

STA
2563

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

Évaluation sommative : Critique et recommandations

Par
Jonathan Gagnon

BIBLIOTHÈQUE
ENAP
QUÉBEC

**Rapport de stage présenté à l'ENAP,
en vue de l'obtention de la Maîtrise en administration publique
option pour analystes
(Évaluation de programme)**

**Direction générale du rendement ministériel
Développement économique Canada**

Montréal

Octobre, 2010

30153202

1

1

30153202

Tableau des acronymes

AAP	Architecture d'activités de programme
CT	Conseil du Trésor
DEC	Développement économique Canada
ENAP	École nationale d'administration publique
CEE	Centre d'excellence en évaluation
DGRM	Direction générale du rendement ministériel

23 NOV 2010

TABLE DES MATIÈRES

Introduction.....	4
Présentation de l'organisation.....	5
L'évaluation à DEC	6
Contexte précis dans lequel s'effectue le stage	8
Présentation des deux principaux programmes de DEC.....	9
Mandat	11
Recension des écrits.....	13
1) Les méthodologies.....	13
2) Les défis présents et futurs	16
3) Les activités de développement.....	18
Analyse	25
Critique des cadres d'évaluation.....	25
Questions d'évaluation	26
Portée et limites de l'évaluation.....	33
Méthodologies	36
Activités de développement.....	39
Conclusion	41
Bibliographie	42
ANNEXES.....	44
Annexe 1 Cadres logiques	44
Annexe 2 Portrait des activités de développement	46
Annexe 3 Portrait des activités financières.....	56
Annexe 4 Portrait des partenaires financiers	82

Introduction

Le présent rapport porte sur le stage effectué du 3 mai 2010 au 20 août 2010 et est l'exigence finale en vue de l'obtention du diplôme de maîtrise en administration publique pour analyste, spécialisation évaluation de programmes. Le but premier de ce stage était de fournir à l'étudiant une expérience de travail dans son domaine d'études afin de mettre en pratique les compétences théoriques acquises dans ces études à l'école nationale d'administration publique (ENAP).

Le stage, effectué à l'Agence du développement économique pour les régions du Québec (DEC) visait à combler un besoin d'assistance ponctuel de l'équipe d'évaluation dans ses travaux en cours. Le mandat principal consistait à soutenir l'équipe dans la préparation et l'exécution de l'évaluation sommative (impacts) des deux principaux programmes de l'Agence, soit les programmes *Diversification des collectivités* et *Croissance des entreprises et des régions*. Ces évaluations font suite aux rapports formatifs (mise en œuvre) des deux programmes et se basent sur les constats et recommandations établis. Si une évaluation d'impacts pure ne traite que des questions liées au rendement du programme, les évaluations sommatives en cours incluent quant à elles des questions liées à la pertinence des programmes, sujet traité seulement de façon sommaire dans les formatives.

La tâche principale du stagiaire s'est avérée être l'élaboration d'un portrait des activités de développement de l'Agence basé sur une éventuelle revue des écrits en la matière. S'est ajoutée à cela une critique de ces activités de développement pour alimenter la section sur la pertinence des évaluations et une critique des ébauches des cadres d'évaluation en production. Le rapport fait état des conclusions du stagiaire en présentant une section relatant les constats et recommandations émis par le stagiaire quant aux activités de développement et aux cadres sommatifs. Puisque les constats s'appuient sur une revue documentaire, celle-ci est aussi incluse dans le rapport en faisant suite à une présentation de l'organisation et une explication plus détaillée du mandat de stage.

Présentation de l'organisation

L'Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec (DEC) a pour mission de promouvoir le développement économique à long terme des régions du Québec en accordant une attention particulière aux régions à faible croissance économique. Cette mission s'inscrit dans un esprit de collaboration et de complémentarité avec le Québec et ses collectivités. Lors de sa mise en place dans les années 1990, l'Agence faisait partie intégrante d'Industrie Canada, jusqu'à ce qu'elle devienne un ministère en soi au milieu des années 2000. De fait, l'Agence prenait ainsi sa place aux côtés d'autres ministères assurant le développement économique régional canadien. Ceux-ci sont aujourd'hui au nombre de quatre: le ministère de la diversification de l'économie de l'Ouest Canada (provinces de l'Ouest), le ministère du développement du nord, des mines et des forêts (Ontario), l'Agence de promotion économique du Canada atlantique (provinces maritimes) et Développement économique Canada (Québec).

Pour améliorer la compétitivité des petites et moyennes entreprises du Québec et diversifier l'économie de ses régions, DEC offre de l'aide financière, des services conseils et d'accompagnement, des analyses, des études de marché, du référencement et de l'information. Ces services sont fournis par un réseau de 14 bureaux d'affaires répartis sur l'ensemble du territoire du Québec agissant directement auprès des PME et des organismes à but non lucratif (OBNL).

Pour s'assurer d'œuvrer à la vitalité des collectivités et la compétitivité des PME, l'organisation s'est aussi tournée vers la gestion axée sur les résultats. Ainsi, si auparavant les bureaux d'affaires travaillaient avec des cibles plutôt larges et que DEC privilégiait l'accroissement de la vitalité à long terme des régions sans toujours présenter d'objectifs précis et mesurables, la gestion est aujourd'hui beaucoup plus serrée et axée sur les résultats immédiats, intermédiaires et ultimes. De fait, en s'assurant que les services sont

tournés expressément vers la clientèle ciblée et qu'ils produisent des résultats en lien avec des objectifs clairs, la gestion actuelle de DEC est maintenant plus transparente.

L'Agence fait cependant face à plusieurs défis. Tout d'abord, pour qu'à long terme les régions et les collectivités du Québec puissent avoir améliorées leur développement et leur prospérité de façon réellement durable, il est nécessaire pour celle-ci de présenter une vision stratégique. Effectivement, le type de mandat exigé de l'Agence en est un de longue haleine et pour que ses efforts portent fruit, elle doit afficher un plan précis. DEC doit aussi composer avec un Québec présentant des réalités territoriales très diversifiées, la province comptant 5 territoires distincts : la région métropolitaine de Montréal, les grands pôles urbains, les territoires centraux, les territoires périphériques et les collectivités vulnérables. Ces territoires présentent des menaces et opportunités très différentes les unes des autres devant être comprises et intégrées par l'Agence. Finalement, son plus gros défi est peut-être de devoir manier l'équilibre entre la centralisation des processus favorisant l'homogénéité des services et la décentralisation qui elle, mets en valeur toute l'expertise présente dans les différents bureaux d'affaires, ceux-ci connaissant mieux que quiconque la réalité du terrain. Ce sujet représente aujourd'hui un des enjeux majeurs de l'organisation.

L'évaluation à DEC :

Dans son plan quinquennal d'évaluation 2008-2013, Développement économique Canada s'est engagé à réaliser une série d'exercices d'évaluation qui porteront sur ses programmes de contributions et de subventions. Il y a déjà plusieurs années que l'Agence évalue de façon périodique ses programmes et le plan quinquennal s'inscrit dans cette lignée. La pertinence, la performance, les extrants et les impacts représentent les éléments cruciaux de ses évaluations.

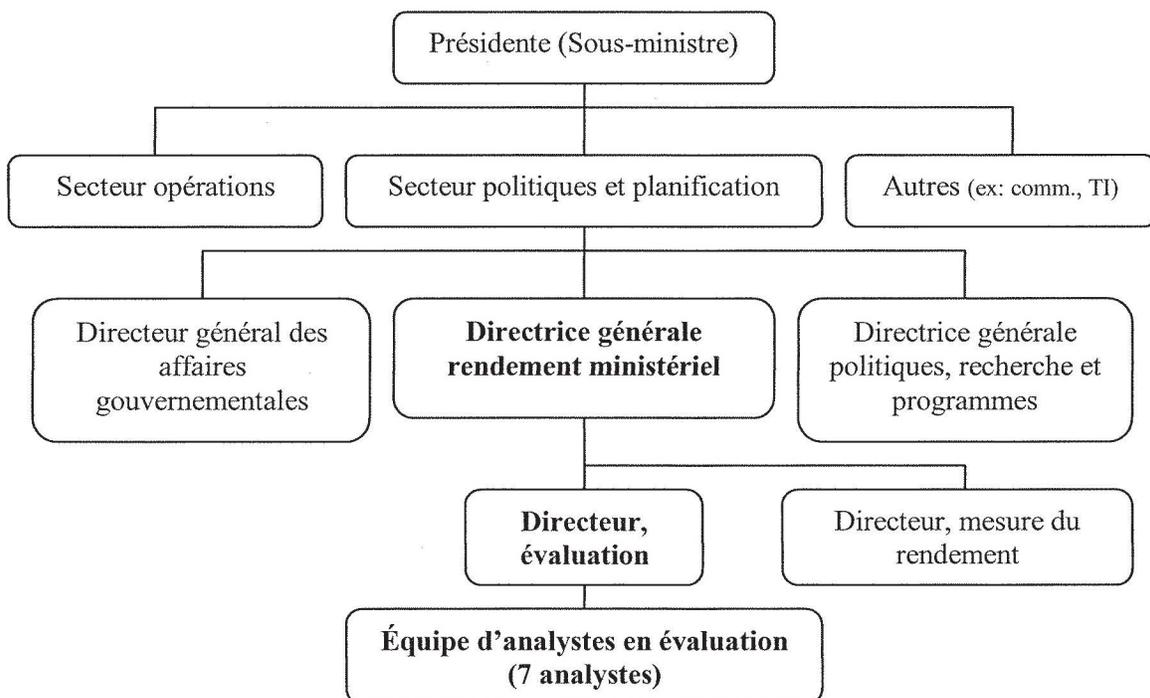
Contrairement à d'autres organismes publics faisant appel à des consultants ou à des évaluateurs externes pour une évaluation, les évaluations de DEC sont effectuées aux services internes par la Direction de l'évaluation, composée de sept évaluateurs et d'un

directeur. Son mandat premier consiste à fournir aux hauts dirigeants de l'Agence des évaluations sur le rendement, l'efficience/efficacité des politiques, les programmes ainsi que les initiatives. Elle doit de plus s'assurer de répondre aux obligations de reddition de compte s'inscrivant dans la nouvelle politique fédérale sur l'évaluation.

La direction de l'évaluation fait partie intégrante de la direction générale du rendement ministériel (DGRM), qui comprend aussi la planification intégrée. Le mandat de la planification intégrée consiste à élaborer et mettre en œuvre une structure de gestion axée sur les résultats permettant de mesurer le rendement propre à chaque projet, ce qui représente l'assise d'une évaluation d'impacts. Les deux directions sont donc complémentaires et doivent s'assurer de livrer toute l'information financière et non-financière pertinente pour que l'Agence puisse l'utiliser dans un processus d'amélioration continu.

Figure 1

Positionnement de la DGRM



Lorsqu'une évaluation est terminée, elle doit être approuvée pour diffusion par un comité ministériel d'évaluation (CMÉ) chargé d'approuver les rapports d'évaluation et les plans d'actions. Il devra aussi s'assurer que les citoyens aient facilement accès aux rapports dans les deux langues officielles. Pour faciliter cet accès, DEC dispose d'une plateforme Internet conviviale présentant les évaluations au format HTML et PDF.

Contexte précis dans lequel s'effectue le stage :

La présente intervention se situe à une étape bien définie du plan quinquennal, soit l'évaluation sommative (d'impacts) des deux principaux programmes de l'Agence: « Croissance des entreprises et des régions » et « Diversification des collectivités ». Ces deux programmes sont pilotés par les 14 bureaux et visent particulièrement les PME et les OBNL. S'il n'est pas pertinent de présenter tous les programmes de DEC dans cette mise en contexte, il demeure essentiel de présenter les deux principaux programmes puisque ce sera à l'intérieur de ceux-ci que s'inscrira le mandat de stage. À titre informatif, voici d'abord le type exact de clientèle visé par ces programmes. :

- Petites et moyennes entreprises.
- Regroupements et associations de PME.
- Organismes à but non lucratif dont la mission principale est le soutien aux entreprises et le développement économique.
- Organisations ou institutions vouées à la promotion et à la diffusion du savoir et des connaissances, incluant les universités et les établissements d'enseignement.

