

## Table de matières

|   |    |
|---|----|
| Sommaire .....  | 2  |
| Introduction.....   | 4  |
| A/- Revue de littérature.....   | 5  |
| 1)-Planification d'évaluation pour répondre à un besoin.....          | 6  |
| 2)- Planification d'évaluation au sens d'une gestion de projet.....   | 7  |
| 3)- Planification d'évaluation pour le choix d'une méthodologie ..... | 8  |
| 4)- Devis d'évaluation.....   | 9  |
| a- Les protocoles expérimentaux : .....                               | 9  |
| b- Les protocoles pré expérimentaux : .....                           | 10 |
| c- Les protocoles quasi-expérimentaux : .....                         | 11 |
| 5)- Évaluation du MAPAQ (devis utilisé) .....                         | 12 |
| a- Cas du programme Proximité.....                                    | 13 |
| B/- Présentation de l'organisation.....                               | 13 |
| 1)- Présentation de l'unité d'accueil .....                           | 13 |
| 2)- Description du programme.....                                     | 14 |
| 3)- Historique et contexte.....                                       | 14 |
| a- Modèle causal .....  | 15 |
| b- Modèle logique .....   | 17 |
| C/- Cadre d'évaluation du programme .....                             | 19 |
| 1)- Questions d'évaluation.....                                       | 19 |
| 2)- Outils de collecte des données .....                              | 19 |
| 3)- Échantillon .....   | 23 |
| 4)- Devis d'évaluation.....   | 23 |
| 5)- Résultats .....   | 24 |
| 6)- Portées .....   | 25 |
| a- Autres considérations .....  | 26 |
| 7)- Limites.....  | 26 |
| 8)- Livrable .....  | 27 |
| 9)- Échéanciers.....  | 27 |
| Conclusion .....  | 29 |
| Bibliographie.....  | 31 |
| Annexes.....  | 33 |

05 JUN 2015

## Sommaire

Au Québec, les normes d'inspections constituent un minimum. Des distributeurs alimentaires ou grandes chaînes peuvent demander que les transformateurs se plient à des normes plus strictes. De même, si une entreprise désire exporter, la principale façon de rassurer ses clients d'outre-mer sur la qualité de ses produits est de fournir la preuve d'une certification. Toutefois, ces normes peuvent s'avérer coûteuses pour les entreprises. Le coût d'implantation onéreux et le maintien d'une certification entraînent un effort constant, en plus de frais annuels.

Certaines entreprises peuvent avoir de la difficulté à assumer ces coûts d'implantation. Leur non-certification pourrait les empêcher de décrocher des contrats. Ainsi, la Mesure 2 offre une subvention visant à remédier à cette problématique.

Le mandat porte sur la réalisation d'un cadre d'évaluation pour la mesure<sup>2</sup> du programme Levier, en vue d'entreprendre son évaluation en fin 2015. Pour répondre aux différentes exigences du mandataire, j'ai eu recours à des connaissances en consultation, principes et processus des méthodes d'évaluation des programmes publics, études de cas d'évaluation de programmes, statistiques et tableau de bord de gestion.

Tout d'abord il y a eu une rencontre afin de bien cerner les besoins du SMTAM concernant le programme et comprendre quels sont les objectifs visés par le programme. Au niveau de la DEPMI, un modèle causal et un modèle logique global du programme ont été proposés, lesquels ont été modifiés pour la Mesure 2, en commun accord avec la coordonnatrice du programme au SMTAM. Tout au long de mon cheminement, j'ai rencontré les conseillers du ministère responsable du suivi du programme, afin de mieux comprendre l'orientation de chaque critère d'évaluation et proposer des indicateurs appropriés aux effets possibles.

Les questions d'évaluation portent sur les enjeux priorités par les responsables du programme à savoir : une réduction du temps nécessaire pour l'implantation de norme de qualité, dans le but de permettre aux entreprises bénéficiaires d'accéder plus rapidement à de nouveaux marchés.

Cette évaluation est à la fois formative et sommative. D'une part, elle est formative parce qu'elle vise à enrichir la connaissance du programme dans une perspective d'amélioration continue.

D'autre part, elle est sommative parce qu'elle fait le point sur l'apport du programme en vue de soutenir les transformateurs dans un processus de compétition et de satisfaction aux exigences des normes internationales.

## **Introduction**

Ce rapport de stage est la synthèse de ma maîtrise en administration publique, concentration en Évaluation de programmes option pour analystes, que j'ai effectuée du 18 août 2014 au 19 décembre 2014 au sein de la Direction d'évaluation de programmes et de la vérification interne (DEPVI) du Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ).

Pour mon mandat, il m'a été demandé de faire une recherche documentaire sur la planification en évaluation, afin d'élaborer une proposition de cadre d'évaluation pour le programme Levier. Le programme s'articule autour de trois mesures (le développement stratégique, le système qualité et le partenariat structurant des entreprises). Ce programme vise à améliorer la compétitivité des entreprises de transformation alimentaire au Québec, dans un contexte de mondialisation des marchés. Face à cette situation d'amélioration et de changement constant, il est nécessaire de se doter d'un outil de contrôle et de suivi qui permet d'évaluer le programme, d'où mon mandat de proposition d'un cadre d'évaluation qui sera effective d'ici fin 2015.

Toutefois, l'évaluation commencera par la Mesure 2 du programme, parce que la Mesure 3 du programme n'a pas encore reçu assez de demandes et la Mesure 1 demande plus de temps que prévu dans le cadre de mon stage. De même, la proximité avec les responsables de la Mesure 2, basés au ministère facilite l'accès à l'information.

Un cadre d'évaluation sera proposé suite à un prétest, par sondage téléphonique, effectué sur un échantillon prélevé du total des entreprises de la transformation alimentaire ayant bénéficié à date d'une subvention du programme Levier et qui s'élève à de 70 demandes pour la Mesure 2 du programme en janvier 2015.

Le rapport de stage, dans un premier temps, présentera une revue de littérature sur la planification d'une évaluation de programme. Ensuite présentera sommairement l'organisation, l'unité d'évaluation, le programme et le contexte historique du programme.

Enfin, Il sera proposé un devis d'évaluation, le protocole utilisé, les résultats probables suite à un prétest effectué auprès des bénéficiaires et les recommandations pour une meilleure évaluation en 2015.

#### **A/- Revue de littérature**

Ce volet du rapport a pour objectif de présenter une revue de littérature sur la planification d'une évaluation. L'avènement de la Loi sur l'Administration Publique(LAP), en 2000, a apporté une vision basée sur la gestion axée sur les résultats. Ainsi par souci de transparence et de pertinence d'un programme, projet, politique, loi..., l'évaluation de programmes occupe une place de choix au cœur de l'administration québécoise et devient un instrument important pour les décideurs publics et privés. Selon le guide du Conseil du Trésor du Canada (2004) :

*« L'évaluation désigne la collecte et l'analyse systématiques de l'information sur le rendement d'une politique, d'un programme ou d'une initiative permettant de porter des jugements sur sa pertinence, ses progrès et succès et son efficacité en fonction du coût ou d'éclairer des décisions sur la conception et la mise en œuvre de programmes <sup>1</sup>».*

Selon MARCEAU, R., et F. SYLVAIN (2014),

*« L'évaluation est un champ de connaissances et de pratique visant à déterminer la valeur d'une intervention ou d'une non-intervention pour la société<sup>2</sup>».*

Sachant que la théorie d'évaluation de programmes englobe un ensemble de notions, propositions plus ou moins formalisées qui aide à la compréhension de certaines situations; les différentes approches de la théorie évaluative, qu'elle soit structurée ou participative, permettent d'une manière générale d'orienter la nature de l'intervention.

---

<sup>1</sup>Canada (2004) : « Guide d'évaluation des petits organismes» <http://www.tbs-sct.gc.ca/cee/tools-outils/sma-pet/guidelines/guidebook-fra.pdf> page consultée le 3 octobre 2014.

<sup>2</sup> MARCEAU, R. et F. SYLVAIN(2014), Dictionnaire de l'évaluation : politique, programme et intervention. Québec, p42 [http://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/glossaire\\_termes\\_usuels.pdf](http://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/glossaire_termes_usuels.pdf) page consultée le 10 janvier 2015

De même les différentes approches telles à l'exemple de l'évaluation centrée sur l'utilisation (Patton, 1996, p20) insiste sur le fait que l'évaluateur devrait organiser l'évaluation selon le principe de « l'évaluation axée sur l'utilisation ». Selon cette conception, les approches évaluatives constituent d'abord des stratégies opérationnelles devant permettre de réaliser une évaluation. En d'autres termes, il s'agit de proposer des solutions pour faire face au problème à résorber et d'en observer les impacts une fois l'intervention faite. Ce qui permet de faire des réajustements du programme tout au long de sa mise en œuvre. Par ailleurs, cette méthode ne permet pas de retenir des objectifs clairs d'évaluation au départ ce qui nécessite une planification au préalable.

### **1)-Planification d'évaluation pour répondre à un besoin**

Cette planification se base sur le fait que les objectifs de la politique sont ignorés par l'évaluateur lorsqu'il reçoit son mandat; elle permet de déterminer l'ensemble des effets du programme, plutôt que de se limiter aux conséquences pensées par son concepteur lors de son élaboration : c'est le Goal Free. Ainsi, elle aide l'évaluateur à se focaliser sur l'ensemble des effets réels du programme et non sur ce que ses objectifs laissent entrevoir comme suppositions pour sa mise en œuvre. C'est fort de cette vision que Scriven soutient cette approche, qui lui permet de dire que les évaluations jusqu'alors pratiquées ne portent pas sur les conséquences des politiques engagées (Scriven, 1993, p. 37). Dans cette optique, l'évaluateur doit se concentrer davantage sur les modalités de satisfaction des besoins des consommateurs que sur les déclarations d'intentions ou suppositions des concepteurs. Ici, ce sont les intérêts de la clientèle cible qui doivent être mis en évidence, afin que l'évaluation du programme soit fidèle.

De même, Scriven (1993, p.58), pense que s'en tenir étroitement aux buts et objectifs affichés d'un programme pour l'évaluateur risque fort de détourner notre pensée des effets importants de celui-ci, car les objectifs d'un programme pourraient servir des buts politiques et non un besoin collectif réel. En ce sens qu'elle ne se base sur aucune problématique réelle et n'a pas de raison d'être au préalable pour mener une évaluation pertinente. Suite aux besoins de transparence et d'équité, ainsi qu'aux interventions politiques, l'évaluation permet de diminuer les biais présentés par une évaluation fondée sur les objectifs d'un programme, où l'évaluateur risque d'être influencé par les effets escomptés et de passer à côté des effets réels qui peuvent être inattendus ou omis.

En conclusion, l'approche constitue un incontournable en matière de pratique de l'évaluation, car elle encourage les évaluateurs à aller au-delà de ce que les concepteurs prétendent avoir l'intention de faire, en énonçant les objectifs affichés et en mettant en lumière les objectifs non exprimés par les mandataires. Ainsi, il devient plus évident pour un évaluateur de faire l'évaluation d'un projet, car la différence entre l'efficacité d'intervention et l'efficacité opérationnelle devient inexistante.

## **2)- Planification d'évaluation au sens d'une gestion de projet**

L'évaluation d'un programme est une mesure qui se fait suivant un processus d'étapes prédéfinies. À ce moment on parle de gestion de projet. Elle se détermine en fonction des effets qui répondent avec pertinence aux besoins des populations cibles. Ce qui laisse transparaître une démarche formative plutôt que sommative, car elle intègre et propose une amélioration du programme durant sa mise en œuvre. Ce type d'évaluation a été développé par Chen(1990) et propose une évaluation basée sur une méthode, qui suit la théorie du programme et se construit progressivement suivant l'évolution du programme<sup>3</sup>.

Selon Chen, l'évaluateur devrait se poser la question de savoir : à quelle étape le projet est-il rendu? Ce qui lui ouvre un horizon large et permet une évaluation tant a priori qu'a posteriori. Toutefois, certains praticiens semblent privilégier l'approche inductive, probablement du fait du développement parallèle de la méthode avec la théorie ancrée<sup>4</sup>, mais surtout en raison de la visée formative que préfère Chen et qui a servi de contexte à la conception de la théorie. L'analyse logique de l'étude des relations de cause à effet permet de faire une analyse aussi bien théorique, se basant sur ce qui doit être, que sur ce qui est empirique, en s'appuyant sur des faits. L'évaluateur peut s'atteler à étudier les modes opératoires, l'enchaînement des processus au sein du programme et s'appuyer dessus pour des méthodes qualitatives. Enfin, même si cela ne constitue pas une obligation,

---

<sup>3</sup> « (...) a theoretical approach to evaluation is characterized by adherence to a step by step cookbook of doing evaluation. Program evaluation in this situation can become asset of predetermined research steps that are uniformly and mechanically applied to various programs without concern for the theoretical implications of program content, setting participants, implementing organisation, and so on » (Chen, 1990, p 18)

<sup>4</sup>La théorie ancrée, aussi appelée Grounded theory, est une méthode provenant des sciences sociales selon laquelle la théorie se crée à partir des données de la recherche. Cette théorie est beaucoup utilisée en recherche qualitative, mais peut aussi s'appliquer dans la recherche quantitative.

le fondement critique de l'approche, permet d'orienter la démarche de l'analyste évaluateur, qui se réfère à des précédents. Les questionnements et les méthodes aident ainsi l'évaluateur à généraliser les conclusions de son évaluation.

