateurs et des citoyens en soutenant les initiatives destinées :

- à améliorer les compétences des exploitants et de leur personnel en matière de commercialisation dans un circuit court et de techniques de vente;
- à procurer aux entreprises un accès stable et durable aux marchés locaux et régionaux;
- à développer les circuits courts de commercialisation.

b. Clientèle admissible

Le programme s'adresse aux entités suivantes :

- les groupes formés d'au moins trois entreprises agricoles, et de transformation alimentaire s'il y a lieu, pilotant un projet d'implantation ou de développement d'un circuit court de commercialisation de leurs produits, activités ou services;
- les associés d'un groupe admissible dans la réalisation de son projet en vertu d'une entente formelle, d'un mandat ou d'un contrat avec ce dernier qui sont des entreprises privées, des coopératives ou des organismes sans but lucratif légalement constitués;
- les coopératives et les organismes sans but lucratif dont la mission, les actions et les objectifs sont directement liés à la commercialisation dans un circuit court.

c. Projets recevables

Le promoteur du projet doit démontrer qu'une proportion d'au moins 50 % des produits commercialisés dans un circuit court par les entreprises seront enregistrés sous le label Aliments du Québec ou répondront aux critères qui définissent le label.

Le projet peut comprendre toute activité ou toute action permettant d'atteindre les objectifs du volet.

d. Base de calcul de l'aide financière

La présentation d'un budget *pro forma* du projet cadrant avec les objectifs que poursuit le présent volet est obligatoire. Selon le contexte, le budget doit présenter les sources de financement et les revenus anticipés, les dépenses prévues au projet ainsi qu'un calendrier de réalisation.

Seules les dépenses effectivement payées par le groupe, l'entreprise ou l'organisme bénéficiaire du programme et liées directement à la réalisation du projet sont visées par ce programme.

Les dépenses admissibles sont les suivantes :

- les honoraires et les frais d'expertise et de services professionnels et techniques engagés pour réaliser le projet;
- les frais de formation et de perfectionnement;
- les frais liés à la conception, à la production, à l'acquisition ou à l'adaptation de matériel et d'équipement propres au projet;
- les frais liés à l'aménagement et à l'adaptation d'immeubles collectifs.

Les dépenses suivantes ne sont pas recevables :

- les commandites faites à un tiers;
- les dépenses effectuées ou engagées avant la date du dépôt de la demande d'aide financière;
- les frais de fonctionnement non directement engagés pour le projet;
- les frais financiers relatifs aux emprunts;
- l'achat de terrains et de bâtiments.

e. Montant de l'aide accordée

Le montant de l'aide financière est établi en fonction des retombées anticipées.

L'aide financière peut s'élever à un maximum de 50 000 \$ par projet pour la durée du programme. Elle prend la forme d'une contribution non remboursable pouvant atteindre au maximum 50 % du total des dépenses admissibles.

Une première somme, pouvant représenter jusqu'à 25 % de l'aide, peut être versée à la suite de l'approbation du projet. Le solde est versé au terme du projet, à la suite de l'approbation du rapport de dépenses.

F. LIGNES DIRECTRICES ET CRITÈRES D'ÉVALUATION

a. Le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation prévoit affecter un budget de 14 millions de dollars pour la durée du programme afin d'appuyer les entrepreneurs dans leurs initiatives de diversification, de différenciation et de commercialisation dans un circuit court, sous réserve de l'adoption des crédits annuels par l'Assemblée nationale.

b. Le Ministère étudiera les projets des groupes et des entreprises qui sont en mesure de contribuer concrètement à l'atteinte des objectifs et des résultats visés par le programme et qui sont prêts à supporter une partie des coûts du projet.