Présentation des deux principaux programmes de DEC¹:

1) Programme « croissance des entreprises et des régions »

Le but de ce programme est d'optimiser la compétitivité des PME québécoises en misant sur le développement des marchés et des réseaux, le développement des capacités et l'innovation. Le programme se divise en deux volets proposant chacun deux objectifs principaux :

Compétitivité des PME :

- Volet Développement des capacités des entreprises: Favoriser l'augmentation ou l'amélioration des capacités de gestion, d'innovation, d'intégration aux chaînes de production globalisées, de développement de marchés et favoriser le soutien aux organisations dédiées à l'amélioration des capacités des PME. Le but est de rehausser la performance des entreprises et de faciliter leur adaptation
- Volet Entreprises stratégiques: Appuyer l'établissement et les premières phases d'expansion d'entreprises dans des activités économiques jugées stratégiques afin de consolider le développement des régions.

Compétitivité des régions :

- Volet Pôles de compétitivité: Développer et consolider les pôles de compétitivité par l'intensification des liens productifs entre les acteurs de l'innovation afin d'améliorer la performance des efforts de la commercialisation de l'innovation.
- Volet Promotion internationale des régions: Faire valoir la compétitivité internationale des régions du Québec par la promotion intégrée des facteurs de localisation afin de favoriser les investissements étrangers et le réinvestissement par les entreprises étrangères établies au Québec.

¹ Outil intégrateur (Janvier 2010) Documentation interne

2) Programme « Diversification des collectivités »

Le but de ce programme est de permettre aux régions du Québec de maintenir et de développer leur base d'activité économique en ciblant principalement les PME, OBNL et les municipalités. Le programme se divise en 3 volets :

- Volet Mobilisation des collectivités: Favoriser le développement du capital collectif par l'établissement de visions et de plans de développement et de diversification pour accroître la mobilisation au sein des milieux.
- Volet Développement du milieu: Appuyer les collectivités pour qu'elles prennent en charge leur développement par l'entrepreneuriat.
- Volet Milieux attractifs: Accroître les capacités d'attraction des collectivités par le rayonnement touristique pour mieux attirer et retenir les touristes et ainsi améliorer la prospérité des régions.

Mandat

Développement économique Canada a fait appel à un stagiaire afin de soutenir l'équipe d'évaluation dans la réalisation de travaux en cours liés aux deux principaux programmes (« *Croissance des entreprises et des régions* » et « *Diversification des collectivités* »). Si l'objectif en était principalement un de soutien, le mandat quant à lui, se présentait en 3 sections distinctes, la troisième ayant été éliminée rapidement pour faire une plus grande place à l'analyse des données financières :

- 1- Le soutien à l'élaboration des cadres des évaluations de mise en œuvre des programmes « *Croissance des entreprises et des régions* » et « *Diversification des collectivités* ».
- 2- L'analyse de données relatives aux programmes « *Croissance des entreprises et des régions* » et « *Diversification des collectivités* ».
- 3- D'autres activités à définir en cours de stage : mise à jour de l'outil de gestion des connaissances, planification de l'évaluation, révision des outils de collecte de données, l'évaluabilité et l'élaboration du cadre d'évaluation de l'Initiative Croisières internationales.

Dans le cadre du mandat, le stagiaire était principalement appelé à participer aux travaux de l'équipe d'évaluation concernant les programmes « *Croissance des entreprises et des régions* » et « *Diversification des collectivités* ». On exigeait du stagiaire de bien saisir les différents enjeux et défis se présentant à l'Agence de Développement économique Canada afin d'être en mesure d'apporter une contribution significative à l'organisation. Dans le cadre de ses fonctions, le stagiaire fut appelé à réaliser une revue documentaire afin de permettre à l'organisation de développer des stratégies d'évaluation supérieures dans le futur. De façon plus précise, il fut question de recenser les besoins pour les activités de développement en matière de développement économique régional afin de jeter un regard

nouveau sur l'élaboration des évaluations. À titre informatif, voici les différents types d'activités de développement effectuées par DEC :

- Accompagnement d'un client
- Information générale
- Service conseils
- Développement géographique
- Développement des secteurs industriels
- Promotion/Représentation

Une grande portion du stage fut aussi consacrée à l'élaboration d'un portrait des interventions financières et non-financières de l'agence. Le mandat exigeait aussi du stagiaire de produire des rapports, résumés et analyses afin que les évaluateurs aient accès aux informations essentielles provenant des bases de données de l'Agence.

Liste des livrables exigés par le mandat :

1. Critique de l'ébauche du cadre d'évaluation.
2. Réalisation d'un portrait des activités financières à partir des données de DEC.
3. Livrables concernant les activités de développement :
 - Élaboration et réalisation d'une collecte web sur les activités de développement auprès des bureaux d'affaires ou élaboration de proforma de tableaux à faire compléter par la direction propriétaire du Système d'information sur les activités (SIA).
 - Réalisation d'un portrait des activités de développement à partir des données recueillies.
 - Revue documentaire sur les besoins pour les activités de développement en matière de développement économique régional.
 - Évaluation de la pertinence et des impacts des activités de développement.
4. Portrait des montages financiers des projets à partir des données administratives de l'Agence. Ce portrait aidera à répondre à la question portant sur la nécessité de l'intervention de l'Agence.

Recension des écrits

La présente section s'intéresse aux écrits théoriques portant sur l'évaluation dans le domaine du développement économique régional. Tout d'abord, il a été question de recenser les meilleures pratiques employées dans ce secteur précis de l'évaluation de programme ainsi que les défis et les tendances émergentes. De cette façon, le stagiaire sera mieux outillé lors de son analyse portant sur les programmes « *Croissance des entreprises et des régions* » et « *Diversification des collectivités* » puisqu'il bénéficiera d'un cadre théorique lui permettant de vérifier si les interventions de l'Agence se déroulent dans le sens prescrit par la littérature. Une section entière est aussi réservée exclusivement aux activités de développement et tâchera d'étayer les besoins réels des organisations québécoises en la matière, ce qui constitue un point important du mandat. Pour rendre compte de ces besoins, il sera pertinent de présenter les résultats de différentes études d'impacts réalisées dans le monde sur le sujet des activités de développement en s'assurant d'établir une typologie de ces activités méconnues à DEC. Au final, 10 documents ont été retenus, la plupart provenant d'Europe (Royaumes-Unis, Irlande, Belgique).

1) Les méthodologies

Timothy J. Bartik (2004)

Dans son article « *Evaluating the Impacts of Local Economic Development Policies On local Economic Outcomes : What Has Been Done and What is Doable ?* », Bartik fait un compte rendu des méthodologies existantes et préférables dans le cadre d'une évaluation d'impacts des programmes de développement économiques régionaux. Par son texte, l'économiste présente les meilleures méthodologies à employer en les soumettant à de rigoureux modèles mathématiques. Le niveau de complexité de ces modèles dépassant la portée de la présente recension des écrits, ce résumé de lecture se contentera d'étayer les conclusions de l'auteur en les détaillant sommairement.

D'entrée de jeu, l'auteur se questionne sur les biais possibles des programmes étudiés afin de les identifier et les résoudre. Le biais le plus évident concerne l'attribution de l'aide (financière ou non-financière) dans l'auto-sélection des participants. Prenons le cas des organisations connaissant une croissance rapide. Il est clair que ce groupe présente une forte propension à l'auto-sélection, leur état leur apportant un besoin d'assistance important. Le biais majeur de cette auto-attribution est le suivant : « *Firms that participate in the program would have been likely to grow more rapidly in the future even if they had never participated in the program, which will bias evaluations towards overestimating the positive effects of the program.* » Il est probable que plusieurs des organisations en forte croissance auraient continué à croître et à créer de l'emploi sans le programme (bien que peut-être moins rapidement). En ce qui a trait aux programmes visant spécifiquement les régions dévitalisées, Bartik met aussi le lecteur en garde contre les dangers de la comparaison des impacts avec des régions contrôles en indiquant les risques d'exagération d'effets négatifs.

Il existe certaines méthodologies d'évaluation permettant d'éliminer ces biais en demeurant le plus objectif possible. Bartik affirme que dans le cas des programmes visant des créneaux particuliers ou des régions dévitalisées, la méthodologie la plus efficace serait de départager au hasard les PME ou OBNL qui bénéficieront de l'appui du programme (groupe expérimental) de ceux en étant exclus (groupe contrôle). Dans les faits, on critiquera cette méthode en signifiant qu'une telle méthodologie n'est pas réellement applicable. De façon plus pragmatique, l'auteur propose une variété de techniques statistiques complexes devant permettre de déterminer les différences économiques des impacts entre groupes expérimentaux et contrôles, qui ne sont pas déterminés au hasard. Il ajoute cependant que ces techniques statistiques ne peuvent fonctionner seules et doivent être complétées de sondages et d'entrevues. En effet, ces méthodes de cueillettes de données peuvent fournir des informations additionnelles sur l'efficacité et faire ressortir des effets non-prévus du programme qu'on aurait autrement manqués.

L'auteur exhorte finalement l'évaluateur à ne pas considérer seulement les impacts immédiats (ex: augmentation de l'emploi local), mais à se questionner aussi sur les bénéfices publics (ex : bénéfices fiscaux pour le gouvernement et augmentation des salaires des employés).

Kris Hallberg (2004)

Dans une présentation de la Banque Mondiale intitulée « *Framework for Evaluating the Impact of SME Programmes* », l'auteur étaye les différentes méthodologies d'une évaluation d'impacts des programmes de développement économique. Comme d'autres, il rappelle que l'attribution au hasard des bénéficiaires du programme constitue la meilleure façon de minimiser les biais. Il dresse ensuite une liste de méthodes moins « sophistiquées » pouvant être employées lorsque l'utilisation des devis expérimentaux et quasi-expérimentaux n'est pas du domaine du possible.

La présentation devient réellement intéressante pour notre recension des écrits lorsque M.Hallberg suggère de comparer la performance « avant » et « après » des entreprises lorsque l'évaluateur ne dispose pas de groupes contrôles. Pour ce faire, l'auteur indique qu'il faut s'assurer préalablement que la relation soit réelle et importante entre le programme et ses impacts sur les PME. Comme dans l'article précédent, l'auteur suggère d'enrichir ces résultats de jugements d'experts et d'entrevues avec les promoteurs et bureaux d'affaires. Des études de cas peuvent aussi être rajoutées à la méthodologie pour renforcer les conclusions.

2) Les défis présents et futurs

Marco Mosselman (2004)

Dans un rapport soumis à la commission Européenne, Mosselman classe les méthodologies d'évaluation des programmes d'aide aux PME. Si d'autres textes présentés dans cette recension des écrits présentent les mêmes types de méthodes, ce rapport se démarque dans ses recommandations finales. L'auteur présente 8 méthodes d'évaluation de base en privilégiant l'amalgame de méthodes quantitatives et qualitatives pour finalement faire état des trois recommandations suivantes :

- 1) Tout d'abord, il est important que les politiciens et l'administration publique songent à l'évaluation au début de l'élaboration des programmes afin d'assurer que les meilleures méthodologies seront applicables lors des évaluations de mise en œuvre et d'impacts.
- 2) Ensuite, il est nécessaire de porter une attention particulière sur deux concepts simples mais souvent survolés trop rapidement:
Causalité : S'assurer des liens de causalité entre les variables étudiées du programme et les cibles.
Deadweight : Vérifier ce qui se passerait si le programme n'existait pas. Ceci peut s'opérer par la tenue d'entrevues individuelles avec des dirigeants de PME clientes ayant un développement similaire. En comparant les résultats de certains indicateurs (ex : emplois créés) aux opinions des dirigeants sur les conséquences de l'inexistence de l'apport du programme, il devient possible de dégager une proportion de projets qui n'auraient peu ou pas du tout été affectés par l'inexistence du programme.
- 3) Finalement, Mosselman rappelle qu'avant d'implanter un programme, la documentation sur la situation initiale doit être suffisante pour s'assurer de bénéficier des données nécessaires à son évaluation. Dans les faits, cette *situation-zéro* (ou *baseline*) n'est malheureusement pas toujours documentée

correctement, ce qui empêche toute évaluation quantitative sérieuse des impacts du programme.