Toutefois, bien que les méthodes employées soient relativement peu définies, elles amènent à répondre à un certain nombre de critères, assurant qu'elles abordent l'intégralité des aspects du programme évalué et proposent, entre autres, une intervention opérationnelle de chaque élément et mesurent les extrants. C'est dans cet ordre d'idées qu'une liste de critères d'évaluation tels que : la définition des besoins, les exigences légales, les standards professionnels permet de dresser un cadre d'évaluation précis pour la mise en œuvre d'un programme. Ce qui permet d'avoir une vision ancrée des grandes lignes pour développer une évaluation selon la méthode appropriée.

Ce type d'évaluation ne correspond pas à la démarche appliquée au sein de la DEPVI. Les programmes sont très variés avec parfois une connotation politique. De ce fait il revient à l'évaluateur de faire un retour en arrière pour valider l'intervention.

### **3)- Planification d'évaluation pour le choix d'une méthodologie**

Une ou plusieurs alternatives potentielles sont retenues pour constituer les stratégies d'une évaluation d'intervention, en fonction de critères tels que les compétences, les priorités des bénéficiaires, les ressources disponibles (ressources humaines, technologie, budget...), la probabilité de succès, la faisabilité politique, économique, politique, sociale, la pérennité ...etc, ceci afin de choisir le protocole adapté.

Pour ce type d'évaluation, les évaluateurs pourront selon une méthodologie de la DEPVI se poser les questions suivantes :

- Quels résultats le projet se propose-t-il d'atteindre ?
- Comment le projet compte-t-il s'y prendre ?
- Quels sont les principaux facteurs externes importants pour le succès du projet?  
(hypothèses ou risques)
  - Comment évaluer le succès et/ou la réussite du projet? (indicateurs objectivement vérifiables)
  - Où trouver les données nécessaires à l'évaluation du projet? (sources de vérifications)



- À combien revient le projet ? (moyens financiers)

La planification d'évaluation ne saurait être définitive dans ce cas de figure, la réflexion doit être permanente et itérative. Chaque étape permet de questionner les précédentes. Il faut en permanence rester vigilant sur les besoins réels des différents acteurs, sur l'évolution du contexte afin d'y adapter l'intervention et surtout sur l'essence même de la planification d'un programme, soit qu'elle concourt au bien-être d'un maximum de sa clientèle cible.

Un excès de formalisme dans la rédaction et la formulation des problèmes peut rapidement devenir un frein à la participation de tous les groupes, ce qui nécessite une participation active de toutes les parties. Cette méthode de planification est avant tout un outil de débat et de négociation autour d'une problématique.

Cependant, il est certain que le choix d'une méthode d'évaluation ne saurait être neutre (méthode déjà employée et a permis d'aboutir à une analyse plausible), mais certaines adaptations restent possibles. Le recours à un avis autre que celui de l'évaluateur responsable du mandat peut se révéler intéressant et utile pour faciliter la compréhension des choses et asseoir une évaluation adaptée aux objectifs ou à la raison d'être du programme.

#### **4)- Devis d'évaluation**

Il existe différents types de devis. Les ouvrages répertorient environ une douzaine dont certains sont connus selon le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) du Canada. Ils sont regroupés en trois grands protocoles à savoir :

##### **a- Les protocoles expérimentaux :**

Il est difficile de former un groupe contrôle aléatoire (A) de projets d'expérimentation pouvant être comparés aux projets financés, car l'objectif essentiel de celui-ci est le contrôle des variables assurant une maximisation des validités interne et externe d'un programme. Il existe différentes méthodes avec ce type de devis :

- **Protocole prétest post-test avec groupe témoin;**

Les participants qui respectent les critères de la population cible sont choisis au hasard :

|                        | Ex ante        | Exposition | Ex post        |
|------------------------|----------------|------------|----------------|
| Groupe expérimental(A) | O <sub>1</sub> | X          | O <sub>2</sub> |
| Groupe contrôle(A)     | O <sub>3</sub> |            | O <sub>4</sub> |

- **Protocole post-test seul avec groupe témoin;**

Suite à une possibilité de biais dans une évaluation de ce type l'évaluateur pour minimiser les risques de validité de l'évaluation fait recours à la méthode suivante :

|                        | Exposition | Ex post        |
|------------------------|------------|----------------|
| Groupe expérimental(A) | X          | O <sub>1</sub> |
| Groupe contrôle(A)     |            | O <sub>2</sub> |

- **Le modèle avec blocs aléatoire et carré latin**

Il s'agit d'utiliser un gros échantillon en combinant l'appariement et la répartition aléatoire.

- **Le modèle factoriel**

Dans les modèles classiques et ceux qui font appel à des blocs aléatoires, il n'y a qu'une seule variable aléatoire en jeu. Ainsi lorsque l'évaluateur est capable de mesurer les effets des différentes méthodes de l'évaluation d'intervention, il utilise cette méthode.

### **b- Les protocoles pré expérimentaux :**

Les recherches de type pré expérimental portent parfois sur un programme pour lequel on ne dispose pas de données issues d'un prétest.

D'autre part, la recherche peut porter sur des effets mesurés avant et après la mise en œuvre du programme, mais on ne dispose pas d'éléments de comparaison. Par ailleurs, on compare la nature d'intervention avec un effet non équivalent au moment du post-test seulement. Les différentes méthodes sont :

- **L'étude de cas;**

La différence est que la mesure O<sub>2</sub> est sollicitée plutôt que considérée

|                        | Exposition | Ex post        |
|------------------------|------------|----------------|
| Groupe expérimental(A) | X          | O <sub>1</sub> |
| Groupe contrôle(A)     |            | O <sub>2</sub> |

- **Le protocole prétest à groupe unique;**

Ce protocole permettrait d'évaluer l'efficacité d'un programme

|                 | Mesure avant<br>(Rétrospective) | Exposition | Mesure après   |
|-----------------|---------------------------------|------------|----------------|
| Groupe contrôle | O <sub>1</sub>                  | X          | O <sub>2</sub> |

- **Le groupe de comparaison statique**

Ici le répondant estime directement l'effet incrémentiel du programme.

|                 | Exposition | Mesure après                           |
|-----------------|------------|--|
| Groupe contrôle | X          | O = (O <sub>2</sub> - O <sub>1</sub> ) |

c- Les

**protocoles quasi-expérimentaux :**

Dans ce type de protocole, il s'agit d'expérience se produisant dans les conditions naturelles où l'évaluateur peut mesurer l'effet des variables indépendantes sur les variables dépendantes sans pour autant en avoir un contrôle total sur la valeur significative.

Les différentes méthodes sont :

- **Le protocole avec groupe témoin non équivalent;**

Avec un groupe témoin

|                     | Mesure avant   | Exposition | Mesure après t |
|---------------------|----------------|------------|----------------|
| Groupe expérimental | O <sub>1</sub> | X          | O <sub>2</sub> |
| Groupe contrôle     | O <sub>3</sub> |            | O <sub>4</sub> |

Avec un seul groupe

|                 | Mesure avant   | Exposition | Mesure après   |
|-----------------|----------------|------------|----------------|
| Groupe contrôle | O <sub>1</sub> | X          | O <sub>2</sub> |

- **Les protocoles à séquences temporelles;**

Modèle à série temporelle

|                 | Mesure avant  | Exposition | Mesure après  |
|-----------------|---|------------|---|
| Groupe contrôle | O <sub>1</sub> O <sub>2</sub> O <sub>3</sub> O <sub>4</sub> | X          | O <sub>5</sub> O <sub>6</sub> O <sub>7</sub> O <sub>8</sub> |

## Modèle à série temporelle avec groupe témoin non équivalent

|                     | Mesure avant  | Exposition | Mesure après  |
|---------------------|---|------------|---|
| Groupe expérimental | O <sub>1</sub> O <sub>2</sub> O <sub>3</sub> O <sub>4</sub> | X          | O <sub>9</sub> O <sub>10</sub> O <sub>11</sub> O <sub>12</sub>  |
| Groupe contrôle     | O <sub>5</sub> O <sub>6</sub> O <sub>7</sub> O <sub>8</sub> |            | O <sub>13</sub> O <sub>14</sub> O <sub>15</sub> O <sub>16</sub> |

- **Le protocole contrebalancé.**

Mesure prise après le programme avec groupe témoin non équivalent

|                     | Exposition | Mesure après   |
|---------------------|------------|----------------|
| Groupe expérimental | X          | O <sub>1</sub> |
| Groupe contrôle     |            | O <sub>2</sub> |

Mesure prise après le programme avec traitement différent

|          | Exposition     | Mesure après   |
|----------|----------------|----------------|
| Groupe 1 | X <sub>1</sub> | O <sub>1</sub> |
| Groupe 2 | X <sub>2</sub> | O <sub>2</sub> |
| Groupe 3 | X <sub>3</sub> | O <sub>3</sub> |
| Groupe 4 | X <sub>4</sub> | O <sub>4</sub> |

### 5)- Évaluation du MAPAQ (devis utilisé)

La DEPVI n'utilise pas de méthodologie standard pour élaborer ses évaluations. Il existe différents types de programmes d'aide mis en place par le ministère et il convient d'adapter une méthodologie au contexte d'évaluation. Ce qui permet une certaine flexibilité et donne à l'évaluateur d'être assez ouvert pour ses recommandations. Face à la diversité des programmes du ministère, il m'a été donné l'occasion de constater que les programmes visent la même nature d'intervention, à savoir aider financièrement les acteurs des différents secteurs d'activités, mais qui ont des buts très variés.

Ainsi pour mieux évaluer un programme il est judicieux de se questionner quant à la raison d'être du programme à savoir si elle intervient pour :

- Répondre à un besoin (saisir une opportunité)
- Agir pour faire face à une problématique (nécessité)
- Compléter une intervention stratégique (compléter projet).

Cette méthode est basée sur celle utilisée pour l'étude de la raison d'être par les évaluateurs de la DEPVI.

Ainsi, la DEPVI propose des devis selon le programme, projet, loi ou politique et dépendamment du type d'intervention, adapte une évaluation ou propose une analyse de la situation.

#### **a- Cas du programme Proximité**

C'est le cas du programme Proximité qui a pour but de diminuer le nombre d'intervenants entre l'agriculteur et le consommateur final pour mieux satisfaire aux attentes du consommateur. Il présente des projets tous différents les uns des autres ce qui nécessite de définir des indicateurs et des critères d'évaluation en fonction du type de besoins.

Lors de l'évaluation du programme Proximité, Il m'a été donné l'occasion de participer à l'élaboration du questionnaire personnalisé prétest pour chaque projet de notre échantillon. Mon constat est qu'il n'est pas facile de recevoir à temps l'information nécessaire à l'évaluation. Le défi reste de bien coder l'information reçue afin d'en proposer un résumé pertinent pour l'évaluation.

#### **B/- Présentation de l'organisation**

Le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ) participe au bien-être du citoyen grâce à ses programmes innovants, à la prospérité et à la diversité de ses différents secteurs d'activités.

Orienté vers une gestion efficiente et efficace prescrite par la loi sur l'administration publique (LAP), le ministère, via ses programmes, doit avoir le souci de veiller à la qualité des produits de consommation tout en respectant l'environnement et en participant au développement économique de la province de Québec.

La structure du Ministère est construite en plusieurs sous-ministériats assurant le bon fonctionnement des activités du ministère (voir organigramme en Annexe 1).

#### **1)- Présentation de l'unité d'accueil**

La DEPVI est composée d'un directeur, de quatre vérificateurs et de cinq évaluateurs de programmes, auxquels s'ajoute du personnel étudiant au besoin. Elle fait partie du Bureau du sous-ministre et son directeur relève hiérarchiquement de la directrice de la coordination

ministérielle. C'est une structure-conseil constituée de trois axes d'intervention : l'évaluation des programmes, la vérification interne et la sécurité de l'information.

Les mandats de la DEPVI sont approuvés par le sous-ministre et ses travaux sont présentés au Comité ministériel d'évaluation et de vérification présidé par la directrice de la coordination ministérielle. Ce comité est composé de quatre membres dont deux membres sont externes au ministère et c'est ce même comité qui est responsable d'informer le sous-ministre des résultats des travaux de la DEPVI.

## **2)- Description du programme**

Le Sous-Ministériat à la Transformation Alimentaire et aux Marchés (SMTAM) est à l'origine du programme Levier, dont le budget total s'élève à 19,37M\$ pour quatre ans.

La présente étude préparatoire servira à réaliser une mesure des effets, pour vérifier si le programme permet d'améliorer la compétitivité des entreprises de transformation alimentaire au Québec, dans un contexte de mondialisation des marchés, et de soutenir le développement durable du secteur de la transformation alimentaire.