À cet effet, le total des aides gouvernementales combinées, excluant les prêts ou les garanties de prêt de La Financière agricole du Québec et d'autres institutions publiques, ne peut excéder 75 % du coût du projet ou le pourcentage le plus haut dans un des programmes visés.

c. Le Ministère appuiera les projets qui réunissent les conditions essentielles à une réussite durable, ou qui prévoient mettre en œuvre les actions nécessaires pour assurer cette réussite, à savoir en particulier :

- l'expérience et les compétences des promoteurs dans le domaine des affaires;
- la faisabilité technique démontrée dans les conditions particulières au Québec et aux régions;
- la conformité des installations et des façons de faire aux exigences et aux règles en vigueur, notamment en matière de salubrité, d'innocuité alimentaire et de sécurité;
- l'impact environnemental positif ou neutre;
- l'existence de débouchés reconnus sur le marché visé;
- la viabilité des entreprises dans un cadre commercial ou d'économie sociale selon le cas, au terme du projet.

d. L'appui aux projets sera établi en fonction :

- des retombées durables sur le dynamisme du secteur et dans les communautés;
- de l'apport à la diversification régionale et à l'atteinte des cibles de diversification reconnues régionalement;
- des effets sur la diversité des entreprises;

- du besoin de renforcer la santé financière des entreprises;
 - du financement minimal nécessaire pour assurer le succès du projet ou de l'action, compte tenu des disponibilités budgétaires.
- e. L'aide financière accordée en vertu du programme fera chaque fois l'objet d'une entente avec le promoteur qui précisera les résultats visés, la visibilité accordée au ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation et au gouvernement du Québec, s'il y a lieu, et l'échéancier.
- f. L'aide financière peut être accordée en vertu du programme pour la mise en œuvre de projets qui impliquent le maillage de partenaires régionaux en conformité avec une entente spécifique de régionalisation et qui contribuent à la réalisation des orientations et à l'atteinte des objectifs du programme dans le respect des lignes directrices et des critères d'évaluation de ce dernier.

G. DURÉE DU PROGRAMME

Le programme entre en vigueur à la date de sa signature et se termine le 31 mars 2013.

Sa mise en application et sa gestion se feront en concordance avec le Plan stratégique du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation, de même qu'avec les résultats visés et les objectifs poursuivis par le programme.

Le sous-ministre de l'Agriculture,
des Pêcheries et de l'Alimentation,



MARC DION

Le ministre de l'Agriculture,
des Pêcheries et de l'Alimentation,



LAURENT LESSARD

APPENDICE B

QUESTIONNAIRES D'ENTREVUES

Schéma d'entrevue pour les bénéficiaires

1. Pouvez-vous me décrire brièvement votre projet?
2. Quelles raisons vous ont poussé à réaliser ce projet?
3. Considérez-vous que le projet est terminé?
4. Quel est le changement le plus significatif que vous remarquez, jusqu'à maintenant?
5. Quelle a été l'ampleur de ce changement, pour vous?
6. Le projet a-t-il un impact financier sur votre entreprise?

Schéma d'entrevue avec les responsables en région

- **Expérience vécue :**
 - Depuis combien de temps êtes-vous responsable du programme?
 - Comment fonctionne le programme?
 - Les étapes du processus.
 - Appel à projets ou traitement en continu.
 - Façon d'effectuer le paiement (nombre de versements).
 - Comment ça va?
 - Satisfaction envers le processus.
 - Satisfaction envers le guide administratif.
 - Les fonds disponibles.
 - Avez-vous un comité pour le choix des programmes? (comment ça marche)
 - Combien ça prend de temps?
 - Temps pour gérer le programme.
 - Temps consacré à aider les promoteurs à monter leur projet et à le réaliser.
 - Lien entre le temps investi et la taille du montant offert.
 - Temps pour effectuer la reddition de compte (et comment)
 - Votre région a-t-elle des cibles de diversification?
 - Quelles sont-elles?
 - À quel point cette partie du programme vous est-elle utile?
- **Les projets financés :**
 - Comment les projets sont-ils choisis?
 - Comment vont les projets financés?
 - La région favorise-t-elle un type de projet?
 - Quels sont les projets qui fonctionnent le mieux?
 - Quels sont les changements les plus significatifs que vous attribueriez au programme?
- **Facteurs environnementaux :**
 - Y a-t-il des facteurs non liés au programme, mais qui ont de l'influence sur lui ou sur les projets?
- **Effets indirects du programme :**
 - Le programme a-t-il un effet non prévu?