Helena Lenihan, Mark Hart et Stephen Roper (2007)

À l'intérieur de l'article « *Industrial Policy Evaluation : Theoretical foundations and Empirical Innovation : New Wine in New Bottles* », les auteurs visent à présenter les meilleures pratiques en évaluation dans le domaine du développement économique régional. Ce qu'il faut retenir de l'article sont les notions d'apprentissage et de conditionnement sur lesquelles focalisent les meilleures pratiques internationales. Le concept, plutôt simple, signifie que les contributions financières octroyées par les programmes de développement économique, alliées à des *conseils généralistes*, amènent souvent les organisations à modifier leurs stratégies et processus, non seulement pour un projet spécifique, mais pour le futur. Les auteurs citent McEldowney (1997) qui, dans la même veine, explique que ces programmes poussent les firmes à « adopter une structure d'approche au développement et à la formation beaucoup plus axée sur le développement managérial qu'avant l'apport du programme ».

Les auteurs signifient qu'il n'est plus possible de s'attarder seulement sur les impacts de productivité à court terme puisque les changements de comportements impliquent souvent une modification profonde des processus à plus long terme. Ces impacts apparaissant souvent après la fin de la période d'évaluation normale des programmes. L'enjeu principal sera de s'assurer de les prendre en considération dans le futur.

Mark Drabenstott (2005)

L'article « *Rethinking Federal Policy for Regional Economic Development* » se veut un texte saisissant sur l'état des politiques américaines en matière de développement économique régional. D'entrée de jeu, l'auteur émet l'affirmation selon laquelle « *The world has changed but federal policy has not* ». Ainsi, si la mondialisation des marchés a profondément modifié les enjeux du développement économique, l'article soutient que le

gouvernement fédéral américain ne l'a toujours pas intériorisé dans ses politiques, plus adaptées au 20^e siècle qu'au 21^e. En effet, Drabentstott explique que les programmes sont aujourd'hui très fragmentés et assument que les régions croissent de façon homogène, ce qui constitue une erreur. De plus, ces programmes miseraient toujours sur un développement d'infrastructures destiné à une économie industrielle, même si les économistes affirment que les facteurs de croissance régionaux se sont métamorphosés dans les dernières années.

S'il est donc essentiel de s'adapter, l'auteur suggère deux pistes à suivre :

- Faire de la compétitivité régionale le but premier du développement économique régional en y alignant les programmes de façon adéquate.
- Repenser les efforts en termes d'innovation et de croissance entrepreneuriale des régions.

3) Les activités de développement

Le besoin des PME en termes d'activité de développement (dont les catégories de base ont été énumérées précédemment) peut s'exprimer par l'opinion des dirigeants d'entreprises sur le sujet et par les effets que produisent concrètement ces interventions sur les organisations. Ainsi, si la littérature fait référence aux effets qualitatifs positifs perçus par les dirigeants de PME et aux vastes besoins exprimés par ceux-ci quant aux activités de développement, il demeure nécessaire de comparer ces opinions à de réelles observations sur le terrain.

Aide aux PME VS aide aux secteurs et régions

D'entrée de jeu, Bartik souligne qu'aux États-Unis, les résultats des évaluations d'impacts en développement économique régional suggèrent que les programmes se concentrant sur les services aux entreprises (activités de développement de toutes sortes) sont généralement très efficaces dans le développement des PME (Bartik 1991,1992 et Jarmin 1999). À l'inverse, les programmes visant à aider des créneaux industriels ou régions dévitalisées

tendent à l'inefficacité lorsque le niveau de leur contribution (financière et non-financière) n'est pas suffisant pour contrer les problèmes respectifs des secteurs et régions visés. Si le texte de Bartik ne va pas beaucoup plus loin en ce sens, une étude effectuée au Danemark portant sur les impacts de la consultation dans le cadre des programmes d'aides gouvernementaux au développement régional abonde dans le même sens et propose des chiffres concrets. Ainsi, dans une étude réalisée en 2003 portant sur 1200 entrepreneurs bénéficiant d'un service de consultation de base en période de pré-démarrage ou démarrage d'entreprises, Pons Rotger (2009) constate une augmentation du taux de survie des nouvelles firmes de 8% pour les 2 premières années et de 6% et 5% pour les 3^e et 4^e années. Les services de consultation et de formation auraient de plus un impact positif sur la création d'emplois et sur le chiffre d'affaires des entreprises participantes.

Si ces résultats semblent encourageants, on se doit de rapporter l'existence d'études présentant des résultats moins reluisants. En ce sens, on constate des effets plus mitigés des activités de développement dans certains pays d'Europe. Certaines raisons pour expliquer le phénomène seront mises en évidence.

Formation en marketing et commercialisation

Dans leur texte *Evaluating the effect of soft business support upon small firm performance*, Colin Wren and David J.Storey (2002) cherchent à évaluer les types d'aides intangibles assurés directement ou indirectement par les programmes de développement économique régional. Leur étude porte plus spécifiquement sur les consultations de marketing et de commercialisation réalisées sous le programme UK Entreprise Initiative au Royaume-Uni. En septembre 1994, le programme avait approuvé un total de 114 400 projets divisés en 6 différentes initiatives, dont celles sur le marketing. Le but de ce programme : améliorer la compétitivité des petites et moyennes entreprises en améliorant la qualité de la gestion par le moyen de conseils et de formation dans les secteurs clés de l'entreprise. Ce sont les effets directs de ces types d'aides sur les ventes et le chiffre d'affaires ainsi que sur

l'employabilité et le taux de survie des organisations qui sont étudiés. En ce qui a trait à la méthodologie de l'étude, un groupe expérimental et un groupe contrôle ont été constitués selon un modèle linéaire minimisant les biais de sélection. Après interprétation des données recueillies, voici ce que les auteurs ont dégagé comme constat principal :

Using survival as a measure of performance a key result is that for smaller firms as a group there is no impact. Policy is however effective in the mid-range SME firms, raising survival rates by about 4% over the longer run [...]

L'étude indique que l'utilisation du taux de survie comme mesure de performance n'affiche aucun résultat concluant en ce qui a trait aux plus petites entreprises du Royaume-Uni. Ainsi, les différents services-conseils n'affecteraient pas la survie de ces petites PME. En contrepartie, la formation en commercialisation serait efficace pour les PME de plus grande taille. On constate dans ce groupe une amélioration du taux de survie d'environ 4% sur le long terme ainsi qu'une amélioration de la croissance de 10% par année pour les entreprises survivantes.

On doit retenir du texte de Wren et Storey que peu importe la méthode de livraison et le contenu des programmes de formation marketing, ces services doivent être prodigués aux bonnes entreprises afin de maximiser leur efficacité. Dans le cas présent, ce sont les PME de plus grande taille qu'on gagne à cibler.

Toujours sur le sujet de la formation marketing et de la commercialisation, une étude Irlandaise portant sur certains indicateurs liés à l'exportation comme le niveau des ventes internationales des PME indique que, pour certaines entreprises, un lien étroit existe entre la performance de l'entreprise et l'accompagnement marketing prodigué par des programmes de développement régionaux.

D'entrée de jeu, il faut souligner que Bonner et McGuinness (2007) affirment que de façon globale les modèles statistiques d'évaluation ne démontrent pas que l'accompagnement améliore réellement la performance d'exportation des entreprises. Par contre, l'assistance

marketing se révélerait un outil fort performant lorsqu'elle concentre ses efforts sur des PME déjà présentes sur le marché de l'exportation et/ou présentant un produit fortement innovant. Ce dernier point pourrait servir de piste d'étude à DEC afin de vérifier si les consultations en commercialisation sont plus efficaces chez certaines organisations clientes. Effectivement, l'activité « développement des marchés » (AAP: 1.4.1.3) contient plusieurs projets de commercialisation à l'étranger pouvant être analysés selon leur performance afin de cerner les impacts réels des projets. Il en va de même pour les projets d'entreprises innovantes qui se retrouvent dans la boîte « gestion de l'innovation » de l'AAP.

En Belgique, les études sur les effets de la consultation externe soutenue par l'État en vue du développement économique présentent aussi des résultats mitigés. Si plus d'une étude sur le sujet existent, celle de Johan Lambrecht (2005) réalisée dans la région de Walloon est celle qui résume le mieux la situation. L'étude indique que malgré le fait que les dirigeants de PME soutiennent que les conseils et la formation managériale exercent un impact qualitatif positif sur leur entreprise, les indicateurs quantitatifs de performance ne rapportent pas d'impacts sur la création nette d'emplois et la rentabilité financière. Même si les dirigeants perçoivent un impact positif, le fait que les résultats financiers semblent ne pas suivre la même tangente amène à se questionner sur la pertinence de ces activités de consultation pour certaines des PME clientes. En ce sens, Lambrecht réitère l'importance de bien sélectionner les entreprises participantes aux programmes de consultation et de formation en expliquant que l'exemple de Walloon n'est pas une exception, mais que le problème d'identification des besoins est généralisé et dépasse les frontières de la Belgique.

Aide générale VS Aide spécialisée

Après avoir répertorié les différentes activités de développement et certains de leurs effets, on constate qu'il en existe un grand éventail pouvant produire une multitude d'effets différents. Cela nous amène à nous questionner sur l'approche à préconiser face à la livraison de ces services. Un article de l'Université de Warwick s'est penché sur le sujet en

se demandant s'il était préférable d'élargir les activités non-financières à un maximum de PME et OBNL en se concentrant sur l'information générale et les conseils généraux (aide générale) ou s'il serait plus judicieux de se concentrer sur un nombre plus restreint d'entreprises en leur accordant une aide plus individualisée (aide spécialisée). Pour se faire, le groupe de recherche a comparé la performance de PME ayant bénéficié du programme (groupe expérimental) à celle de PME n'ayant pas bénéficié du programme (groupe contrôle). Malheureusement, l'article n'étaye pas davantage la méthodologie utilisée autrement qu'en soulignant que la récolte de données date de 2005 et se compose de données quantitatives provenant des systèmes informatiques et d'un « *sondage à grande échelle* » auprès d'entreprises clientes.

La solution idéale ressortant de l'étude de Warwick effectuée par Mole, Hart, Roper et Saal (2009) consisterait à concentrer l'assistance individualisée (interactions répétées avec les firmes et conseils spécialisés) chez 7 à 10% des clients et privilégier l'assistance générale pour les autres. Ainsi, lorsque l'assistance individualisée excède ces niveaux, il devient plus difficile de maintenir une offre de services de qualité suffisante. Les auteurs en rajoutent et expliquent que dans le cas où des ressources supplémentaires non-prévues viennent s'ajouter à l'enveloppe budgétaire du programme, celles-ci devraient être entièrement consacrées aux 7 à 10% de clients bénéficiant de l'aide spécialisée plutôt qu'à de nouvelles organisations. Encore une fois, on privilégie la qualité à la quantité. L'argent dépensé dans un service de consultation et de formation disposant des ressources adéquates et visant quelques firmes bien ciblées produirait plus d'impacts que l'extension de ces services à un plus large éventail de firmes.