Parmi différentes méthodes possibles, l'approche utilisée est celle d'un sondage prétest des entreprises qui bénéficient d'une subvention provenant de la Mesure 2, dans le but d'élaborer une proposition de cadre d'évaluation qui se base sur la performance concrète des bénéficiaires du programme. Ce travail est réalisé pour permettre de vérifier l'impact du programme dans sa mise en œuvre, prévenir et améliorer les biais qui peuvent en émaner.

## **3)- Historique et contexte**

Le Ministère met en place des programmes de subvention qui sont similaires les uns aux autres, par leurs objectifs, ou qui viennent donner suite à des manquements observés dans les interventions précédentes.

Depuis septembre 2013, le MAPAQ vise à appuyer financièrement les projets de l'industrie de la transformation alimentaire. Cette subvention permet aux entreprises et acteurs de mieux répondre aux défis liés à la transformation, sur le plan de la stratégie, des normes de qualité et du partenariat concernant le secteur de la transformation des aliments et des boissons.

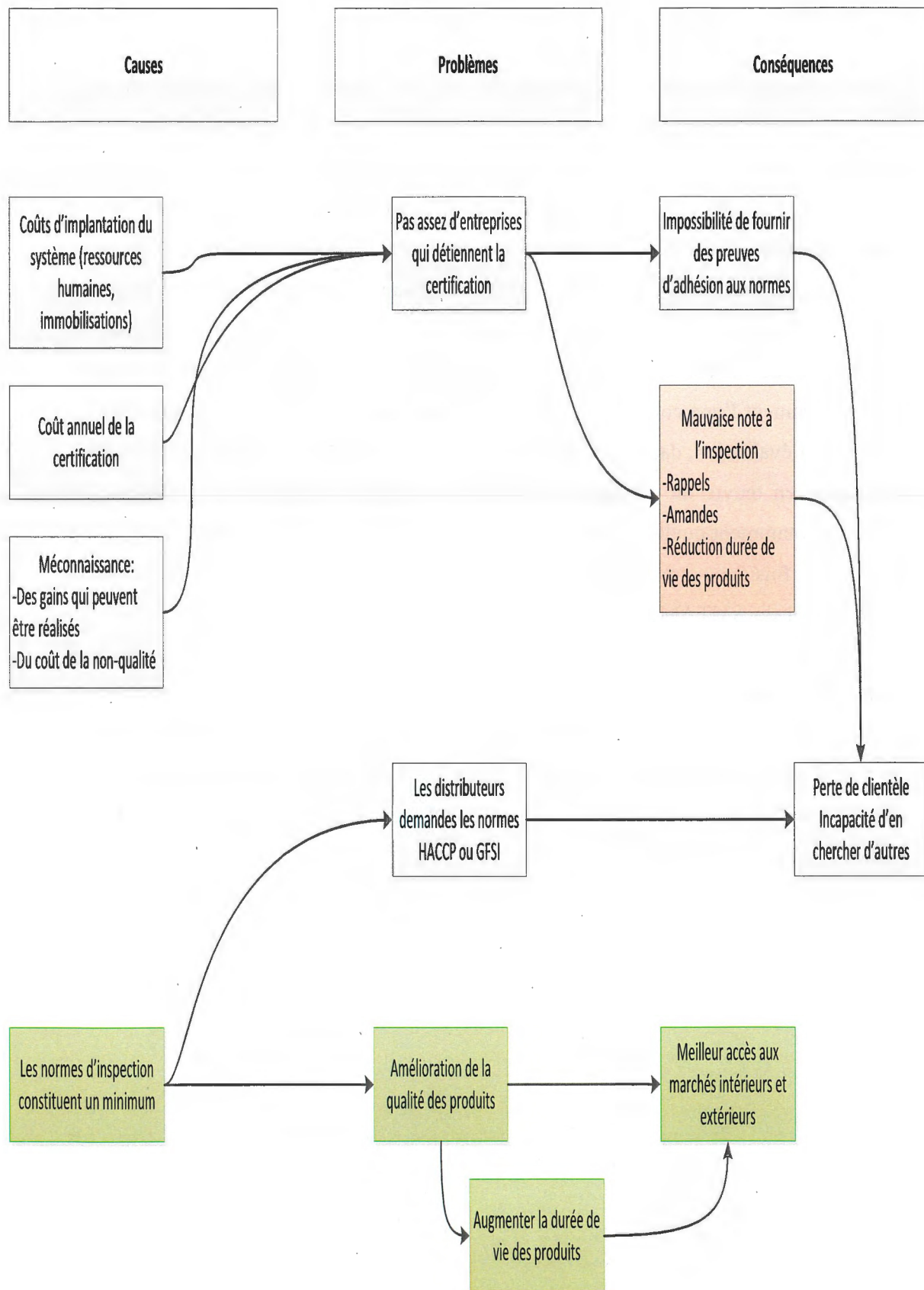
Globalement, le programme a été mis en place en vue d'une perspective d'amélioration et d'accroissement du secteur de l'industrie de la transformation alimentaire sur le marché québécois, canadien et à travers le monde. Il est important de souligner que par souci de respect de qualité et de sécurité alimentaire, nous avons une inspection provinciale pour les produits de consommation de la province de Québec et une inspection fédérale pour le domaine de l'exportation.

#### **a- Modèle causal**

Le programme favorise différents mécanismes d'intervention pour résoudre les problèmes entravant le développement des activités du secteur de la transformation alimentaire. Pour ce faire, il vise par le biais des conseillers au sein du ministère, en région à mettre en place des informations les formulaires et les guides nécessaires pour une soumission rapide (formulaire disponible en ligne), ceci pour faciliter améliorer le traitement des demandes, assurer la sécurité alimentaire et le développement économique de la province.

Les objectifs sont ceux formulés par le programme à la Mesure 2, à savoir :

- **Volet 1** : Implantation de systèmes de base de contrôle de la qualité.
- **Volet 2** : Implantation de systèmes reconnus de gestion de la qualité et de la sécurité des aliments, basés sur la méthode HACCP.
- **Volet 3** : Implantation de systèmes de base sectoriels de contrôle de la qualité.

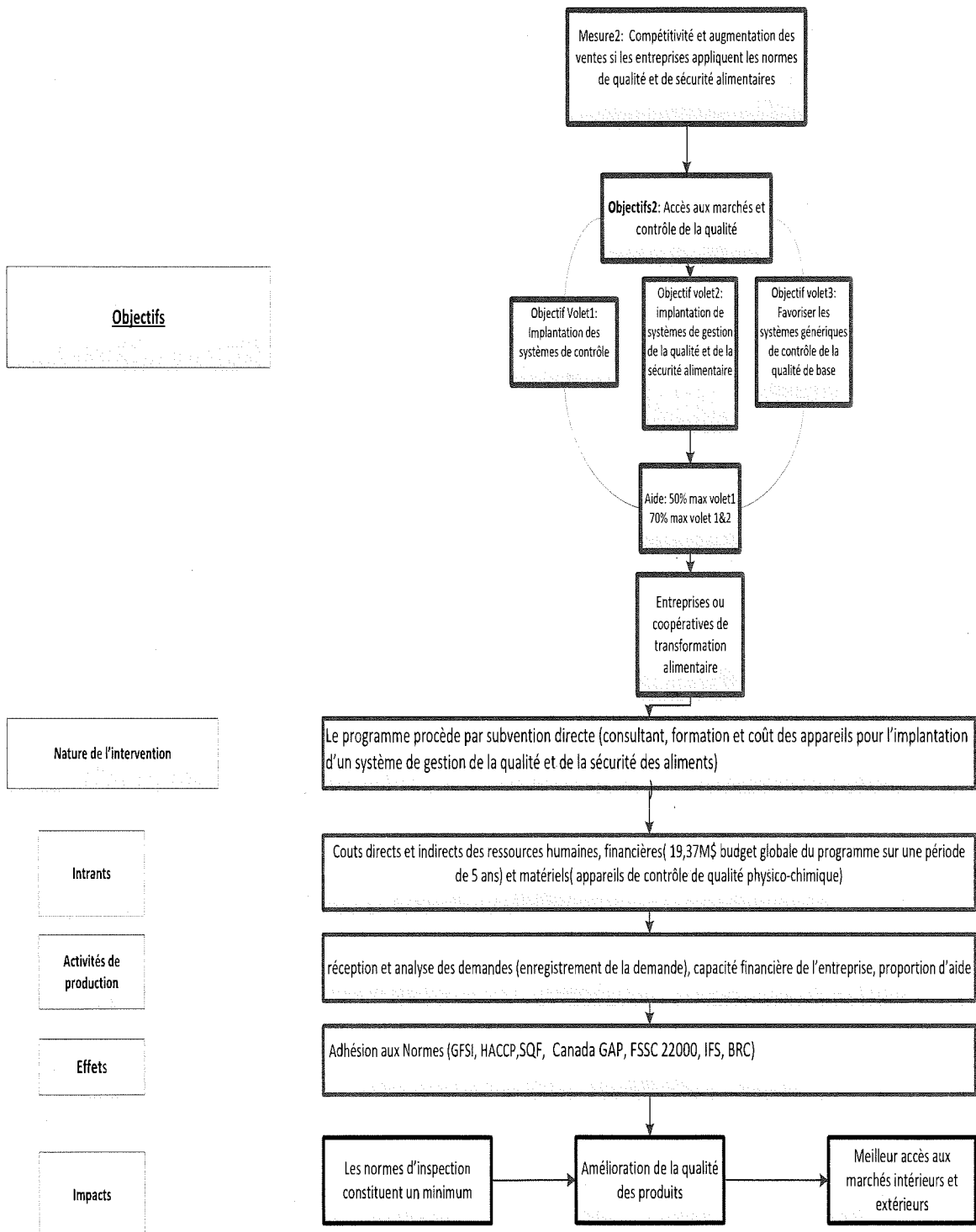




## **b- Modèle logique**

Le modèle logique du programme a été élaboré en lien avec toutes les principales parties prenantes de celui-ci. Une des raisons pour lesquelles une telle participation est importante est qu'elle permet une compréhension commune et une même description de tous les éléments du programme par mesure à évaluer, ce qui rejoint le modèle de Chen, et peut laisser penser qu'il s'agit d'une planification de projet. C'est dans cet ordre d'idées que Weiss explique que pour planifier, assurer le suivi et évaluer un programme, il est important de savoir quels objectifs le programme souhaite atteindre et comment celui-ci permet de les atteindre (Carol Weiss, 1998). Ainsi, chacune des mesures est liée pour montrer en toute logique comment l'une contribue à l'autre. Ce modèle est une composante essentielle du processus d'évaluation, dans la mesure où il offre une conception commune de la théorie de la mise en œuvre du programme et la manière dont un programme fonctionne en précisant notamment quelles ressources sont utilisées et quel est l'objectif final de l'action menée. Une fois que notre modèle logique préliminaire a été établi, nous l'avons présenté au personnel du SMTAM, afin de vérifier la concordance des données et stabiliser les objectifs préalablement définis du programme selon chaque mesure. Cette étape a été très appréciée par nos interlocuteurs de la SMTAM, car leur permet de revoir leur appréciation lors de la réception des demandes de subvention. Ainsi nous avons revu notre approche, car il était important pour eux de mettre l'accent sur la mesure 2 qui était la seule à avoir reçu un échantillon significatif. Ce qui a permis de revoir notre travail qui au préalable portait sur le programme entièrement.

## Modèle logique mesure 2



## **C/- Cadre d'évaluation du programme**

Avant d'entreprendre toute démarche, j'ai consulté les dossiers de demande de subvention afin de connaître le besoin actuel des bénéficiaires du programme par rapport à la certification obtenue pour les systèmes de qualité. Ce qui permet de les corrélérer avec les objectifs initiaux et d'élaborer les questions d'évaluation et les indicateurs à base desquels seront évalués les bénéficiaires.

Ce processus présente les principales étapes de la démarche d'évaluation, qui peut être partielle ou complète, en fonction de l'analyse effectuée. L'évaluation sera complète lorsqu'elle permettra de porter un jugement et de valider le protocole d'évaluation prévu. L'évaluation du programme Levier est une évaluation formative, car elle permettra au à la coordonnatrice de réviser son mandat et vise à enrichir le programme dans une perspective d'amélioration continue en vue d'une première évaluation d'ici fin 2015. De ce fait, elle permet aussi de s'assurer des conditions favorables à l'atteinte des effets prévus par le programme et à la certification d'un nombre important des participants.

### **1)- Questions d'évaluation**

Pour mesurer les effets du programme, les questions d'évaluation doivent rejoindre les questions initiales du mandat, c'est-à-dire à savoir si le programme permet d'améliorer les conditions des industries de la transformation alimentaire et d'augmenter le revenu des acteurs du secteur tout en contribuant au développement économique de la province. Pour cela, les questions d'évaluations auxquelles la présente étude préparatoire peut répondre sont les suivantes :

- Où est rendu votre des projets ?
- Les entreprises ont-elles complété obtenues la certification?
- Les entreprises ont-elles réussi à décrocher un premier contrat nécessitant le système de qualité ou la certification nouvellement acquise? (incluant conserver un client, s'il augmente ses exigences)
- Comment les entreprises subventionnées ont évolué par la suite?

### **2)- Outils de collecte des données**

Lors de l'évaluation d'un programme comme Levier, quatre éléments sont incontournables :

➤ **Un tableau montrant les projets (classés par mesures, par volets, par années, etc.)**  
pour résumer « où sont allés les fonds »

| Années    | Régions | Volets   | Budget<br>Modifié | Budget<br>à liquider | Dde<br>service | Nom           | Eng.<br>Indv.<br>en<br>cours | Paie.<br>autorisé | Paie.<br>final | Solde<br>à payer |
|-----------|---------|--|-------------------|----------------------|----------------|---------------|------------------------------|-------------------|----------------|------------------|
| 2014-2015 | 17      | Implantation de systèmes de base de contrôle de la qualité   | 40000\$           | 14816                | 4198541        | Entreprise 1  | 5125                         | 0                 | NON            | 5125             |
| 2014-2015 | 17      | Implantation de systèmes de base de contrôle de la qualité   | 40000\$           | 14816                | 4383060        | Entreprise 2  | 14354                        | 0                 | NON            | 14354            |
| 2014-2015 | 3       | Implantation de systèmes de base de contrôle de la qualité   | 40000\$           | 14816                | 4295110        | Entreprise 3  | 5705                         | 0                 | NON            | 5705             |
| 2013-2014 | 3       | Implantation de systèmes reconnus de gestion de la qualité et de la sécurité des aliments,<br>(fédérale) | 200000\$          | 139574               | 4032022        | Entreprise 4  | 60426                        | 60426             | NON            | 0                |
| 2014-2015 | 16      | Implantation de systèmes reconnus de gestion de la qualité et de la sécurité des aliments,<br>(fédérale) | 2530000\$         | 1936377              | 4295742        | Entreprise 5  | 7379                         | 7379              | NON            | 0                |
| 2014-2015 | 16      | Implantation de systèmes reconnus de gestion de la qualité et de la sécurité des aliments,<br>(fédérale) | 2530000\$         | 1936377              | 4322351        | Entreprise 6  | 32741                        | 0                 | NON            | 32741            |
| 2014-2015 | 16      | Implantation de systèmes reconnus de gestion de la qualité et de la sécurité des aliments,<br>(fédérale) | 2530000\$         | 1936377              | 4187249        | Entreprise 7  | 42805                        | 0                 | NON            | 42805            |
| 2014-2015 | 15      | Implantation de systèmes reconnus de gestion de la qualité et de la sécurité des aliments,<br>(fédérale) | 2530000\$         | 1936377              | 4308717        | Entreprise 8  | 24000                        | 0                 | NON            | 24000            |
| 2014-2015 | 14      | Implantation de systèmes reconnus de gestion de la qualité et de la sécurité des aliments,<br>(fédérale) | 2530000\$         | 1936377              | 4295016        | Entreprise 9  | 17413                        | 17413             | OUI            | 0                |
| 2014-2015 | 14      | Implantation de systèmes reconnus de gestion de la qualité et de la sécurité des aliments,<br>(fédérale) | 2530000           | 1936377              | 4254295        | Entreprise 10 | 78576                        | 38025             | NON            | 40551            |
| 2014-2015 | 14      | Implantation de systèmes reconnus de gestion de la qualité et de la sécurité des aliments,<br>(fédérale) | 2530000           | 1936377              | 4242816        | Entreprise 11 | 39270                        | 0                 | NON            | 39270            |
| 2014-2015 | 14      | Implantation de systèmes reconnus de gestion de la qualité et de la sécurité des aliments,<br>(fédérale) | 2530000           | 1936377              | 4383121        | Entreprise 12 | 8000                         | 0                 | NON            | 8000             |
| 2014-2015 | 14      | Implantation de systèmes reconnus de gestion de la qualité et de la sécurité des aliments,<br>(fédérale) | 2530000           | 1936377              | 4182187        | Entreprise 13 | 88918                        | 0                 | NON            | 88918            |
| 2014-2015 | 14      | Implantation de systèmes reconnus de gestion de la qualité et de la sécurité des aliments,<br>(fédérale) | 2530000           | 1936377              | 4387675        | Entreprise 14 | 19122                        | 0                 | NON            | 19122            |
| 2014-2015 | 12      | Implantation de systèmes reconnus de gestion de la qualité et de la sécurité des aliments,<br>(fédérale) | 2530000           | 1936377              | 4191527        | Entreprise 15 | 60000                        | 0                 | NON            | 60000            |
| 2014-2015 | 5       | Implantation de systèmes reconnus de gestion de la qualité et de la sécurité des aliments,<br>(fédérale) | 2530000           | 1936377              | 4310487        | Entreprise 16 | 42957                        | 0                 | NON            | 42957            |
| 2014-2015 | 3       | Implantation de systèmes reconnus de gestion de la qualité et de la sécurité des aliments,<br>(fédérale) | 2530000           | 1936377              | 4032022        | Entreprise 17 | 19624                        | 0                 | NON            | 19624            |
| 2014-2015 | 3       | Implantation de systèmes reconnus de gestion de la qualité et de la sécurité des aliments,<br>(fédérale) | 2530000           | 1936377              | 4295064        | Entreprise 18 | 18624                        | 0                 | NON            | 18624            |
| 2014-2015 | 3       | Implantation de systèmes reconnus de gestion de la qualité et de la sécurité des aliments,<br>(fédérale) | 2530000           | 1936377              | 4295784        | Entreprise 19 | 64194                        | 0                 | NON            | 64194            |
| 2014-2015 | 3       | Implantation de systèmes reconnus de gestion de la qualité et de la sécurité des aliments,<br>(fédérale) | 2530000           | 1936377              | 4383070        | Entreprise 20 | 30000                        | 0                 | NON            | 30000            |

**Tableau 1 :** Répartition des versements par volets

➤ **Le profil des bénéficiaires, aussi en mesures et volet, pour résumer « à qui sont allés les fonds »**

La banque de données comprendrait les informations déjà colligées dans le cadre du versement des fonds par le programme (mesures, volets, type de projets, montants versés, etc.).

| Mesures et volets   | 2013-2014            | 2014-2015            | Total général        |
|---|----------------------|----------------------|----------------------|
| Gestion et planification  | 6 000,00 \$          | 19 000,00 \$         | 25 000,00 \$         |
| Gestion et planification (centrale)   | 14 000,00 \$         | 3 580,00 \$          | 17 580,00 \$         |
| Gestion et planification (fédérale)   | 20 000,00 \$         | 359 560,68 \$        | 379 560,68 \$        |
| Implantation de systèmes de base de contrôle de la qualité  |                      | - \$                 | - \$                 |
| Implantation de systèmes reconnus de gestion de la qualité et de la sécurité des aliments, (fédérale) | 60 426,00 \$         | 62 817,00 \$         | 123 243,00 \$        |
| Réalisation de projets structurants pour un secteur ou une région                                     | 3 500,00 \$          | - \$                 | 3 500,00 \$          |
| Réalisation de projets structurants pour un secteur ou une région (centrale)                          |                      | 21 719,00 \$         | 21 719,00 \$         |
| <b>Total général</b>  | <b>103 926,00 \$</b> | <b>466 676,68 \$</b> | <b>570 602,68 \$</b> |

**Tableau2 :** Répartition globale des versements

### ➤ L'évolution de chaque projet (ou du meilleur échantillon possible)

Les données pour chaque projet sont ensuite synthétisées, pour expliquer le déroulement « standard » de chacun des types de projets. L'utilisation d'indicateurs est privilégiée pour témoigner des effets possibles à ce moment. Le formulaire d'inscription utilisé par le SMTAM permet aussi de recueillir plusieurs informations essentielles pour le suivi des projets. Entre autres, le demandeur doit expliquer l'objectif visé par son projet et dire comment il entend en vérifier l'atteinte. L'annexe du formulaire permet aussi de récolter des informations utiles, comme les motivations ayant poussé l'entreprise à implanter un système de contrôle de la qualité de base (volet 2.1) et les systèmes de gestion de la qualité déjà implantés (volet 2.2).

Par ailleurs, les demandeurs doivent déposer un plan d'affaires. Celui-ci, en plus de permettre de mieux classer l'entreprise, permettra de cerner les retombées que le projet devrait avoir. L'évaluation se servira de cette information, car elle témoigne de la situation des entreprises avant leur demande de subvention.

Des entrevues avec les bénéficiaires permettront de les interroger sur l'atteinte de leur objectif et sur les effets en découlant. Par exemple, l'obtention de contrats qui nécessitaient le système de contrôle de la qualité subventionné sera considérée comme un indicateur de succès, le temps nécessaire pourra aussi être calculé. Cette stratégie découle de la technique du changement le plus significatif<sup>5</sup>, utilisé pour les programmes où l'effet ne peut pas être réduit à un seul indicateur permettant au Ministère de faire « la somme des effets ».

<sup>5</sup> Rick Davies, Jess Dart (2005), *The Most Significant Change (MSC) Technique*, s. éd., p. 10.

Le suivi auprès des entreprises bénéficiaires peut être répété, selon les besoins, jusqu'au moment où un indicateur de succès est décelé. Ainsi, certaines entreprises pourraient n'être appelées qu'une fois, alors que d'autres pourraient être suivies aux six mois.

➤ **Les facteurs facilitant ou retardant les effets positifs du programme**

La lecture des informations préalablement recueillies, une analyse documentaire des projets financés a été effectuée, afin d'apprécier l'évolution des entreprises quant à l'obtention des certifications et l'opportunité de faire de nouvelles démarches pour fidéliser une clientèle.

De même, un questionnaire a été élaboré (voir annexe) et a servi de base pour un sondage téléphonique auprès des bénéficiaires.

Le questionnaire adressé aux entreprises entre autres pour objectifs de:

Examiner dans quelle mesure le projet financé n'aurait pas eu lieu sans le soutien du Ministère.

Recueillir des données quant au nombre contrats (partenaires) ayant découlé du projet financé.

Mesurer les impacts à long terme du projet sur le nombre de partenaires obtenus suite à l'adhésion aux normes.

Vu que nous sommes dans une proposition de cadre d'évaluation, il est important de souligner que cette méthode se fait dans le but de réaliser un suivi et une révision jusqu'à la phase finale d'expérimentation à l'automne 2017, pour un dépôt final du rapport.

Pour atteindre nos objectifs, le questionnaire a été conçu avec des questions ouvertes, pour s'assurer que les impacts des projets puissent y être transparaître. En effet, les différences importantes entre les projets financés par le ministère ne permettent pas de catégoriser de façon exhaustive les impacts à long terme du projet, sur l'importance des normes de qualité pour les entreprises de transformation alimentaire. Cette méthode est la mieux indiquée, car les coûts sont réduits, ce qui permet de confronter les informations reçues lors de la demande de subvention et pendant l'entrevue téléphonique.

Le sondage réalisé au moyen des questionnaires élaborés à cet effet permettra d'atteindre les entreprises de la Mesure 2 ayant perçu l'aide financière et surtout d'avoir des

informations venant des bénéficiaires, donc une fiabilité permettant une interprétation significative.

### 3)- Échantillon

Le programme concerne l'ensemble des dix-sept régions administratives du MAPAQ. Aux fins de l'étude, l'évaluation portera sur les 17 régions administratives qui sont celles où les entreprises ont bénéficié à date d'une subvention. Concernant le programme Levier, nous avons approximativement 70 entreprises qui ont demandé une subvention, et 20 entreprises ont reçu un accord de subvention pour la Mesure 2, réparties de la façon suivante:

Trois (03) sont rendues à la phase de réception de leur chèque pour le financement de leur projet achevé.

Les dix-sept(17) autres sont en cours de recevoir leurs subventions ou en début de projet. Toutefois, pour asseoir notre proposition de cadre nous avons effectué des entrevues avec 10 entreprises qui sont en processus pour la certification. Selon l'information extraite de la banque de données du ministère, les 10 entreprises présentent certaines caractéristiques communes telles que les caractéristiques ou critères psychographiques<sup>6</sup>.

### 4)- Devis d'évaluation

L'étape de mise en œuvre et le contexte du programme ne permettent pas l'utilisation des modèles théoriques expérimentaux pour l'évaluation des impacts. Il faudra se tourner vers un modèle moins rigoureux sur le plan scientifique, soit un modèle implicite avec groupe témoin. Ce modèle peut être représenté de la façon suivante :

|                     | Ex ante        | Exposition | Ex post        |
|---------------------|----------------|------------|----------------|
| Groupe expérimental | O <sub>1</sub> | X          | O <sub>3</sub> |
| Groupe contrôle     | O <sub>2</sub> |            | O <sub>4</sub> |

Ce type de devis permet de constater qu'un seul groupe est utilisé et qu'une seule mesure des impacts (O) est effectuée après l'exposition au programme (X) par le groupe expérimental. Et pour le groupe de comparaison, il n'y a pas eut d'exposition au programme et se fera lors de l'évaluation finale. Ce modèle pourrait donc être adapté au contexte du programme Levier et à l'information disponible à recueillir.