On retire de l'étude de l'Université de Warwick que les deux types d'interventions non-financières (générales et spécialisées) sont pertinentes et qu'elles doivent être utilisées de pair. L'économie optimale des ressources (rapport intrants/impacts) se produit lorsque les programmes de développement régionaux répondent aux besoins ponctuels d'informations et conseils généraux pour l'ensemble des firmes et où, parallèlement, ces programmes

offrent des services de consultation et de formation à un groupe ciblé de firmes présentant un fort potentiel de développement.

Conclusion Recension des écrits

On retient de la recension des écrits qu'il est possible de minimiser les biais qui se présentent (comme l'auto-sélection des participants), lorsque comme à DEC on ne peut sélectionner au hasard les groupes expérimentaux et contrôles. Les écrits sur le sujet indiquent ainsi que l'utilisation de méthodes d'évaluations alliant analyses quantitatives/statistiques aux analyses qualitatives (sondages, entrevues et études de cas) permet la comparaison de situation « avant » et « après ». Il importe toutefois de s'assurer d'un lien réel et important entre le programme et ses impacts. Si les méthodes statistiques poussées demeurent les méthodes les plus fiables pour l'évaluation d'impacts dans le domaine étudié, les méthodes qualitatives demeurent essentielles par leur appui aux résultats quantitatifs. Ces méthodes qualitatives permettent aussi l'observation d'impacts non prévus du programme ou d'effets que les analyses quantitatives ne pourraient percevoir.

On rappellera aussi l'importance d'intégrer l'évaluation au tout début de l'élaboration des programmes de développement régionaux afin de s'assurer que les meilleures méthodologies seront applicables. Seulement de cette façon deviendra-il aussi possible de s'assurer de bénéficier des données sur la situation initiale, données nécessaires à l'évaluation. On verra plus loin que ce sujet constitue présentement un problème majeur à DEC.

L'évaluation dans le domaine du développement économique régional fait aussi face à des défis de taille. Premièrement, il n'est plus possible de s'attarder seulement sur les impacts de productivité. Il est maintenant nécessaire d'étudier les changements profonds et structurants apportés par les programmes d'aide financière et non financière. Ensuite, on ne

peut plus se permettre, au 21^e siècle, de croire que les régions croissent de façon homogène et que les programmes d'aide de développement peuvent offrir une aide concordante.

Finalement, même si la littérature sur les activités de développement des programmes de développement régionaux est plutôt restreinte, on y apprend des choses intéressantes. Premièrement, aux États-Unis, les activités de développement seraient efficaces dans le développement de PME, mais tendraient à l'inefficacité lorsque adressées aux créneaux et aux régions dévitalisées, quand le niveau de contribution n'est pas suffisant. Au Royaume-Uni et en Irlande, on remarque que le *coaching* marketing et le soutien à la commercialisation est plus efficace lorsqu'il se destine aux plus grandes PME déjà sur le marché international ou présentant un produit innovant. Ailleurs, les résultats sont parfois moins probants et on ne dénote pas toujours d'effets réels sur les indicateurs quantitatifs des activités de développement, malgré les perceptions positives des dirigeants de PME envers les activités de développement. L'étude de Warwick apporte cependant une piste de réflexion intéressante sur les causes du problème en spécifiant qu'il est préférable de concentrer l'assistance individualisée à un groupe plus restreint de firmes afin de s'assurer d'offrir un service de qualité et ainsi maximiser les effets positifs des activités de conseils.

En somme, si le domaine du développement économique régional a fait l'objet de plusieurs études quant aux méthodologies à privilégier et aux défis actuels, la majorité des études se concentrent sur le volet financier. Les activités de développement ne sont cependant pas en reste, la plupart des études internationales portant sur le sujet affirment ainsi que ces activités apportent des impacts intéressants lorsque adressées aux bonnes firmes et appliquées en conséquence.

Analyse

Critique des cadres d'évaluation

«Diversification des collectivités» et «Croissance des entreprises et des régions»

Un des points les plus intéressants du mandat a été d'appuyer l'équipe d'évaluation dans la phase finale de l'élaboration des cadres des programmes Diversification des collectivités (DC) et Croissance des entreprises et des régions (CER). L'équipe d'évaluation voyait dans l'apport du stagiaire un regard neuf sur le processus. Puisque le stage débutait alors même que paraissait la première ébauche des cadres (28 mai 2010), le moment ne pouvait être mieux choisi pour mettre à l'épreuve les notions d'évaluation apprises en classe. La présente section fait donc état de l'essentiel des critiques et commentaires et pousse davantage la réflexion personnelle du stagiaire.

D'entrée de jeu, il faut mentionner que bien que le mandat consistait à émettre une opinion sur les deux cadres (DC et CER), dans un but de simplification, ces derniers seront traités comme un tout. Effectivement, les deux cadres affichent une structure commune et la plupart des sections diffèrent très peu. L'équipe d'évaluation de DEC a préconisé cette approche puisque les deux programmes affichent la même nature (subventions et contributions) et présentent sensiblement la même stratégie d'évaluation et les mêmes portées et limites. Ainsi, ce n'est que dans les détails précis que les cadres se démarquent véritablement. Pour les besoins du présent travail, il sera plus aisé de traiter les cadres conjointement en spécifiant lequel est visé lorsque des observations traiteront de détails particuliers.

Questions d'évaluation

Si l'évaluation sommative en est principalement une d'impacts, elle comporte aussi le volet de la pertinence. En ce qui concerne les questions d'évaluation, le stagiaire a donc été appelé à émettre son opinion sur un vaste ensemble de questions, allant du besoin continu à l'efficience.

Pertinence

Tout d'abord, concernant les questions sur la pertinence, celles-ci se divisent en trois catégories: le besoin continu du programme, la conformité aux priorités du gouvernement et l'harmonisation avec les rôles et les responsabilités du gouvernement. La première catégorie pose plusieurs questions intéressantes en lien avec l'évolution des besoins perçus par les promoteurs, les bureaux d'affaires et différents intervenants du milieu, en allant jusqu'à pousser le questionnement de façon plus détaillé en analysant les activités de façon séparées. Cependant, les cadres d'évaluation ne proposent pas de question sur la raison d'être même du programme. En effet, c'est plutôt la question de la troisième catégorie portant sur l'harmonisation qui réfère quelque peu à ce concept en présentant la question suivante : « *L'intervention de l'Agence via les différentes sous-activités de programme est-elle légitime et nécessaire ?* ». Cependant, la question, extrêmement pertinente, perd de sa valeur dans les indicateurs et les méthodes de collecte privilégiés. Ainsi, si les indicateurs s'attardent sur la *nécessité* des programmes de DEC en mesurant, par exemple, le degré de chevauchement des programmes avec d'autres programmes externes (ex : MDEIE) par l'entremise d'études de cas et d'une revue documentaire, aucun indicateur ne fait référence au concept de *légitimité*, à l'exception de la méthode de ciblage de régions et MRC dévitalisées (7/21) utilisée par le cadre DC. Si l'on insiste pour souligner l'omission, c'est que cette question d'évaluation fait partie intégrante de la nouvelle Politique fédérale sur l'évaluation. Le Centre d'excellence en évaluation du gouvernement fédéral et la nouvelle Politique sur l'évaluation sont catégoriques à ce sujet; les ministères et les agences fédérales se doivent d'évaluer la légitimité des programmes et non seulement la nécessité ou le chevauchement interne et externe des programmes.

Si l'on se doit donc d'aborder la légitimité, on se doit aussi de tenir compte du contexte dans lequel se produit l'évaluation. L'évaluation de la raison d'être d'un programme pourrait à elle seule consister en une évaluation en soi. En ce sens, si on bénéficiait des ressources financières et d'un horizon de temps importants, on pourrait reconstruire la théorie de programme, resituer DEC dans son univers et émettre des recommandations pertinentes. Dans la réalité, l'équipe d'évaluation de DEC est loin de disposer de telles ressources. Une telle approche n'est donc pas possible pour l'évaluation présente, mais il n'en demeure pas moins qu'il serait pertinent de profiter des méthodes de collecte présentes afin d'aborder le sujet de la légitimité. Ce concept de légitimité comprend deux angles bien distincts. Tout d'abord, il faut déterminer si un réel besoin existe dans la société et si celui-ci doit être comblé. Tout problème ne mérite cependant pas l'intervention de l'État, il faut ensuite déterminer si le problème en est un d'ordre public et donc, si l'État est justifiée d'intervenir. Ce concept de légitimité d'intervention de l'État réfère à des méthodes souvent très qualitatives que l'équipe d'évaluation prévoit justement utiliser pour évaluer la nécessité des programmes. Ainsi, il pourrait être possible, par exemple, de profiter de la présence d'un panel d'expert pour aborder la légitimité sans pour autant compliquer davantage les processus proposés dans les deux cadres.

Cibles et objectifs

Les questions portant sur les cibles et les objectifs suivent normalement celles sur la pertinence en faisant aussi partie intégrante de la section sur les intentions du programme. La raison pour laquelle les cadres sommatifs DC et CER ne font pas état de ces questions est simplement que celles-ci ont été traitées dans l'évaluation formative. À ce sujet, même si le mandat de stage ne consiste pas en une critique des cadres d'évaluation formatifs, il a semblé essentiel de commenter le travail effectué au niveau des cibles et objectifs puisque cela aura une incidence directe sur la façon dont seront traitées les questions sur le rendement.

D'entrée de jeu, si les cadres DC et CER font état des objectifs, ils ne le font pas dans le sens prescrit par le domaine de l'évaluation. Les objectifs ne sont pas chiffrés et mesurables et ne sont pas décrits comme des états souhaités de leurs cibles (*ex : Le taux d'emploi des régions dévitalisées se situe à X %*). Si l'utilisation de verbes d'actions peut porter à confusion, le fait que les objectifs ne soient pas chiffrés et mesurables amène des conséquences beaucoup plus graves pour l'évaluation et son utilisation future. Il devient effectivement périlleux d'évaluer un programme lorsque l'évaluateur et le gestionnaire de programme n'ont pas pris le temps de cerner de réels objectifs. Si certains de ceux-ci, comme le niveau de mobilisation des acteurs du milieu, sont de nature qualitative et ne peuvent être réellement chiffrés, d'autres comme le nombre d'initiatives et projets mis en œuvre peuvent et doivent l'être. En ce qui a trait aux cibles, elles ne sont pas présentées dans le rapport sommatif autrement qu'à l'intérieur des cadres logiques. En omettant d'établir des cibles claires et des objectifs chiffrés et mesurables, il devient pratiquement impossible d'émettre quelques constats que ce soit au niveau de l'efficacité et de l'efficience. En poussant le questionnement à l'interne, on découvre que jamais les responsables des programmes ne se sont véritablement assis avec les gens de l'évaluation afin d'établir des cibles et des objectifs précis. De fait, les seuls « résultats » chiffrés existants représentent les sommes des objectifs mêmes que se sont fixés les promoteurs des projets individuels en partenariat avec l'Agence. En somme, un nombre important d'indicateurs de performance quantitatifs et d'objectifs (*ex : nombre d'employés engagés*) relevant des cibles immédiates et intermédiaires existent dans un but de mesure de rendement, mais n'existent pas sous une forme suffisamment agrégée et exhaustive pour convenir à l'évaluation de programmes. Beaucoup de données quantitatives sont donc disponibles, mais puisqu'on n'a pas à ce jour pris le temps nécessaire afin d'établir des objectifs chiffrés et mesurables avec les responsables des programmes, une évaluation de rendement quantitative n'est pas possible. L'absence de cibles et d'objectifs de programmes a d'ailleurs été notée dans plusieurs rapports d'évaluation antérieurs, de même que dans le profil de risques des programmes.