---

<sup>6</sup>Recherche psychographique peut identifier des valeurs semblables, attitude et style de vie ou de la personnalité des groupes, mais les deux principales variables utilisées dans la segmentation psychographique sont le mode de vie et la personnalité du client : personnalité est patron d'un individu de caractère qui influe sur les réponses comportementales telles que la confiance en soi, dominance, sociabilité.



Pour mesurer les effets nets du programme par vérification de cause à effet, par rapport au développement des activités de transformation alimentaire, un groupe de sujets équivalents, mais qui n'a pas reçu de subvention du ministère, un groupe contrôle pourra être constitué. Le groupe réparti de façon non aléatoire sera mesuré aux fins de comparaison à travers la durée de temps utilisée pour obtenir une certification et la gestion de fidélisation de client en contrats grâce aux systèmes de qualité. De même, on pourra, via SPSS, faire une régression statistique et ne conserver que les variables qui ont un degré de signification important pour le programme. Par contre, ce type de procédé peut entraîner un biais de la validité interne si l'échantillon est peu représentatif, les bénéficiaires sont peu satisfaits des retombés.

Toutefois, le groupe contrôle présentera certaines caractéristiques similaires au groupe expérimental, entre autres les caractéristiques psychographiques<sup>7</sup> (chiffre d'affaires, taille de l'entreprise, secteur d'activité,...etc.) le type de transformation et la production annuelle. Dans cette optique, la comparaison entre les deux groupes devra permettre de voir l'effet de l'intervention sur le programme, à savoir par exemple s'il y a eu une amélioration de la compétitivité des entreprises de transformation alimentaire au Québec. Par ailleurs, la différence du chiffre d'affaires peut être un indicateur pour le choix du groupe de comparaison. Ceci s'explique par le fait que nous supposons qu'une entreprise ayant un chiffre d'affaires supérieur à la moyenne du groupe expérimental peut être en mesure de s'offrir une certification.

## **5)- Résultats**

Les résultats du mandat confié dans le cadre de ce stage sont effectivement en lien avec le livrable qu'il fallait produire, à savoir, le cadre d'évaluation.

---

<sup>7</sup>Critère de segmentation de la population, les caractéristiques psychographiques ont trait aux opinions, aux styles de vie, aux attitudes, croyances et personnalités.

<http://www.ledicodumarketing.fr/definitions/Caracteristiques-Psychographiques.html>



Les données tirées de la documentation sur le programme et celles recueillies suite aux entrevues ont permis de faire ressortir les informations des plus pertinentes. L'analyse de ces informations a servi à retenir la raison d'être à savoir que :

- Les transformateurs adhèrent aux normes parce que leurs clients l'exigent.
- Les transformateurs adhèrent aux normes pour faciliter la vente de leurs produits.

Lors de l'évaluation en 2017, il sera possible de faire des analyses de triangulation entre les diverses données quantitatives et qualitatives.

Il est important de souligner qu'au vu de notre collecte d'information, il s'agit d'une évaluation de programme qui s'attarde sur la mise en œuvre du projet. L'effet du programme s'avère relativement de courte durée suite à l'adhésion aux normes des entreprises de transformation.

#### **6)- Portées**

Le devis proposé pour l'évaluation du programme Levier pourrait être réalisé seulement à la fin du programme. Toutefois, il y aura un suivi qui sera fait progressivement durant la mise en œuvre du programme. Il est important de souligner qu'il y a un gain à débiter la collecte d'information plus tôt, car cela permet de proposer des modifications en vue d'améliorer et d'asseoir le programme.

De même, en échangeant avec les bénéficiaires plus tôt, ceux-ci ont une meilleure mémoire des événements et répondent de façon plus précise à nos questions.

Les étapes suivantes au cadre d'évaluation (sondage) pourront être confiées à une firme externe afin d'assurer une critique nécessaire au processus d'évaluation. La firme retenue devra suivre la méthodologie présentée dans le cadre d'évaluation afin de produire des résultats fiables, utiles et pertinents.

Enfin, l'analyse des effets des premiers projets financés pourrait amener les gestionnaires du programme à effectuer des ajustements, soit au formulaire d'inscription, au processus pour traiter les demandes, aux documents requis avant le versement de l'aide ou au programme lui-même (selon les besoins).

La production de rapport d'étape s'avère un outil d'apprentissage pour tous les intervenants.

#### **a- Autres considérations**

Il n'y aura pas de calcul d'effet, comme dans une démarche de coût-bénéfice. Cela parce que la raison d'être amène une diversité de projet. L'analyse coût-bénéfice est déjà un défi méthodologique, il n'y a pas de gain à le faire pour plusieurs sous-groupes de projets ayant des logiques différentes.

Ainsi, l'évaluation permettra de constater à quel point les projets se sont déroulés comme prévu. La présence d'effet en lien avec la raison d'être du programme sera notée, et un résumé pour l'ensemble sera produit.

#### **7)- Limites**

La principale contrainte que subira l'évaluation dans la recherche du meilleur devis possible est la difficulté d'obtenir des données financières auprès de la clientèle. Les entreprises sont réticentes à fournir ce type d'informations si elles n'y sont pas obligées. Il ne sera pas possible d'utiliser un devis comparant les revenus des entreprises avant et après l'adhésion à une norme, ainsi que la part de ces revenus provenant de contrats nécessitant cette norme.

Par ailleurs, il est difficile de répertorier la liste des entreprises détenant certaines certifications. Cela réduit les chances de créer un groupe contrôle. Dans le cas où une liste d'entreprises certifiées serait accessible, il serait possible de communiquer avec celles n'ayant pas été subventionnées dans le but d'effectuer des comparaisons qualitatives, ainsi que des comparaisons basées sur le temps nécessaire pour compléter le processus de certification.

En outre, une évaluation de programme pose toujours la question de l'attribution des effets. Il est toutefois rare de constater des « modifications significatives et durables » chez « un nombre important de bénéficiaires », tout en pouvant attribuer ses bienfaits directement au programme évalué par une logique de cause à effet. Les impacts de ce niveau impliquent la participation de beaucoup d'intervenants, souvent sur le long terme, pour qui le

programme n'est qu'un facilitateur<sup>8</sup>. Plus l'on s'éloigne de l'action directe du programme, plus son impact est dilué. En fin de compte, pour que les « impacts » durables se produisent, il faut que le milieu s'approprie la démarche au-delà de l'effet incitatif du programme<sup>9</sup>.

Dans le cas d'un programme comme Levier, la recherche d'effets attribuables au programme se limite à l'attitude des participants directement touchés par le programme. S'ils ont posé les actions qui sont en lien logique avec le but du programme et avec les impacts recherchés, l'action est un succès<sup>10</sup>. Les données en lien avec les actions des participants sont complétées avec un suivi de l'évolution de leur projet, pour voir si leur situation a évolué dans le sens souhaité, même s'il n'est pas possible d'attribuer toute l'évolution au programme.

#### 8)- Livrable

Le rapport final comprendra (ainsi que les rapports d'étape, dans la mesure du possible) :

- Le profil des projets financés;
- Le profil des bénéficiaires;
- La situation actuelle des bénéficiaires (l'ensemble ou un échantillon, selon les possibilités);
- La proportion des bénéficiaires ayant atteint l'un des indicateurs de succès;
- Les principaux facteurs favorisant l'atteinte des objectifs du programme et les principales entraves;
- Tous autres constats découlant de l'ensemble de l'analyse.

#### 9)- Échéanciers

Le programme Levier vient à échéance au 31 mars 2018. Ainsi, le rapport final de l'évaluation devrait être disponible à l'automne 2017.

Dans le but de répartir la charge de travail sur l'ensemble de la période, les étapes suivantes sont proposées :

---

<sup>8</sup> Sarah Earl, Fred Carden, Terry Smutylo (2002), *la cartographie des incidences. Intégrer l'apprentissage et la réflexion dans les programmes de développement*, Centre de recherches pour le développement international, Ottawa, p. xi, 2 et 6.

<sup>9</sup> *Ibid.*, p. 10.

<sup>10</sup> *Ibid.*, p. 11 et 12

- Cadre d'évaluation et prétest : janvier 2015;
- Premier suivi auprès des entreprises bénéficiaires : février 2015;
- Suivis biannuels et rapports d'étape : juillet 2015, janvier 2016, juillet 2016, janvier 2017, juillet 2017;
- Rapport final : automne 2017.

## Conclusion

En conclusion, il semble impératif de faire un bilan général du stage et de constater la réalisation du mandat. La proposition du cadre d'évaluation s'est effectuée avec quelques difficultés. Le programme rendu à sa phase de lancement toutes les mesures à date n'avaient pas recueilli assez de demandes, une dérogation a été faite concernant l'offre de service négociée au Départ, à savoir élaborer un cadre pour le programme Levier au complet. Ainsi, nous avons été contraints de nous restreindre à la mesure 2 qui était celle qui avait reçu des demandes. Toutefois, il est possible de penser que le livrable est à la hauteur des attentes du mandant.

Le personnel du MAPAQ a été très accueillant et le milieu de travail était propice à la réussite et à l'apprentissage. La responsable du programme évalué a étroitement collaboré en fournissant les nombreux documents internes, mais aussi en donnant de son temps pour revoir notre modèle causal et participer aux entrevues téléphoniques.

Le tout s'est plutôt très bien passé, car nos répondants trouvaient le moyen de se rendre disponible face à nos questionnements. De même j'ai eu la possibilité de disposer de quelques dossiers de demandes de subvention, ce qui a permis d'élaborer un questionnaire et de réaliser une entrevue prétest qui s'est faite en février 2015.

Toutefois, suite à un décalage entre les délais le traitement de signature du mandat par le sous-ministre (approbation et validation du mandat), il n'a pas été facile de respecter les délais préalablement fixés. De même, il a été difficile de coordonner des entrevues avec les bénéficiaires pour asseoir et valider nos hypothèses quand notre compréhension des besoins et des effets du programme.

Par ailleurs, ce travail a permis d'associer les besoins académiques aux réalités pratiques que sont celles vécues par les professionnels en évaluation au sein de l'administration publique.

En effet, au-delà du mandat officiel, je me suis montrée ouverte à participer à d'autres dossiers et à donner mon point de vue tant en évaluation de programme qu'en vérification interne. Au cours de mon stage, j'ai bénéficié d'une formation en évaluation dont bénéficient les conseillers en évaluation du ministère. De même j'ai collaboré à l'évaluation effective du programme proximité.

Mon constat est que l'évaluation de programme occupe une place importante au Ministère. L'évaluation de programme au Ministère est prise au sérieux et est faite avec rigueur et transparence. Ce qui cadre avec les valeurs d'une évaluation conforme et équitable. De plus, les mesures ministérielles qui indiquent le fonctionnement de l'évaluation sont cohérentes et contribuent au rayonnement et à la crédibilité de l'évaluation au Ministère. En somme, l'expérience de travail a été fort enrichissante autant pour le développement de mes compétences professionnelles que sur le plan du développement personnel.

## Bibliographie

BROUSSELLE Astrid et al. (2011), L'évaluation : concepts et méthode, Montréal, 78p;

CANADA, SCT, Méthodes d'évaluation des programmes, mesures et attributions des résultats des programmes, Ottawa, 1998

<https://www.tbs-sct.gc.ca/cee/pubs/meth/pem-mep-fra.pdf> page consultée le 15 novembre 2014;

Centre de collaboration nationale des méthodes et outils (2010). Trousse d'outils d'évaluation des programmes. Hamilton, ON : Université McMaster. (Révisé 29 Avril, 2011). Site <http://www.ccnmo.ca/registry/view/fra/68.html>. Page consultée le 15 novembre 2014;

CHEN T Huey (1990), Theory-Driven Evaluations, Sage, p18;

DAVIES, Rick, Jess DART (2005), The Most Significant Change (MSC) Technique, s. éd., 104 p;

EARL, Sarah, Fred CARDEN, Terry SMUTYLO (2002), La cartographie des incidences. Intégrer l'apprentissage et la réflexion dans les programmes de développement, Centre de recherches pour le développement international, Ottawa, 143 p;

Interaction, Vol. 7, no 2, automne 2003, « La recherche qualitative : introduction à la théorisation ancrée »

[http://www.usherbrooke.ca/psychologie/fileadmin/sites/psychologie/espace-etudiant/Revue\\_Interactions/Volume\\_7\\_no\\_2/V7N2\\_COUTURE\\_Melanie\\_p127-134.pdf](http://www.usherbrooke.ca/psychologie/fileadmin/sites/psychologie/espace-etudiant/Revue_Interactions/Volume_7_no_2/V7N2_COUTURE_Melanie_p127-134.pdf) page consultée le 04 novembre 2014;

Introduction à la recherche : «Planification d'un Devis expérimental de recherche»

<http://www.courseweb.uottawa.ca/EDU5590/text8.htm> « page consultée le 10 décembre 2014;

MAPAQ, Québec (2013), <http://www.mapaq.gouv.qc.ca> page consultée le 19 février 2015;

MARCEAU Richard, SYLVAIN Francine (2014), Dictionnaire terminologique de l'évaluation: politiques, programmes, interventions, Québec, p42;

Mc, Laugghlin John A. Weber Larry J. Robert W Covert, Robert B Ingle (1993), Evaluation Utilization, 78p;

PATTON Michael Quinn (1997), Utilisation-Focused évaluation, 3rd ed., 385p;

Principes, processus et méthodes d'évaluation des programmes publics (ENP7132) : notes de cours et présentation classe, Automne 2013;

Programme Levier (2013) : « Appui au développement de l'industrie de la transformation Alimentaire»  
<http://www.mapaq.gouv.qc.ca/SiteCollectionDocuments/Formulaires/Levier.pdf> page consultée le 3 octobre 2014;

RIDDE Valéry et DAGENAIS Christian (2009), Approches et pratiques en évaluation de programme, Montréal. 102p;

SCRIVEN Michael (1993), Hard-Won Lessons in Program Evaluation, p93;

WEISS H. Carol, (1998), Methods for Studying Programs and Policies, 2nd edition, Prentice Hall.