RECOMMANDATION 1 : Les cadres sommatifs étant déjà avancés, il serait irréaliste de penser établir une liste exhaustive de cibles et d'objectifs à temps pour l'évaluation présente. Si cette tâche aurait dû être amorcée à l'évaluation formative, il demeure qu'il serait intéressant de cerner avec les directions concernées certains objectifs principaux sur lesquels baser l'évaluation sommative. De cette façon, l'évaluation bénéficierait d'une base solide pour l'établissement de recommandations et pourrait s'amorcer en parallèle un processus d'établissement de l'ensemble des objectifs, pour la prochaine programmation. Dans le cas où l'établissement même d'objectifs de base représenterait une tâche trop importante pour l'échéancier actuel, il restera essentiel d'amorcer le processus d'établissement des cibles et objectifs pour le prochain cycle d'évaluation.

Les questions sur les cibles et les objectifs ayant amenés à se pencher sur les cadres logiques de l'évaluation formative, on remarque que ceux-ci n'ont pas été établis de façon optimale. Si l'on sait qu'au gouvernement fédéral le cadre logique représente l'outil privilégié pour représenter rapidement les extrants et les objectifs d'un programme, il demeure que celui-ci doit être conçu dans les règles de l'art afin qu'il affiche correctement les liens du programme et puisse soutenir l'évaluation. Le cadre logique est aussi essentiel dans l'établissement des questions et des indicateurs puisqu'il permet de faire le lien entre les différentes composantes qui seront évaluées. Dans le cas présent, les deux cadres logiques dressent une liste d'activités, d'extrants et de résultats immédiats, intermédiaires et finaux sans cependant les lier entre eux. Pire encore, les cadres ne font pas état des intrants et ne font aucune distinction entre les extrants et les résultats immédiats en les inscrivant dans la même boîte (voir annexe X). Le fait de ne pas discerner les extrants du programme de ces objectifs immédiats, en omettant de plus de faire des liens entre les différentes composantes rend complètement inutile la visualisation des cadres logiques. L'équipe d'évaluation aurait grandement intérêt à pousser l'Agence à les retravailler à temps pour le rapport sommatif en discernant minimalement les extrants des résultats immédiats et en ajoutant des liens clairs entre les différentes composantes. Non seulement cela aidera-t-il

l'équipe d'évaluation en représentant un outil sur lequel on pourra se référer tout au long de l'évaluation, un cadre logique bien établi servira surtout aux utilisateurs finaux des rapports d'évaluation en leur permettant de se faire une idée claire et rapide sur les programmes évalués.

RECOMMANDATION 2 : Remodeler les deux cadres logiques à temps pour le rapport sommatif en faisant ressortir les liens entre les composantes. Les cadres logiques se voulant des outils évolutifs, il faudra de plus les mettre à jour de façon constante en leur ajoutant les modifications faites aux objectifs (recommandation précédente).

Rendement (efficacité, efficience et économie)

Le gouvernement fédéral propose un vocabulaire d'évaluation bien à lui. Ainsi, là où certains organismes ou auteurs comme Marceau utilisent le terme « *efficience* », le Conseil du Trésor utilise le mot économie. L'efficience, au fédéral, réfère plutôt au rapport intrant/extrant (voir figure X) que Marceau définirait par le rendement des ressources. En fait, le mot choisi a peu d'importance, pour peu que la définition soit claire et que le terme soit toujours utilisé pour désigner le même concept.

En ce qui a trait aux questions de rendement des cadres nous intéressant, les questions sur l'efficacité, l'efficience et l'économie sont présentes et déclinées en plusieurs sous-questions. Fait intéressant, on ne s'attarde pas seulement aux impacts souhaités sur les cibles directes et intermédiaires. Une question fait aussi référence aux impacts non prévus (positifs ou négatifs) générés par les programmes. Les méthodes de collectes sont aussi très diversifiées, alliant les approches qualitatives aux méthodes quantitatives (ex : Entrevues/Groupes de discussion VS Étude d'impacts commandée à Statistique Canada). Malheureusement, dans le cas du rendement des ressources (ratio intrant/extrant), l'équipe d'évaluation ne disposait pas jusqu'à la toute fin de la période du stage des données

quantitatives nécessaires pour l'établissement d'un tel ratio. À ce sujet, l'accès aux données internes a représenté un enjeu majeur pendant le stage (dû à la rétention d'information par certains groupes internes) et bien qu'il se soit résorbé en partie vers la toute fin, certaines données restaient à être obtenues. Des informations utiles comme les coûts totaux des ressources matérielles et humaines existent donc dans les bases de données informatiques, mais ne sont toujours pas accessibles à la direction de l'évaluation. Ces données sont cependant cruciales afin d'établir une base pour connaître l'évolution des ratios dans le temps, mais aussi pour se comparer à autrui. Sans ces données, aucune analyse coûts-bénéfices ou autre analyse quantitative ne pourra être réalisée.

Là où on aurait gagné à pousser davantage, c'est justement au niveau du concept de rendement *relatif* des ressources. En aucun moment ne cherche-t-on à comparer le rendement de DEC à d'autres programmes de ministères externes. Pourtant, plusieurs autres ministères proposent des programmes opérant sous une structure semblable à DEC, ce qui fait que l'on gagnerait à poser des questions afférentes. Prenons par exemple la question suivante qui gagnerait à être posée : « *En quoi les programmes de DEC diffèrent-ils des programmes du MDEIE et qu'est-ce qui pourrait expliquer les écarts de rendement, si écarts il y a ?* » On s'interroge ici sur la capacité réelle du programme à répondre au besoin énoncé en comparaison à d'autres programmes présentant des objectifs et des buts similaires. Ce point est essentiel afin de pouvoir émettre un jugement objectif sur la *valeur* du programme, point essentiel sur lequel l'évaluation sommative se doit d'émettre une opinion. Évidemment, dans le cas de la question sur le rendement relatif, il est clair que les agences de développement régionales des autres provinces n'opèrent pas exactement comme DEC et qu'aucun autre programme n'est directement comparable à ceux de l'Agence. Cependant, ceux-ci peuvent servir de base de référence. Plus près de nous, le Ministère du Développement Économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE) géré par le gouvernement provincial propose des programmes très semblables à DEC, dans un contexte et un environnement très semblable à DEC. Les comparatifs internationaux ne manquent pas non plus en matière de programmes de développement économique régional,

comme en témoigne la revue documentaire présentée en début de rapport. Si la question sur le rendement relatif n'est pas facile à cerner, on gagnerait à tenter d'y répondre. Un des bienfaits de cet étalonnage consiste à déterminer si les activités et les méthodes d'intervention utilisées sont les plus performantes ou s'il existe d'autres moyens plus efficaces d'arriver aux fins prévues par le programme. Cela permet aussi d'obtenir un ordre de grandeur sur notre performance relative aux autres.

Toujours sur le sujet de l'efficacité, la version préliminaire du nouveau guide en évaluation du CEE (Centre d'excellence de l'évaluation du SCT) fait état d'une question sur les solutions de rechange en proposant trois méthodes de collecte (revue documentaire, opinion d'experts et commentaires de gestionnaires). De ce côté, les cadres d'évaluation s'en tirent très bien, les solutions de rechange étant abordées dans les deux cadres étudiés. À DEC, c'est le panel d'experts qui est privilégié comme méthode de collecte principale. Cette méthode représente un choix judicieux afin de cerner d'autres méthodes de livraison de programme, mais elle gagnerait à être jumelée au concept d'étalonnage. Malheureusement, au moment d'écrire ses lignes, de nouvelles contraintes budgétaires hors du contrôle des évaluateurs ont fait surface, empêchant finalement la tenue d'un panel d'expert. On devra donc se rabattre exclusivement sur la revue documentaire, ce qui risquera finalement de diminuer la qualité de l'analyse qui sera effectuée.

Du côté de l'efficacité pure et dure, c'est-à-dire le niveau d'atteinte des objectifs ou résultats visés, deux problèmes de taille surgissent. Premièrement, il ne sera pas aisé de répondre à la question, puisque comme vu précédemment, les objectifs ne sont pas chiffrés. Ensuite, c'est toute l'évaluation des impacts amenant à répondre à la question de l'efficacité qui est remise en doute pour cause d'un manque de situation de base comparable.

À la section sur la recension des écrits, Mosselman nous rappelait qu'avant d'implanter un programme, on doit s'assurer de bénéficier des données nécessaires permettant l'établissement d'une situation zéro (*baseline*), nécessaire à la comparaison avant/après de

l'intervention de l'État. Dans le cas qui nous occupe, une telle documentation de la situation n'a pas été effectuée en début de programme et il serait irréaliste de penser pouvoir l'établir à posteriori. Le grand nombre de variables socio-économiques entrant en ligne de compte dans un domaine comme le développement économique régional et la complexité de leurs interrelations rendent le processus extrêmement complexe. À l'inverse, le moment est cependant propice à l'établissement d'une base solide pour le prochain cycle d'évaluation des programmes DC et CER.

RECOMMANDATION 3 : S'assurer d'obtenir les données relatives aux organisations financées par DEC tout en se constituant un portrait précis de la situation socio-économique des PME, des organismes et des régions du Québec afin de bénéficier d'une *situation-zéro* pour le prochain cycle d'évaluation des programmes DC et CER.

Portée et limites de l'évaluation

Portée

Les cadres d'évaluation « *Diversification des collectivités* » et « *Croissance des entreprises et des régions* » présentent toutes deux une section sur la portée et les limites de l'évaluation très semblable. Ainsi, les deux cadres étudiés traitent de la portée de l'évaluation en soulignant que celle-ci se concentre surtout sur les extrants et les cibles immédiates, mais s'étend à l'étude de cibles intermédiaires lorsque certains projets le permettent. Il aurait été souhaitable dans cette section d'énoncer les raisons de l'étendue plutôt restreinte de la portée de l'évaluation. Ainsi, s'il est clair pour l'évaluateur que les impacts réels sur les cibles intermédiaires et ultimes ne se produiront pas avant plusieurs années, il aurait été utile à l'utilisateur (comité d'approbation du cadre, sous-ministre etc.) de bénéficier de cette information.

Évidemment, les programmes ayant débuté depuis trois ans seulement, la plupart des impacts ne seront ressentis qu'après le prochain cycle d'évaluation. Cela ne fait cependant pas de l'évaluation actuelle un exercice inutile. Ainsi, la présente évaluation devrait permettre de vérifier si les impacts des programmes se dirigent dans le sens établi, c'est-à-dire *vers* les cibles intermédiaires préalablement identifiées ou présentent des retards majeurs. Malheureusement, ce concept d'évaluation continue n'est pas exprimé clairement à l'intérieur des cadres et pourrait nuire à la compréhension de l'objectif de l'évaluation par les haut-fonctionnaires de DEC chargés de l'approbation des cadres.

Un problème récurrent existe au regard de la portée des évaluations sommatives. Ainsi, puisque les cycles d'évaluation s'effectuent sur une période de 5 ans, il n'est pas possible, lors de la première évaluation sommative, d'observer l'ensemble des effets sur les cibles intermédiaires/ultime. Le domaine du développement économique régional étant un domaine complexe prenant plusieurs années avant l'apparition de l'ensemble des impacts, le premier cycle d'évaluation ne suffit donc pas. Si normalement, cela ne poserait pas problème puisque les impacts à plus long terme seraient simplement analysés au courant des cycles d'évaluations subséquent, à DEC, cela n'est malheureusement pas le cas. Effectivement, la programmation est appelée à changer et il est rare qu'un programme existe toujours sous le même nom et la même forme lorsque vient le temps de le réévaluer. Puisque qu'un programme aboli ne requiert plus aucune évaluation, on comprendra pourquoi jamais les impacts finaux des principaux programmes de DEC n'ont pu être évalués de façon adéquate.