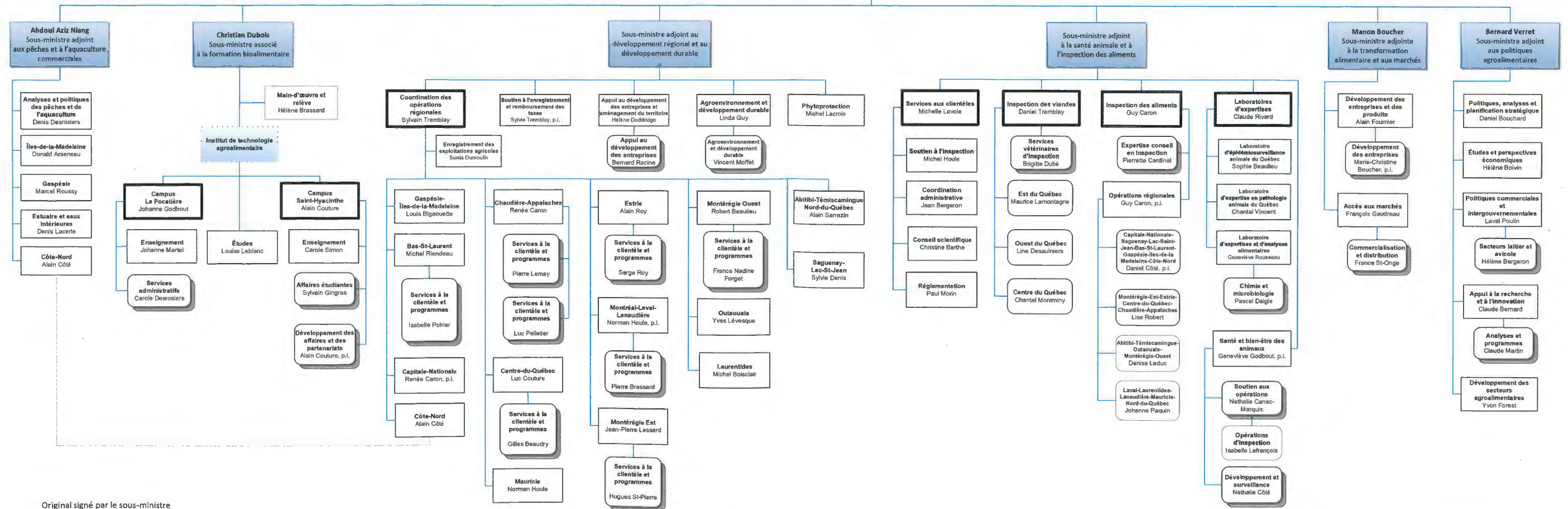
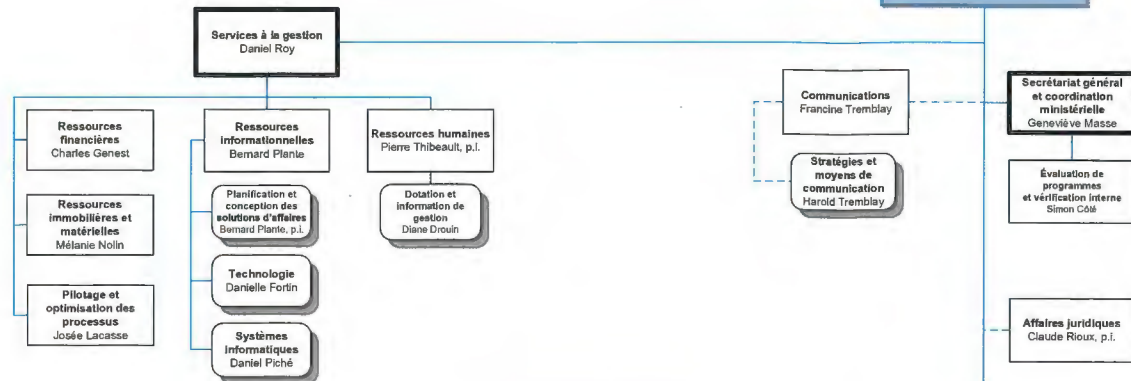
# Annexes

## Organigramme

Pierre Paradis  
Ministre de l'Agriculture, des  
Pêches et de l'Alimentation

Fernand Archambault  
Sous-ministre

Organismes relevant du ministre



Original signé par le sous-ministre

15 janvier 2015

Légende : Sous-ministère Direction générale Direction et direction régionale Direction adjointe Direction régionale adjointe

## **QUESTIONNAIRE D'ENTREVUE**

NOM DE L'ENTREPRISE :

### **PROGRAMME LEVIER**

(Programme d'appui au développement de l'industrie de la transformation alimentaire)

Le MAPAQ procède actuellement à l'évaluation du programme LEVIER. L'équipe d'évaluation de programmes du Ministère a été mandatée pour réaliser ces travaux. Pour bien comprendre le fonctionnement de ce programme et pouvoir améliorer les services offerts, il est essentiel de s'adresser aux entreprises qui ont pu en bénéficier. C'est pourquoi votre participation est si importante pour nous. L'entrevue téléphonique est d'une durée de 10 à 15 minutes et les questions qui suivent sont utilisées. Merci pour le temps que vous nous consacrez.

1. Quel poste occupez-vous dans l'entreprise?
2. Quels sont les marchés desservis par votre entreprise actuellement?
  - a. Territoires desservis (ex : Québec, Ontario, Canada, Nord-Est des ÉU) :
  - b. Type de clients desservis (grands détaillants, dépanneurs, restauration) :
3. Quel est le type de système de contrôle ou de gestion de la qualité pour lequel votre entreprise a demandé un financement du MAPAQ?
4. Avez-vous débuté l'implantation de ce système de contrôle ou de gestion de la qualité?
  - a. Si non : À quel moment prévoyez-vous débiter l'implantation?
  - b. Si oui : Avez-vous terminé son implantation? (moment où elle s'est terminée, ou moment prévu)
5. Quelle est la principale raison pour laquelle votre entreprise a choisi d'implanter ce système de contrôle ou de gestion de la qualité?
6. Selon vous, le financement obtenu pour l'implantation de ce projet a-t-il permis de démarrer ce projet plus tôt?

*Les questions suivantes (7 à 10) vous seront posées uniquement si l'implantation est terminée. Si l'implantation n'est pas terminée, nous communiquerons avec vous lorsqu'elle le sera afin de terminer le questionnaire.*

7. Selon vous, le financement obtenu pour l'implantation de ce projet a-t-il permis de compléter l'implantation dans un laps de temps plus court?
8. Le système de contrôle ou de gestion de la qualité a-t-il permis de conserver un client qui a augmenté ses exigences?
9. Jusqu'à maintenant, le système de contrôle ou de gestion de la qualité a-t-il permis d'obtenir de nouveaux contrats que l'entreprise n'aurait pas obtenus autrement?

**10.** Quel est le changement le plus important que vous avez remarqué, depuis que l'implantation de ce système de contrôle ou de gestion de la qualité est terminée?

Direction de l'évaluation de Programmes

Rapport-Gratuit.com

## Offre de service du Stage

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

OFFRE DE SERVICE

PRÉSENTÉE

À MONSIEUR SIMON CÔTÉ

POUR LA RÉALISATION D'UN STAGE AU SEIN DE LA  
DIRECTION DE L'ÉVALUATION DE PROGRAMMES ET DE LA  
VÉRIFICATION INTERNE (DEPVI)

DU

MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE, DES PÊCHERIES ET DE L'ALIMENTATION  
(MAPAQ)

PAR :

CARINE E. NGUEYEP F.

SEPTEMBRE 2014

## **Table des matières**

|  |   |
|--|---|
| 1. Identification des trois parties .....          | 1 |
| 2. Le contexte du mandat .....                     | 2 |
| 3. Offre de service et biens livrables.....        | 2 |
| 3.1 Offre de service .....                         | 2 |
| 3.2 Biens livrables .....                          | 3 |
| 4. Rôle et responsabilités des trois parties ..... | 4 |
| 5. Méthodologie de travail .....                   | 4 |
| 6. Mandats et échéanciers .....                    | 4 |
| 7. Les conditions de réalisation du stage.....     | 6 |
| 8. Clause de confidentialité .....                 | 6 |



## **1. Identification des trois parties**

### **Fournisseur de services**

**Madame Carine E. Ngueyep F.**

Stagiaire de l'École Nationale d'Administration Publique (ÉNAP)

2844, rue de Port-Louis

Québec (Québec)

G1M3Z1

Téléphone : 418 997 3329

Courriel : [ngueyepcarine@gmail.com](mailto:ngueyepcarine@gmail.com)

### **Mandataire**

**Monsieur Simon Côté**

Directeur de la DEPVI

Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation

200, chemin Sainte-Foy, 11e étage

Québec (Québec) G1R 4X6

418 380-2100, poste 3210

Courriel: [Simon.Côté@mapaq.gouv.qc.ca](mailto:Simon.Côté@mapaq.gouv.qc.ca)

### **Professeur-conseiller**

**Monsieur Johann Jacob**

École Nationale d'Administration Publique (ÉNAP)

ÉNAP Campus Québec

555, boul. Charest Est

Québec (Québec)

G1K 9E5

Téléphone 418 641 3000, poste 6177

Courriel : [Johann.jacob@enap.ca](mailto:Johann.jacob@enap.ca)

## **2. Le contexte**

Le MAPAQ offre un soutien aux acteurs du secteur de l'agriculture de la pêche et de la transformation alimentaire par la mise en œuvre de programmes d'aide, de suivi-conseils et d'évaluation des projets de développement.

Le programme « Levier » est une intervention sous forme d'aide financière destinée à appuyer l'industrie de la transformation alimentaire québécoise afin qu'elle accroisse sa compétitivité, et accélère son développement. Ce programme comprend trois grandes mesures, à savoir :

- Développement stratégique : Favoriser le développement d'une vision stratégique et l'accroissement de la compétitivité chez les transformateurs québécois.
- Systèmes qualité : Favoriser l'accès des entreprises de transformation alimentaire aux marchés et améliorer la qualité et la salubrité de leurs produits alimentaires.
- Partenariats d'affaires structurants : Favoriser le développement de partenariats d'affaires structurants en transformation alimentaire.

Ce programme vise à améliorer la compétitivité des entreprises de transformation alimentaire au Québec, dans un contexte de mondialisation des marchés. Dans ce contexte d'amélioration et de changement, il est nécessaire de se doter d'un outil de contrôle et de suivi qui permet d'évaluer les programmes. Le programme Levier a récemment fait l'objet d'une révision et a été confié à la direction de l'évaluation de programme du ministère afin d'en avoir une évaluation.

## **3. Offre de service et livrables**

### **3.1 Offre de service**

Le mandat porte sur la réalisation d'un cadre d'évaluation pour le programme Levier, dans le but d'entreprendre son évaluation en juillet 2015. Pour répondre aux différentes exigences du mandataire, la stagiaire fera appel à ses connaissances en consultation, principes et processus des méthodes d'évaluation des programmes publics, études de cas d'évaluation de programmes, statistiques et tableau de bord de gestion. Par ailleurs, le cadre d'évaluation élaboré permettra d'évaluer le programme par le biais de la réalisation d'un cadre d'évaluation, d'une analyse d'impacts et des résultats.

Outre son mandat, la stagiaire réalisera plusieurs tâches variées relatives à un conseiller en évaluation travaillant au compte de la DEPVI. La stagiaire sera amenée à collaborer de façon active à plusieurs dossiers sous la responsabilité du mandant.

**Les principales tâches spécifiques dans l'offre de service :**

- Réaliser une revue de littérature portant sur la planification d'évaluation ;
- Rencontrer la Direction qui gère le programme Levier pour comprendre le fonctionnement de ce dernier ;
- Réaliser un modèle causal de la problématique et un modèle logique du programme ;
- Déterminer une méthode pour évaluer le programme Levier ;
- Prétester la méthode, avec des projets déjà terminés ;
- Rédiger un cadre d'évaluation.