On fait donc face à un problème de taille où aucune solution évidente ne s'impose. Cependant, dans le futur, l'équipe d'évaluation devra se pencher sur le problème. À ce sujet, peut-être serait-il possible de prendre en considération les anciennes programmations dans l'évaluation d'impacts des programmes en cours. Cela pourrait par contre s'avérer très complexe de tenter de concilier activités, extrants et objectifs différents.

Limites

En ce qui a trait aux limites, les deux cadres étudiés n'en font pas réellement cas. Une telle omission pourrait amener l'utilisateur à penser qu'elles ne seront peut-être pas prises en considération lors de la collecte de données et à l'analyse des résultats. Évidemment, si le rapport doit normalement faire état de la portée et des limites, ce n'est pas sans raison. Sans cela, la possibilité de biais se fait omniprésente. Il n'est à peu près pas possible pour une évaluation de ne pas présenter de limite (au niveau de la collecte, des ressources financières, matérielle, etc.). Dans le cas qui nous occupe, il est clair qu'une contrainte financière importante existe et que celle-ci restreint l'équipe dans ses différentes options de collectes de données. La présence d'une contrainte de temps ainsi que certaines autres considérations spécifiques empêchent aussi la réalisation d'entrevues et de groupes de discussion dans un nombre important. Il aurait été intéressant d'étayer ces contraintes plus en détail afin d'expliquer l'échantillon plus restreint de données qualitatives. Ces limites ne sont cependant pas les plus importantes. Effectivement, le fait que l'Agence ne dispose pas d'objectifs chiffrés et mesurables pour les programmes DC et CER représente un obstacle majeur à l'évaluation d'impacts. Celle-ci ne pourra mesurer objectivement l'efficacité et l'efficience. De plus, l'absence de situation zéro (*baseline*) représente sûrement la limite la plus importante dans la collecte de données qui sera effectuée. Si l'équipe d'évaluation tente aujourd'hui d'établir les indicateurs de la situation initiale de façon rétroactive, il est nécessaire de le mentionner dans le cadre. Effectivement, une telle constitution à posteriori de la situation zéro peut engendrer plusieurs biais à l'évaluation et cela doit à tout le moins être énoncé à l'intérieur des cadres. Finalement, en ce qui a trait aux activités non-financières, on sait déjà que les données quantitatives ne sont pas encore standardisées. De plus, jamais une telle évaluation de ces activités n'a été effectuée dans le passé. Pour toutes ces raisons, les questions d'évaluations portant sur ces activités s'arrêteront au niveau de la pertinence. Ainsi, on ne pourrait aujourd'hui affirmer pouvoir évaluer adéquatement l'efficacité et l'efficience de ces activités. Beaucoup de travail reste à faire à ce niveau.

Sans recenser les limites de façon adéquate, le cadre signifie aux utilisateurs que le groupe chargé de l'évaluation n'a peut-être pas considéré les limites de l'évaluation dans sa méthodologie et que les constats et recommandations qui découleront ne seront peut-être pas tout à fait justes. Dans les faits, ces limites sont bien connues des évaluateurs de DEC et sont adéquatement prises en considérations. Cela n'apparaît cependant pas dans le cadre, ce qui pourrait soulever des questionnements et ultimement miner la crédibilité de celui-ci.

Méthodologies

La section précédente, portant sur les questions d'évaluation, présente une grande partie des méthodes employées dans les cadres DC et CER. Aux méthodes qualitatives, comme les groupes de discussion et les entrevues, s'ajoute cependant une analyse quantitative commandée à Statistique Canada non discutée jusqu'à présent.

En ce qui a trait aux études quantitatives, il faut se rappeler que la littérature scientifique du développement économique régional fait état de plusieurs limites liées à l'auto-sélection des participants. Effectivement, il est évident qu'une Agence comme DEC ne peut se permettre de sélectionner au hasard les bénéficiaires de ses programmes de subventions/contributions pour bénéficier de groupes contrôles véritables. Malgré ces limites, Statistique Canada est parvenue à établir une méthode quantitative de création à posteriori d'un groupe contrôle non-aléatoire virtuel. Cette méthode, qui doit permettre de comparer les effets réels des programmes de DEC, se base sur la méthode que Bartik (2004) intitule le « *propensity score* ». Le principe consiste à créer un vaste groupe contrôle virtuel à partir d'une base de données d'organisations non-clientes réparties dans l'ensemble des régions du Québec qui présentent des caractéristiques semblables aux entreprises clientes à DEC. Il deviendrait alors possible d'apparier ces entreprises aux réels bénéficiaires et ainsi comparer les impacts des programmes de DEC. Si la méthode de calcul utilisée par Statistique de Canada est statistiquement solide et représente peut-être en pratique la meilleure façon de minimiser les biais de sélection pour les groupes contrôles, elle ne peut être utilisée à son plein potentiel pour l'évaluation des programmes en cours.

La méthode proposée suit l'évolution d'un certain nombre d'indicateurs (chiffre d'affaires, nombre d'employés, etc.) de performance d'organisations non-clientes et les apparie aux entreprises clientes. Cela devrait donc permettre à DEC de s'attribuer une partie des résultats, pour peu que les entreprises clientes affichent un rendement supérieur aux indicateurs choisis. Mais rien n'assure pour le moment qu'une entreprise du groupe contrôle présentant des caractéristiques répondant aux critères de DEC n'a pas déjà profité ailleurs d'une aide financière équivalente à celle de DEC. D'autres ministères, comme le MDEIE, proposent des programmes d'aide similaires. Tant qu'on ignore si c'est le cas, la justesse des résultats de l'enquête peut être remise en question.

S'il était cependant possible de bénéficier des types de financement du groupe contrôle, une analyse connexe pourrait être éventuellement mise sur pied. Il deviendrait possible de comparer les résultats des entreprises financées au même niveau que celles de DEC, établir les effets nets des programmes de l'Agence et ainsi analyser le rendement relatif et le chevauchement des programmes.

Une autre limite méthodologique importante fait surface quant à l'analyse qui sera effectuée suite au rapport fourni par Statistique Canada. Ainsi, DEC est rarement la seule organisation publique à contribuer financièrement aux projets qu'elle soutient. De plus, l'Agence demeure un petit joueur dans le domaine du développement économique régional québécois. Il existe donc un enjeu d'attribution des effets de DEC par rapport aux autres partenaires financiers puisque dans le contexte actuel, DEC ne bénéficie d'aucun moyen efficace pour départager ses propres effets nets. Dans ce cas, le rapport d'évaluation pourra faire état de la différence entre les résultats des groupes contrôles et expérimentaux, mais devra indiquer explicitement que l'attribution de ceux-ci n'a pas pu être possible. Départager la partie réellement attribuable aux efforts de DEC n'est pas une mince affaire, mais elle devra être adressée dans le futur.

Finalement, l'analyse comparative de Statistique Canada représente une base quantitative intéressante pour l'évaluation actuelle des programmes de DEC. En se penchant davantage sur les enjeux méthodologiques présentés, on devrait cependant pouvoir construire un outil plus solide permettant de cerner les effets nets réels de DEC. Jusqu'à maintenant, aucune évaluation réellement quantitative n'a été effectuée à l'Agence, mais avec l'analyse de Statistique Canada, un premier pas est fait.

RECOMMANDATION 4: Pour le prochain cycle d'évaluation des deux programmes, il faudra s'assurer de s'attaquer aux problèmes méthodologiques énumérés afin de développer une méthode permettant de déterminer la partie des effets/impacts réellement attribuable à DEC. Alors seulement, on tirera le maximum des études quantitatives de Statistique Canada.

L'analyse de Statistique Canada devrait faire ressortir les impacts sur les cibles immédiates et intermédiaires. Les techniques qualitatives présentées dans les cadres (entrevues avec les directeurs des bureaux d'affaires et de groupes de discussion avec les bénéficiaires) permettront, elles, d'appuyer l'étude d'exemples concrets et devrait permettre d'en apprendre davantage. En ce sens, en ce qui a trait à l'identification des effets non prévus (positifs ou négatifs) d'un programme, aucune méthode quantitative ne peut remplacer les études de cas et les entrevues. Effectivement, ce que Mosselman appelle le « *deadweight* », c'est-à-dire, ce qui se passerait concrètement sans l'apport du programme, peut seulement être analysé en sondant l'opinion des personnes concernées. Des questions précises ont déjà été concoctées en ce sens par l'équipe d'évaluation afin de déterminer si les promoteurs auraient pu réaliser le projet sans l'apport de DEC et, dans l'affirmative, dans quelle mesure ils l'auraient faits. En somme, en ce qui a trait au choix des techniques qualitatives, malgré des contraintes budgétaires limitant le nombre d'entrevues et de groupes de discussion qui seront réalisés, on ne peut que souligner les initiatives mises en place dans les cadres d'évaluation.

Activités de développement

En deuxième partie de la section analyse, on cherche à évaluer la pertinence des activités de développement de l'Agence en se basant sur la revue de littérature et le portrait des interventions réalisés en cours de mandat. Malheureusement, tel que discuté à la section sur la méthodologie, il n'a pas été possible d'obtenir l'ensemble des données nécessaires au portrait dans les délais prévus au mandat de stage. L'évaluation de la pertinence devra donc se rabattre exclusivement sur la revue de littérature et sur des informations provenant du sondage Internet, d'entrevues auprès des directeurs des bureaux d'affaires, ainsi que de la base de données.

En ce qui a trait à la base de données, il ressort principalement du portrait des interventions de développement (présenté en annexe 2) que :

- à l'agence, la plupart de ces activités s'effectuent dans le but d'aboutir à une demande financière (rencontres exploratoires)
- il n'y a qu'une toute petite partie des activités qui consiste à de l'accompagnement ou des services-conseils pratiques liés à des besoins des entreprises ou OBNL.

À ce sujet, les conseillers des bureaux d'affaires de DEC ont été questionnés par un sondage WEB sur la latitude et le temps dont ils disposent à la réalisation des activités non-financières. Fait intéressant, plus de 35% des conseillers affirment ne pas, ou seulement quelquefois, avoir la latitude nécessaire à la réalisation des activités de développement et 62% affirment ne pas bénéficier du temps nécessaire à celle-ci.

Les conseillers de DEC ne font pas autant d'activités d'accompagnement qu'ils le désirent, ce qu'il faudrait certainement améliorer. L'Agence contribue néanmoins à ce que la littérature appelle l'aide spécialisée par le moyen d'organismes intermédiaires. Effectivement, bon nombre d'OBNL financées par les deux principaux programmes de l'Agence agissent à titre d'incubateurs d'entreprises ou d'intermédiaires dans le

développement des entreprises établies en régions, ce qui va dans le sens des recommandations en conseils spécialisés présentés dans la revue documentaire.

Au sujet de l'aide spécialisée, il faut rappeler que les conseillers de DEC ne sont pas des spécialistes en marketing ou en développement de compétences managériales. Ils proviennent de tous horizons et sont formés pour être des généralistes et c'est parfait ainsi puisqu'il y a de la place pour des conseils généraux. Cela, la revue documentaire le démontre bien. En alliant ces conseils généraux à un financement suffisant des organismes intermédiaires, il pourrait donc devenir possible de fournir un niveau intéressant d'interventions de développement, ce qui ferait une réelle différence dans le développement des PME. Mais pour y parvenir, il est impératif qu'il y ait concertation entre les intervenants régionaux et les conseillers des bureaux d'affaires de DEC afin, comme le rapporte l'étude de Warwick, de concentrer l'aide individualisée à un groupe plus restreint de firmes et de profiter des compétences des conseillers pour répondre aux demandes générales.

En somme, la pertinence des activités de développement a été démontrée par la revue documentaire. On constate aussi qu'à l'Agence, les ressources humaines nécessaires à la réalisation de ces activités sont déjà en place et ne demandent qu'à répondre aux besoins existants sur le terrain. Même son de cloche à l'externe où une grappe d'OBNL financées par DEC produisent une multitude de services d'accompagnement et de conseils spécialisés destinés au PME. En améliorant les processus en place, en donnant plus de latitude et de temps au conseillers de DEC pour répondre aux demandes de conseils généraux et en s'alignant sur la complémentarité entre conseils généraux et spécialisés, il est clair que les activités de développement deviendront plus efficaces, répondront mieux aux besoins et contribueront mieux aux objectifs et à la mission de l'Agence.

Conclusion

La réalisation du mandat à la direction de l'évaluation aura permis au stagiaire de mettre en pratique ses connaissances en évaluation de programme et de participer de façon concrète à une évaluation en cours, avec tous les défis que cela implique. Ainsi, il est clair que des réticences peuvent se manifester envers l'évaluation. Quelques fois, les organismes publics redoutent l'évaluation de programmes parce que celle-ci peut représenter un risque politique, surtout lorsqu'elle n'est pas perçue comme pouvant réellement contribuer à l'amélioration de programme. Cet état semble prédominer à DEC. Le fait, donc, d'avoir eu à manœuvrer dans ces dédales politiques et administratifs (afin par exemple d'obtenir certaines données) et d'avoir pu assister aux négociations auxquels se prêtent les évaluateurs face à l'organisation aura permis d'apprendre beaucoup pour le futur. Il aura été ainsi très formateur de faire face à des enjeux qu'on aurait pu croire réservés à des évaluateurs engagés à l'externe.

En plus d'avoir mis en pratique mes acquis théoriques et amélioré mes compétences en évaluation, la participation comme membre à part entière d'une équipe soudée et travaillant vers un but commun aura certainement influencé mes choix d'avenir. J'ai ainsi découvert qu'une équipe représente bien plus que la somme de ses parties et qu'il y a beaucoup à apprendre de chacun afin de développer des compétences communes et de s'améliorer individuellement de façon continue. Pour moi, cela représente un avantage marqué sur la production d'évaluations individuelle ou en plus petite équipe.

En terminant, il me semble important de rappeler un enjeu majeur auquel fait face la direction de l'évaluation à DEC. Le budget, déjà sous les standards évoqués dans la littérature du développement économique régional (environ 3% du budget en subventions/contributions), subit les compressions budgétaires découlant de la récession économique. Cela limite grandement la qualité des méthodes qui sont employées et, par le

fait même, la qualité potentielle des constats qui sont tirés de l'analyse des données. L'évaluation de programme est essentielle dans un but de transparence de l'État et il faudra, comme société, se questionner sur les à assumer afin de maintenir une fonction d'évaluation objective, indépendante et qui répond à sa vocation première de rédition de comptes. Au gouvernement fédéral, si l'évaluation de programme est maintenant une obligation par la loi, le budget à y allouer n'a cependant jamais été établi. Le temps serait peut-être venu d'ouvrir le débat sur le sujet.

Bibliographie

DRABENSTOTT, Mark (Page consultée le 20 mai 2010). *Rethinking Federal Policy for Regional Economic Development*, Kansas City, [en ligne], <http://www.KansasCityFed.org>

LENIHAN, Helena, HART, Mark et Stephen ROPER (2007). *Industrial Policy Evaluation: Theoretical Foundations and Empirical Innovations: New Wine in New Bottles*, International Review of Applied Economics.

WREN, Colin et David J. STOREY (2002). *Evaluating the effect of soft business support upon small firm performance*, Newcastle, Oxford University Press.

HALLBERG, Kris (Page consultée le 20 mai 2010). *Framework for Evaluating the Impact of SME Programmes*, Mexico, Banque Mondiale, [en ligne], <http://www.worldbank.org>

BARTIK, Timothy J. (2004). *Evaluating the Impacts of Local Economic Development Policies On Local Economic Outcomes: What Has Been Done and What is Doable?* Kalamazoo, The W.E. Upjohn Institute for Employment Research. Documentation interne.

——— (1991). *Who Benefits from State and Local Economic Development Policies?* Kalamazoo, Michigan: W. E. Upjohn Institute for Employment Research.

——— (1992). *The Effects of State and Local Taxes on Economic Development: A Review of Recent Research*, Economic Development Quarterly.

MOSSELMAN, Marco (2004). *Review of methods to measure the effectiveness of state aid to SMEs*, Zoetermeer, EIM Business & Policy Research. Rapport présenté à la Commission Européenne.

LAMBRECHT, Johan et Fabrice PIRNAY (2005). *An evaluation of public support measures for private external consultancies to SMEs in the Walloon Region of Belgium*, Entrepreneurship & Regional Development journal, Volume 17 #2, p.89-108.

BONNER, Karen et Seamus MCGUINNESS (2007). *Assessing the Impact of Marketing Assistance on the Export Performance of Northern Ireland SME*. International Review of Applied Economics, volume 21 #3, p.361-379.

MOLE Kevin, HART, Mark, ROPER, Stephen et David SAAL (2009). *Broader or deeper? Exploring the most effective intervention profile for public small business support*, Coventry, Warwick Business School.

PONS ROTGER, Gabriel et Mette GORTZ (2009). *Evaluating the Effect of Soft Business Support to Entrepreneurs in North Jutland*, Copenhagen, AKF.

JARMIN, Ronald S (1999). *Evaluating the Impact of Manufacturing Extension on Productivity Growth*, Journal of Policy Analysis and Management.

ANNEXES

Annexe 1

Tableau 1 : Cadre logique du programme DC tel qu'inclus dans l'évaluation formative

Résultat final	- Les collectivités du Québec disposent de meilleures capacités d'adaptation socio-économique; de soutien à l'émergence de nouveaux entrepreneurs et à la création de PME à rayonnement local et régional; d'attraction de touristes; et d'attraction et de rétention de personnes qualifiées et d'organisations internationales.		
	CAPITAL COLLECTIF	ENTREPRENEURSHIP	MILIEUX ATTRAYANTS
Résultats finaux/Volets	- Les initiatives et les projets de développement génèrent des retombées socio-économiques au sein des collectivités.	- Les collectivités bénéficient d'entreprises génératrices d'emplois et de richesse, ce qui permet la diversification du tissu économique et génère des retombées économiques durables au sein des collectivités.	- Les collectivités sont attractives : elles attirent et retiennent concrètement des touristes et des individus qualifiés et des organisations internationales, ce qui permet de générer des retombées socio-économiques au sein des collectivités.
Résultats intermédiaires	- Les collectivités poursuivent une vision de développement et la mise en œuvre des initiatives qui en découlent. - Des groupes cibles participent à des initiatives et structures de développement régional.	- Des entrepreneurs ont des projets d'entreprises. - Les entreprises contribuent au maintien et à la croissance économique des collectivités.	- Les collectivités sont reconnues pour leur caractère distinctif, leur image de marque ou leur rayonnement.
Résultats immédiats	- Les acteurs du développement sont mobilisés autour d'enjeux de développement propres à leurs collectivités. - Les acteurs du développement se sont dotés d'une vision ainsi que de plans de développement et de diversification. - Les acteurs du développement sont engagés à mettre en œuvre des initiatives structurantes de développement local et régional. - Des initiatives et des projets de développement sont mis en œuvre dans les collectivités. - Des groupes cibles font partie de réseaux contribuant au développement local et régional. - Les réseaux actifs dans le développement régional disposent de ressources susceptibles d'améliorer leurs capacités d'intégration des groupes cibles.	- Les individus désireux de se lancer en affaires bénéficient d'un soutien mieux adapté en entrepreneurship. - Des PME de rayonnement local et régional sont créées, se développent et se consolident.	- Les acteurs du développement touristique partagent une vision commune en matière de développement et de commercialisation de l'offre. - Les collectivités ont une offre touristique améliorée, structurée ou commercialisée. - Les collectivités disposent de nouveaux produits touristiques. - Les collectivités disposent d'atouts à potentiel attractif s'insérant dans une démarche planifiée et partagée. - Les collectivités bénéficient de conditions favorables à leur développement global.

Tableau 2 : Cadre logique du programme CER tel qu’inclus dans l’évaluation formative

	Compétitivité des PME		Compétitivité des régions	
Résultats finaux/Volets	- Les entreprises aidées sont performantes et concurrentielles.		- Les régions compétitives et les pôles contribuent à l’amélioration du positionnement concurrentiel du Canada.	
	CAPACITÉ DES ENTREPRISES	ENTREPRISES STRATÉGIQUES	PÔLES DE COMPÉTITIVITÉ	PROMOTION INTERNATIONALE DES RÉGIONS
Résultats intermédiaires	<ul style="list-style-type: none"> - Les entreprises aidées utilisent leurs capacités stratégiques. - Les produits et services issus de la R-D sont commercialisés. - Les grappes sont mieux structurées. 	<ul style="list-style-type: none"> - Les nouvelles entreprises et les investissements dans les immobilisations stratégiques consolident la base économique des régions. 	<ul style="list-style-type: none"> - Des alliances technologiques et commerciales entre les acteurs du savoir et les entreprises existent. - Le processus de commercialisation de l’innovation génère des retombées économiques et sociales à moyen et long terme. 	<ul style="list-style-type: none"> - Les régions compétitives attirent des investissements étrangers, notamment dans les créneaux à forte valeur ajoutée. - Les facteurs de localisation des régions du Québec sont reconnus.
Résultats immédiats	<ul style="list-style-type: none"> - Les entreprises sont engagées dans une démarche d’amélioration des capacités stratégiques. - Les PME disposent de meilleures capacités stratégiques. - Les PME disposent de meilleures capacités stratégiques de commercialisation des produits et services issus de la R-D. - Les entreprises disposent d’une offre de service efficace qui concourt à l’amélioration de leurs capacités stratégiques. - De nouvelles PME fortement innovantes sont créées. - Les grappes disposent d’une vision et d’un plan de structuration pour la résolution d’enjeux communs. 	<ul style="list-style-type: none"> - Des entreprises technologiques dans des secteurs émergents sont établies. - Les immobilisations stratégiques réalisées ont des effets d’entraînement sur les activités des PME d’une région. 	<ul style="list-style-type: none"> - La présence d’une masse de savoir dans les secteurs ou filières reconnus. - Les acteurs du savoir disposent des capacités stratégiques nécessaires pour se développer, commercialiser leur savoir, collaborer avec les bailleurs de fonds, les gouvernements et les entreprises et s’intégrer au sein de réseaux nationaux et internationaux. - Les institutions de recherche et de transfert s’inscrivent dans une démarche ancrée dans les besoins de l’industrie. 	<ul style="list-style-type: none"> - Des plans stratégiques pour percer les marchés sont élaborés en concertation avec les partenaires et mis en œuvre. - Les efforts de promotion internationale sont mieux concertés et s’insèrent dans une approche intégrée qui rehausse l’image du Québec. - L’offre est intégrée (c.-à-d. la façon de faire valoir les facteurs de localisation) s’intègre dans une présentation plus globale enrichissant le choix des entreprises étrangères.

Annexe 2 Portrait des activités de développement

1) Informations provenant de Hermès

Le système Hermès propose 544 entrées d'activités de développement depuis le 1^{er} avril 2007. Ces entrées correspondent aux statuts 001-002-003 et se divisent en 6 types d'activités distinctes dont la signification exacte figure au SIA :

- 1.0 Accompagnement
- 2.0 Information générale
- 3.0 Service conseil
- 4.0 Développement géographique
- 5.0 Développement des secteurs industriels
- 6.0 Promotion / Représentation

Les 544 entrées s'expriment de façon très qualitative, sous forme de texte et de commentaires entrés par les agents. Seuls les critères bureau d'affaires et but de la demande présentent des menus défilants et permettent de catégoriser les activités de façon rapide. Tous les autres commentaires et entrées textes durent être analysés individuellement afin de se créer une meilleure idée de chaque activité.