**3.2 Biens livrables**

Le principal livrable attendu est un cadre d'évaluation. Il devra montrer une bonne compréhension du programme et proposer une méthodologie réaliste pour son évaluation.

Le rapport de stage devra démontrer que la stagiaire a compris l'ensemble de la démarche, qu'elle a appuyé ses propositions sur les principes de base de l'évaluation de programme et qu'elle est capable d'accomplir cette démarche de façon autonome à l'avenir.

#### 4. Rôle et responsabilités des trois parties

|   | Stagiaire | Mandataire | Professeur |
|---|-----------|------------|------------|
| Offre de service  | √         | √          | √          |
| Accueil du stagiaire  |           | √          |            |
| Instruire la stagiaire sur les différents dossiers auxquels il sera concerné, donner à la stagiaire l'accès aux ressources matérielles, informationnelles et humaines nécessaires |           | √          |            |
| Aider la stagiaire dans la réalisation du mandat  |           | √          | √          |
| Réalisation du mandat   | √         |            |            |
| Suivi et supervision du stage   | √         | √          | √          |
| Évaluation de mi-parcours   | √         | √          | √          |
| Rédaction du rapport de stage   | √         |            |            |
| Évaluation de la performance et du rapport écrit de la stagiaire  |           | √          | √          |
| Évaluation des participants   | √         | √          | √          |

#### 6. Activités et échéanciers

La méthodologie de travail utilisée lors de la réalisation du mandat et de la rédaction du rapport sera de faire une recension des écrits afin de mieux asseoir le concept de cadre d'évaluation, ensuite de décrire le programme en présentant la problématique et en schématisant un modèle causal et logique du programme, de faire un sondage et de valider la proposition de cadre d'évaluation.

| <i>Activités</i>   | <i>Dates (début/ fin)</i>               | <i>Résultats/Livrables</i>   |
|--|---|--|
| <b>Début du stage</b>  | <b>02 septembre 2014</b>                |  |
| Rencontre d'orientation sur le mandat et le milieu de stage        | 02 septembre 2014                       |  |
| Revue de littérature sur la planification d'évaluation             | 02 septembre au 1 <sup>er</sup> octobre | Principales caractéristiques d'un bon cadre d'évaluation.<br>Listes des ouvrages utilisés. |
| Définir la problématique du programme Levier                       | 08 septembre au 1 <sup>er</sup> octobre | Modèle causal.   |
| Étude du fonctionnement du programme                               | 8 septembre au 1 <sup>er</sup> octobre  | Modèle logique.  |
| <b>Rencontre mensuelle de supervision (étudiante – professeur)</b> | <b>7 octobre</b>                        |  |
| Proposition d'un devis pour l'évaluation du programme Levier       | 1 <sup>er</sup> octobre au 31 octobre   | Devis.   |
| <b>Rencontre tripartite de mi-mandat</b>                           | <b>Semaine du 27 octobre</b>            | <b>Évaluation de mi-mandat</b>   |
| Préparation d'un prétest auprès de projets déjà terminés           | 1 <sup>er</sup> novembre au 10 novembre | Outils de collecte et d'analyse.   |
| <b>Rencontre mensuelle de supervision (étudiante – professeur)</b> | <b>6 novembre</b>                       |  |
| Réalisation du prétest.  | 11 novembre au 30 novembre              | Résultats du prétest.  |
| Rédaction finale du cadre d'évaluation                             | 1 <sup>er</sup> décembre au 12 décembre | Cadre d'évaluation   |
| Rédaction du rapport de stage                                      | En continu                              |  |
| <b>Évaluation du stage</b>   | <b>Semaine du 08 décembre</b>           |  |
| <b>Fin de stage</b>  | <b>12 décembre 2014</b>                 |  |

## **7. Les conditions de réalisation du stage**

- Le mandat se déroulera à temps plein du lundi au vendredi, du 2 septembre au 12 décembre 2014 inclusivement. Il aura lieu au Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation situé au 200 chemin Sainte-Foy. Son déroulement se fera en étroite collaboration avec Monsieur Simon Côté, directeur de la DEPVI ainsi qu'avec Monsieur Ghislain Blais et le personnel de cette Direction.
- Des rencontres ponctuelles seront également organisées tout au long du stage dans le but d'en assurer le suivi. Monsieur Johann Jacob sera le professeur responsable de superviser la stagiaire et d'apporter son expertise afin de l'aider à mener à terme la réalisation de son mandat.
- La rémunération de la stagiaire sera déterminée en fonction de la politique en vigueur au sein des ministères et organismes du gouvernement du Québec.
- L'information et la documentation nécessaires seront mises à la disposition de la stagiaire durant la réalisation de son mandat.

## **8. Clause de confidentialité**

Le rapport de stage écrit pourra être déposé en bibliothèque sous réserve de l'accord de mandataire.

## Résumé des entrevues

| Clé | Q1<br>Quel poste occupez-vous dans l'entreprise? | Q2A<br>Territoires desservis (ex : Québec, Ontario, Canada, Nord-Est des ÉU) | Q2B<br>Type de clients desservis (grands détaillants, dépanneurs, restauration) | Q3<br>Quel est le type de système de contrôle ou de gestion de la qualité pour lequel votre entreprise a demandé un financement du MAPAQ? | Q4B<br>Avez-vous débuté l'implantation de ce système de contrôle ou de gestion de la qualité?<br>Si oui : Avez-vous terminé son implantation? (moment où elle s'est terminée, ou moment prévu) | Q5<br>Quelle est la principale raison pour laquelle votre entreprise a choisi d'implanter ce système de contrôle ou de gestion de la qualité? | Q6<br>Selon vous, le financement obtenu pour l'implantation de ce projet a-t-il permis de démarrer ce projet plus tôt?   | Q7<br>Selon vous, le financement obtenu pour l'implantation de ce projet a-t-il permis de compléter l'implantation dans un laps de temps plus court? | Q8<br>Le système de contrôle ou de gestion de la qualité a-t-il permis de conserver un client qui a augmenté ses exigences? | Q9<br>Jusqu'à maintenant, le système de contrôle ou de gestion de la qualité a-t-il permis d'obtenir de nouveaux contrats que l'entreprise n'aurait pas obtenus autrement? | Q10<br>Quel est le changement le plus important que vous avez remarqué, depuis que l'implantation de ce système de contrôle ou de gestion de la qualité est terminée? | Rappel     |
|-----|--|--|---|---|--|---|--|--|---|--|---|------------|
| 1   | Coordinatrice assurance qualité                  | Qc et Can  | Vend à un distributeur, qui vend à grands détaillants, dépanneurs et autres.    | GFSI  | Début déc. 2014, fin prévue cet été  | Plus-value et veut développer nouveaux marché, qui le demanderont peut-être   | Oui  |  |   |  |   | 2015-08-01 |
| 2   | Copropriétaire                                   | Québec   | Tous les détaillants et des restaurants   | HACCP   | Terminé : décembre 2014  | Demander par un client  | Oui  | Oui  | Oui   | En vois de ce faire : possible chez Walmart  | Règles plus claires. Traçabilité supérieure (à l'interne)   | 2015-08-01 |
| 3   | Coordonnatrice de la qualité                     | Québec   | HRI et Costco   | HACCP   | février 2014 à août 2014   | Demande par Costco, le marché le demande  | Non  | Oui, 6 mois au lieu de 2 à 3 ans. Plus rapide est plus cher, mais subvention permettait de le payer.   | Oui   | Nécessaire pour entrer dans le commerce détail, dont super marchés on commence.  | Bâtiment (changement), activité (implanter des procédures, plus de rigueur)   | Non        |
| 4   | Directeur des opérations                         | Qc, un peu Can   | Détail et HRI.  | GFSI  | Fin prévue en mars   | Exigences de clients actuels et potentiels, tendance du marché  | Oui, jeune entreprises, investissements RH important, doit avoir une aide extérieure, n'a pas les liquidités, sans subvention aurait attendu 1 ou 2 ans, a eu des nouveaux clients exigent la certification en prouvant qu'ils sont dans le processus pour l'avoir |  |   |  |   | 2015-08-01 |
| 5   | Directrice assurance qualité                     | QC , ON et CAN   | Gros distributeurs qui vend aussi dans les HRI, marque privées aussi            | GFSI  | Début printemps 2014 et fin août 2014  | GFSI meilleur pour institutionnel, exigé par les gros clients. 5 à 6 clients totalisant 50-55% des ventes l'exigent                           | Oui, investissaient aussi dans locaux, ça a donné de la liquidité.   | Oui, a activé le dossier, grâce à la liquidité.  | Oui, étaient au pieds du mur  | Oui, parfois priorisé grâce à GFSI, dont pour un client pan--canadien  | Interne changement de mentalité, pense sécurité employés plus proactif, plus de communications entre les équipes, avec les fournisseurs et avec les clients           | Non        |
| 6   | Directeur général                                | Québec   | Grands détaillants  | GFSI  |  | Oui, en cours d'audit   | pour l'export, se différencier des autres cie de notre envergure, gestion interne  | Oui  |   |  |   |            |
| 7   | Directeur marketing                              | Québec   | Grands détaillants, restaurant, petits commerces                                | HACCP   | Non, lorsque le consultants aura fini l'analyse  | Améliorer la qualité du produit, développement de marché.   | Oui pour l'immobilisation et le consultant   |  |   |  |   | 2015-08-01 |
| 8   | Directrice de production                         | Québec   | Grands détaillants, dépanneur, leur magasin                                     | 2.1 (pas de certification)  | 20 février 2015  | Déménagement d'usine et veut mieux répondre aux normes  | Oui.   |  |   |  |   | 2015-08-01 |
| 9   | Présidente                                       | Québec   | Grands détaillants  | HACCP   |  | À terminer en 2015  | Exportation au Canada  |  |   |  |   | 2015-08-01 |



**Formulaire d'inscription au programme d'aide financière**

# FORMULAIRE D'INSCRIPTION

---

PROGRAMMES D'AIDE FINANCIÈRE  
DE LA DIRECTION GÉNÉRALE  
DE LA TRANSFORMATION  
ALIMENTAIRE ET DES MARCHÉS

Indiquez votre nom, votre adresse et votre numéro de téléphone.

**FORMULAIRE D'INSCRIPTION  
AUX PROGRAMMES D'AIDE FINANCIÈRE**

Les renseignements demandés dans ce formulaire sont obligatoires pour l'examen de votre demande. Toute absence de réponse ou tout refus de répondre peut entraîner le rejet de la demande. Vous devez présenter une demande d'aide financière par projet. Si l'espace est insuffisant, veuillez joindre des annexes au formulaire et écrire une note de renvoi dans l'encadré approprié.

**1. RENSEIGNEMENTS SUR LE DEMANDEUR**

**Nom du demandeur :** \_\_\_\_\_

(Entreprise, organisme, regroupement d'entreprises)

**Numéro d'entreprise  
du Québec :** \_\_\_\_\_

**Site Internet  
du demandeur :** \_\_\_\_\_

(Ce renseignement n'est pas nécessaire s'il s'agit d'un regroupement d'entreprises)

**Siège social du demandeur**

**Adresse :** \_\_\_\_\_

**Municipalité :** \_\_\_\_\_

**Téléphone :** \_\_\_\_\_

**Télécopieur :** \_\_\_\_\_

**Code postal :** \_\_\_\_\_

**Courriel du demandeur :** \_\_\_\_\_

**Lieu de réalisation du projet  
(s'il est différent de l'établissement principal)**

**Adresse :** \_\_\_\_\_

**Municipalité :** \_\_\_\_\_

**Téléphone :** \_\_\_\_\_

**Code postal :** \_\_\_\_\_

**Télécopieur :** \_\_\_\_\_

Les renseignements suivants ne sont pas nécessaires s'il s'agit d'un regroupement d'entreprises.

**Chiffre d'affaires du demandeur <sup>1</sup> :** \_\_\_\_\_

\$

**Date de la fin de l'exercice  
financier (AAAA-MM-JJ):** \_\_\_\_\_

1. Le chiffre d'affaires doit être le même que celui qui est indiqué dans les derniers états financiers annuels de l'entreprise inscrite au Registre des entreprises du Québec. Dans le cas des entreprises affiliées, le chiffre d'affaires peut correspondre au chiffre d'affaires consolidé de la société mère si l'établissement en question ne produit pas d'états financiers de façon indépendante.

**Portion du chiffre d'affaires provenant  
des activités de transformation  
alimentaire de l'établissement où sera  
réalisé le projet :** \_\_\_\_\_

%

**Date d'entrée en activité  
du demandeur (AAAA-MM-JJ):** \_\_\_\_\_

**Produits et services offerts :**

Nous invitons l'entreprise à créer son profil dans le répertoire des entreprises du Québec du Centre de recherche industrielle du Québec, si cela n'est pas déjà fait, ou à mettre à jour son profil au [www.icriq.com](http://www.icriq.com).

### Gestionnaire principal et responsable du projet

Nom du gestionnaire principal  
de l'organisation :

Titre :

Nom du responsable du projet :

Titre :

Numéro de téléphone :

- #

Courriel du responsable du  
projet :

Noms des personnes de l'organisation engagées dans le projet et définition de leur rôle :

## 2. AIDE FINANCIÈRE

|   |   |                          |       |  |
|---|---|--------------------------|-------|--|
| Programme Levier  | Mesure 1 : Développement stratégique  | <input type="checkbox"/> | Volet |  |
|   | Mesure 2 : Systèmes qualité   | <input type="checkbox"/> |       |  |
|   | Mesure 3 : Partenariats d'affaires structurants   | <input type="checkbox"/> |       |  |
| Programme d'appui à la<br>normalisation<br>des abattoirs québécois<br>(PANAQ)                                 | Volet 1 : Audit technique de mise aux normes  | <input type="checkbox"/> |       |  |
|   | Volet 2 : Conformité environnementale   | <input type="checkbox"/> |       |  |
|   | Volet 3 : Immobilisations requises pour la mise aux normes et la<br>conformité environnementale | <input type="checkbox"/> |       |  |
| Programme d'appui au<br>développement des<br>appellations<br>réservées et des termes<br>valorisants (PADARTV) | Mesure 1 : Perfectionnement des connaissances   | <input type="checkbox"/> | Volet |  |
|   | Mesure 2 : Démarche de reconnaissance   | <input type="checkbox"/> |       |  |
|   | Mesure 3 : Appui à la gestion collective et à la commercialisation                              | <input type="checkbox"/> |       |  |
| Programme d'appui au<br>secteur des alcools du<br>terroir (PASAT)   | Mesure 1 : Amélioration de la qualité et optimisation des procédés de<br>fabrication            | <input type="checkbox"/> | Volet |  |
|   | Mesure 2 : Promotion des alcools du terroir sur les marchés intérieurs                          | <input type="checkbox"/> |       |  |
|   | Mesure 3 : Travaux de recherche et transfert de connaissances                                   | <input type="checkbox"/> |       |  |

Montant de l'aide financière demandé :

\$

\* Toute dépense faite avant la réception de la demande d'aide financière au ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (MAPAQ) n'est pas admissible.

Est-ce que votre organisation a bénéficié d'une aide financière gouvernementale non remboursable (subvention) au cours des cinq dernières années?

Si oui, veuillez préciser le nom et la nature du projet, quand, la période de mise en œuvre du projet, le nom du programme et les sommes d'aide financière obtenues :

### 3. DESCRIPTION DU PROJET

Expliquez en quoi consiste le projet

Tableau 2 - Principales étapes et échéancier de la réalisation du projet

| Étapes du projet | Date de début<br>(AAAA-MM-JJ) | Date de fin<br>(AAAA-MM-JJ) |
|------------------|-------------------------------|-----------------------------|
| 1.               |                               |                             |
| 2.               |                               |                             |
| 3.               |                               |                             |
| 4.               |                               |                             |

Remplissez la section suivante, le cas échéant.

Nombre d'emplois créés<sup>1</sup> :

\_\_\_\_\_

Nombre d'emplois consolidés<sup>2</sup> :

\_\_\_\_\_

**Quel objectif souhaitez-vous atteindre avec ce projet?**

Décrivez toutes les retombées attendues pour l'organisation.

**Une fois le projet réalisé, comment allez-vous vérifier l'atteinte de cet objectif?**

1. Prévision du nombre d'emplois qui seront créés une fois le projet terminé.

2. Prévision du nombre d'emplois qui auraient été perdus sans la réalisation du projet.

#### 4. COÛTS ET FINANCEMENT DU PROJET

Tableau 3 - Coûts et sources de financement du projet

| Coûts                     | Montants (\$) | Sources de financement                                    | Montants (\$)                 |
|---------------------------|---------------|---|-------------------------------|
| Honoraires                | \$            | Fonds de roulement du demandeur                           | \$                            |
| Frais de déplacement      | \$            | Emprunts ( <i>précisez</i> )                              | \$                            |
| Immobilisation            | \$            | Emprunts ( <i>précisez</i> )                              | \$                            |
| Autre ( <i>précisez</i> ) | \$            | Aide financière demandée                                  | \$                            |
| Autre ( <i>précisez</i> ) | \$            | Autres sources de financement pour le projet <sup>3</sup> | \$                            |
| Autre ( <i>précisez</i> ) | \$            | Autre ( <i>précisez</i> )                                 | \$                            |
| Coût total du projet :    |               | \$  | Financement total du projet : |
|                           |               |   | \$                            |

Démontrez de quelle façon l'aide financière demandée est nécessaire à la réalisation du projet (disponibilité budgétaire, plusieurs projets d'investissements, compétitivité, période de retour sur l'investissement [PRI], etc.) :

#### 5. DOCUMENTS À FOURNIR AU MOMENT DU DÉPÔT DE LA DEMANDE (AIDE-MÉMOIRE À COCHER)

|   |  |   |
|---|--|---|
| <input type="checkbox"/> <b>Deux derniers états financiers annuels</b> (trois dernières années) de l'organisation (sauf pour le PADARTV)  | <input type="checkbox"/> <b>Annexe</b> concernant la mesure ou le programme  | <input type="checkbox"/> <b>Documents</b> exigés dans l'annexe concernant la mesure ou le programme |
| <input type="checkbox"/> <b>Plan d'affaires pour la réalisation du projet</b> (sauf pour le PADARTV et le PANAQ), qui inclut au minimum tous les éléments suivants :<br>Note : un modèle de plan d'affaires est fourni sur le site Internet du MAPAQ.   |  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Description de l'organisation</b> (incluant un historique et une présentation de l'organisation, de sa mission et de son actionnariat ainsi qu'un organigramme à jour)</li> <li>- <b>Retombées du projet</b> (importance stratégique du projet pour le développement de l'organisation, effets de la réalisation du projet sur la concurrence, estimation des bénéfices économiques du projet)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Description du projet</b> (description complète du projet, des coûts, du financement et du calendrier de réalisation, et présentation des principales personnes affectées au projet)</li> <li>- <b>Analyse stratégique du marché</b> (présentation du secteur et analyse du marché)</li> </ul> |   |

3. Préciser le programme et l'organisme responsable.

## 6. DOCUMENTS DISPONIBLES POUR CONSULTATION

Cochez les documents disponibles pour consultation.

- ☐ Planification stratégique de moins de deux ans
- ☐ Planification stratégique de plus de deux ans
- ☐ Documents de réclamation de crédits d'impôt pour la R-D et liste des projets réalisés au cours des deux dernières années

☐ Pour les entreprises ou organismes de 50 employés ou plus : attestation délivrée par l'Office québécois de la langue française confirmant que le demandeur possède un certificat de francisation ou qu'il applique le programme de francisation

## 7. ACCÈS À L'INFORMATION

- Les renseignements communiqués dans le présent document sont recueillis par le MAPAQ en vertu de la Loi sur le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (chapitre M-14) afin d'étudier les demandes d'aide financière.
- Ces renseignements sont protégés selon les termes de la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels (chapitre A-2.1).

## 8. ENGAGEMENT DU DEMANDEUR

✓ Je soussigné,

\_\_\_\_\_

NOM COMPLET EN CARACTÈRES D'IMPRIMERIE

confirme que les renseignements fournis dans cette demande et les documents annexés sont complets, véridiques et exacts, et je m'engage à fournir aux représentants du MAPAQ toute l'information nécessaire à l'analyse du projet.

- ✓ Je comprends que la présente demande d'aide ne sera pas nécessairement acceptée et que l'aide consentie pourrait être inférieure au maximum fixé dans le programme.
- ✓ Je comprends que les dépenses engagées avant la réception de ma demande d'aide financière au MAPAQ ne seront pas considérées dans le calcul de l'aide.
- ✓ Je reconnais avoir pris connaissance des conditions du programme pour lequel je fais la présente demande et je m'engage à respecter ces conditions.
- ✓ J'autorise les représentants du MAPAQ à se rendre sur le lieu du projet et je m'engage à prendre les dispositions nécessaires pour en faciliter l'accès à des fins de vérification.
- ✓ Si une aide est consentie, je m'engage à remplir le formulaire de réclamation qui est nécessaire à l'analyse des retombées du programme ainsi que tout document d'évaluation s'y rattachant.
- ✓ Je conviens que toute offre d'aide financière sera assujettie à des conditions.

Signature du demandeur :

Titre :

Signé à :

Date :



**PROGRAMME LEVIER  
MESURE 2 – SYSTÈMES QUALITÉ**

Veillez fournir l'information demandée seulement pour les volets qui s'appliquent à votre situation.

**Volet 2.1 – Implantation de systèmes de base de contrôle de la qualité**

**Expliquez ce qui motive l'entreprise à implanter un système de base de contrôle de la qualité.**

**Expliquez le choix du consultant externe et démontrez que celui-ci possède l'expertise nécessaire pour réaliser le mandat.**

**Documents à fournir**

- |   |   |   |
|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> Offre de service d'un consultant externe; elle doit indiquer le nombre d'heures nécessaires pour réaliser les différentes tâches liées au projet ou les étapes de celui-ci (si de la formation est prévue, veuillez le préciser), le taux horaire, les frais de déplacement ainsi que l'échéancier de réalisation du projet. | <input type="checkbox"/> Au minimum, deux offres de service de consultants externes concernant le projet pour lequel une aide financière est demandée | <input type="checkbox"/> Curriculum vitæ du responsable de la qualité |
| <input type="checkbox"/> Soumissions des appareils physico-chimiques.   |   |   |





**PROGRAMME LEVIER  
MESURE 2 – SYSTÈMES QUALITÉ**

Veuillez fournir l'information demandée seulement pour les volets qui s'appliquent à votre situation.

**Volet 2.2 – Implantation de systèmes reconnus de gestion de la qualité et de la sécurité des aliments, basés sur la méthode HACCP** (incluant référentiels GFSI)

Est-ce que l'établissement où sera réalisé le projet est agréé par l'Agence canadienne d'inspection des aliments en vertu de la Loi sur les produits agricoles au Canada (L.R.C., 1985, chapitre 20 [4<sup>e</sup> suppl.]), la Loi sur l'inspection des viandes (L.R.C., 1985, chapitre 25 [1<sup>er</sup> suppl.]) ou la Loi sur l'inspection du poisson (L.R.C., 1985, chapitre F-12)? (Répondre OUI ou NON)

Si OUI, quel est le numéro d'agrément de l'établissement visé par la demande?

Quels sont les systèmes de gestion de la qualité et de la sécurité des aliments qui ont déjà été implantés ou qui sont actuellement utilisés dans l'établissement où le projet sera réalisé?

(Dans votre réponse, veuillez préciser si l'entreprise possède un certificat externe ou s'il s'agit d'une reconnaissance du gouvernement du Canada, le cas échéant.)

À moins que cela soit détaillé dans le plan d'affaires, expliquez ce qui motive de l'entreprise à implanter un système qualité basé sur la méthode HACCP.

---

**Expliquez le choix du consultant externe et démontrez que celui-ci possède l'expertise nécessaire pour réaliser le mandat.**

---

---

**Documents à fournir**

|   |  |  |
|---|--|--|
| <input type="checkbox"/> Offre de service d'un consultant externe; elle doit indiquer le nombre d'heures nécessaires pour réaliser les différentes tâches liées au projet ou les étapes de celui-ci (si de la formation est prévue, veuillez le préciser), le taux horaire, les frais de déplacement ainsi que l'échéancier de réalisation du projet. | <input type="checkbox"/> Au minimum, deux offres de service de consultants concernant le projet pour lequel une aide financière est demandée | <input type="checkbox"/> Curriculum vitæ du coordonnateur HACCP  |
| <input type="checkbox"/> Formulaire B1 : Description des actions correctives concernant les immobilisations et l'équipement, rempli et signé par le consultant externe.   | <input type="checkbox"/> Formulaire B2 : Liste de soumissions associées aux actions correctives, signé par le demandeur.                     | <input type="checkbox"/> Soumissions pour la réalisation des travaux et l'acquisition des équipements mentionnés dans le Formulaire B2 : Liste de soumissions associées aux actions correctives. |
| <input type="checkbox"/> Soumission d'un organisme certificateur, le cas échéant  |  |  |

---

### Volet 2.3 – Implantation de systèmes de base sectoriels de contrôle de la qualité

À moins que cela soit détaillé dans le plan d'affaires, expliquez le besoin, pour le secteur, de concevoir un système de contrôle de la qualité.

---

Expliquez le choix du consultant externe et démontrez que celui-ci possède l'expertise nécessaire pour réaliser le mandat.

---

#### Documents à fournir

- |   |  |   |
|---|--|---|
| <input type="checkbox"/> Offre de service d'un consultant externe; elle doit indiquer le nombre d'heures nécessaires pour réaliser les différentes tâches liées au projet ou les étapes de celui-ci (si de la formation est prévue, veuillez le préciser), le taux horaire, les frais de déplacement ainsi que l'échéancier de réalisation du projet. | <input type="checkbox"/> Au minimum, deux offres de service de consultants concernant le projet pour lequel une aide financière est demandée | <input type="checkbox"/> Formulaire <i>Accord de regroupement et mandat</i> , s'il s'agit d'un regroupement d'entreprises |
|---|--|---|