Tableau 1 Répartition des activités de développement par années fiscales

Années fiscales	Nombre d'entrées
1er avril 2007 au 31 mars 2008	11
1er avril 2008 au 31 mars 2009	164
1er avril 2009 au 31 mars 2010	369
Total	544

Ce tableau indique une rapide croissance de l'utilisation du système Hermès en ce qui a trait aux entrées des activités de développement des conseillers. Il est présenté à titre informatif seulement et ne peut pas être utilisé pour cerner le nombre d'activités de développement *réellement* réalisés par les agents. Pour ce faire, il faudrait vérifier dans quel rapport les bureaux d'affaires entrent au système les activités de développement effectuées.

Tableau 2 Répartition des activités de développement par bureaux d'affaires

Bureaux d'affaires	Nombre d'entrées
Abitibi - Témiscamingue	7
Bas-Saint-Laurent	18
Centre-du-Québec	8
Côte-Nord	28
Dév.des affaires & du nord	28
Estrie	32
Gaspésie Îles-de-la-Madeleine	49
Île-de-Montréal	14
Laval-Laurentides-Lanaudière	83
Mauricie	16
Montérégie	51
Nord-du-Québec	14
Outaouais	79
Québec-Chaudière-Appalaches	91
Saguenay - Lac Saint-Jean	26
Total	544

Le tableau 2 révèle que la base de données des statuts 001-002-003 contient des activités provenant de tous les bureaux d'affaires. Le but de l'exercice est de démontrer que tous les bureaux sont représentés, bien qu'ils le soient dans des proportions très diverses. Encore une fois, l'information est présentée à titre informatif seulement et aucune conclusion sur le nombre d'activités de développement réellement effectuées dans les bureaux d'affaires ne peut être tirée de ce tableau.

Catégories d'activités de développement :

Les 544 entrées ont été recodées manuellement selon leur catégorie SIA afin d'obtenir une meilleure idée de la répartition des activités des conseillers. En voici le résultat :

Tableau 3 Répartition des catégories d'activités de développement

Catégories d'activités de développement (SIA)	Fréquence	Pourcentage
1.0 Accompagnement	31	5,70
2.0 Information générale	42	7,72
3.0 Service conseil	404	74,26
4.0 Développement géographique	29	5,33
5.0 Développement des secteurs industriels	30	5,51
6.0 Promotion / Représentation	8	1,47
Total	544	100

- Sans émettre de constat formel sur le sujet, il est difficile de passer sous silence le lien potentiel entre les faibles fréquences obtenues aux activités 1.0, 4.0, 5.0 et 6.0 et les réponses obtenues sur ces activités au sein des groupes de discussions et sondages WEB (présentées plus loin dans ce portrait). En effet, la majorité des conseillers affirmait ne pas bénéficier de la latitude et du temps nécessaire aux activités de développement. De plus, certains bureaux d'affaires indiquaient ne plus faire ou ne presque plus faire d'activités de promotion. Les activités non-financières entrées sous Hermès semble donc refléter ces affirmations.
- Ensuite, s'il est clair que les activités de développement existent et produisent des impacts particuliers visant le développement des collectivités et la compétitivité entreprises, il est complexe de développer des objectifs et des indicateurs précis reliés à ces activités. Ces impacts ne peuvent cependant être ignorés puisqu'ils contribuent indirectement à l'objectif ultime de DEC, soit : « Les régions ont une économie compétitive et diversifiée ». Il faudra donc songer à constituer certains objectifs et indicateurs de rendement pour ces activités de développement.
- Si le tableau indique un faible taux d'activités d'accompagnement, il est important de souligner que ce nombre est sous-évalué puisqu'il ne prend en compte que les entrées effectuées sous les activités 001-002-003. Effectivement, plusieurs bureaux d'affaires inscrivent ces activités d'accompagnement au SIA, à l'intérieur des projets financiers. Il sera important d'obtenir ces données afin d'établir un portrait plus juste de la situation.

Activités de service-conseil

Comme on peut le constater dans le tableau 3, la catégorie d'activités 3.0 (service conseil) représente près de trois quarts des activités inscrites sous Hermès par les conseillers. Le tableau 4 détaille plus amplement cette catégorie d'activités et permet de se construire une meilleure idée de la nature de ces activités.

Puisque la catégorie d'activités Service-conseil englobe un grand nombre d'entrées et d'activités différentes, il fut décidé de la diviser en 6 différents types d'activités afin de représenter d'obtenir une meilleure idée des activités précises réalisés sous cette catégorie :

Tableau 4 **Tableau de fréquence des activités de service conseil de développement**

Types d'activités de Service conseil	Nombre	Fréquence (%)
Développement de projet/Demande Embryonnaire	88	21,78
Ententes de collaboration / Alliances stratégiques	10	2,48
Proactivité	3	0,74
Rencontre exploratoire/conseil²	263	65,10
Réorientation/Rejet	35	8,66
Autres	5	1,24
Total	404	100

À la lumière de ces informations, on ne peut que constater que la grande majorité des activités non-financières entrées sous Hermès sont réalisées dans un but de concrétisation de demandes financières. Il faut cependant se rappeler que le conseiller demeure une ressource-conseil auprès de l'entreprise non-cliente qui, même dans les cas où elle ne dépose finalement pas de demande d'aide financière, profite souvent de l'expertise de ce dernier sur des différents sujets. **À ce niveau, s'il demeure complexe de mesurer les impacts que ces conseils apportent ultimement aux entreprises non-clientes, il reste que ceux-ci existent et ne doivent pas être ignorés.**

² Les rencontres exploratoires/conseils comprennent les rencontres ou discussions téléphoniques allant au-delà de l'information générale. Le plus souvent, le conseiller regardera les grandes lignes du projet du promoteur et le conseillera sur la démarche à suivre pour la soumission d'une demande embryonnaire ou formelle. Il peut aussi jouer un rôle de conseil plus général ou d'accompagnement d'entreprises non-clientes.

But de la demande

Tableau 5 Répartition des activités de développement selon le but de la demande

But de la demande	Fréquence
Alliances stratégiques	8
Démarrage	60
Développement des entreprises	81
Emploi	2
Exportations	47
Financement	245
Marketing/Commercial.	31
Recherche & développement	7
Sciences et technologie	2
Services d'informations/Associations	14
Vendre au gouvernement	1
Total	498*

*498 des 544 entrées Hermès affichent un résultat à l'onglet « but de la demande ».

Sans surprise, la majorité des activités de développement se produisent dans un but de financement. On remarque cependant que certaines activités sont effectuées dans un but beaucoup moins tangible. Effectivement, bien que présentes en petits nombres, les catégories « Alliances stratégiques » et « Services d'informations/Associations » diffèrent radicalement des autres et se doivent d'être prises en considération. Effectivement, tandis que les demandes de type « financement » représentent pour la plupart des activités non-financières visant à se transformer en activités financières, il en est tout autre pour ces deux catégories. Elles sont plus en lien avec des activités comme le développement géographique/secteurs industriels, l'accompagnement et la promotion.

2) Informations provenant de l'évaluation formative

Sondage WEB auprès des conseillers :

a) Importance des activités de développement :

- 29,73% (11) des conseillers affirment que les activités de développement sont **plus importantes** que les activités financières. (*programme DC*)
- 81,08% (30) des conseillers affirment que les activités de développement sont **au moins aussi importantes** que les activités financières. (*programme DC*)

b) Latitude et temps

Tableau 6 Opinion des conseillers sur la **latitude** qu'ils possèdent face aux activités de développement :

Activités de développement	Jamais	Quelquefois	Souvent	Toujours	Non-réponse
Accompagnement d'un client	5,41%	32,43%	29,73%	32,43%	0%
Information générale	0%	13,51%	29,73%	56,76%	0%
Service conseil	0%	45,95%	27,03%	27,03%	0%
Développement géographique	5,41%	43,24%	32,43%	16,22%	2,70%
Développement des secteurs industriels	2,70%	56,76%	24,42%	13,51%	2,70%

Tableau 7 Taux de conseillers qui n'ont « **jamais ou quelquefois** » la **latitude nécessaire** aux activités de développement :

Activités de développement	%
Accompagnement d'un client	37,84
Information générale	13,51
Service conseil	45,95
Développement géographique	48,65
Développement des secteurs industriels	59,46

Les conseillers estiment qu'ils ont la latitude nécessaire pour les activités d'information générale, d'accompagnement de client et de service conseil. Ce n'est cependant pas le cas pour les activités de développement géographique et des secteurs industriels.

Tableau 8 Opinion des conseillers sur le **temps** qu'ils disposent pour effectuer les activités de développement :

Activités de développement	Jamais	Quelquefois	Souvent	Toujours
Accompagnement d'un client	2,70%	59,46%	27,03%	10,81%
Information générale	2,70%	16,22%	54,05%	27,03%
Service conseil	5,41%	35,14%	51,35%	8,11%
Développement géographique	8,11%	67,57%	21,62%	2,70%
Développement des secteurs industriels	10,81%	70,27%	16,22%	2,70%

Tableau 9 Taux de conseillers qui n'ont « **jamais ou quelquefois** » le temps nécessaire » aux activités de développement :

Activités de développement	%
Accompagnement d'un client	62,16
Information générale	18,92
Service conseil	40,55
Développement géographique	75,68
Développement des secteurs industriels	81,08

Faute de temps, ce sont les activités de développement géographique et des secteurs industriels qui ne sont pas réalisées en quantité suffisante. Selon les conseillers, la cause principale est le temps consacré à la réalisation des activités financières.

Groupes de discussions et entrevues auprès des conseillers et directeurs :

- **6 groupes de conseillers** et **4 directeurs** fournissent des informations sur les activités de développement.
- Les conseillers jugent les activités de développement en lien avec les objectifs des programmes et les résultats attendus.
- *Aucune stratégie claire* au sein des bureaux d'affaires ne semble exister à l'égard de ce type d'activités, chaque conseiller faisant ses choix en fonction de son propre réseau.

THÈMES

a) Comptabilisation des résultats:

S'il ressort des groupes de discussion que la comptabilisation des activités non-financières est possible (001, 002, 003), il semble en être tout autrement en ce qui a trait à la comptabilisation des résultats. Ainsi, 3 des 6 groupes de conseillers et 4 des 5 directeurs déplorent l'impossibilité de les comptabiliser et par le fait même, l'absence de résultats. À l'inverse, personne n'a signifié être en mesure de le faire. Plus encore, un groupe de conseiller et un directeur mentionnent même l'absence de tout objectif et cible à l'égard de ces activités.

b) Activités de promotion :

Si tous les acteurs affirment effectuer des activités de développement, 2 groupes de conseillers déplorent le fait qu'ils ne font maintenant plus ou presque plus de promotion. Un directeur mentionne que l'écart est substantiel entre la promotion prévue et celle réellement réalisée. La raison est qu'il ne dispose plus de la latitude et du temps nécessaire. Notons cependant qu'un groupe de conseillers (Montréal) et un directeur mentionnent effectuer suffisamment de promotion.

c) Exemples d'activités de développement recensées auprès des conseillers et directeurs :

Séminaires, déjeuners causerie, activités de réseautage, création de partenariats, rencontres avec les têtes de réseau (SADC, CLD, CDEC etc.), accompagnement, référencement, organisation de missions, travail en collaboration avec les consultants.

- Au sujet du travail en collaboration avec les consultants, 1 conseiller d'Abitibi-Témiscaminque mentionne le besoin des PME de formation managériale (ex : marketing, RH).
- Un directeur souligne l'importance des partenariats afin de demeurer proactif sur le terrain.

Annexe 3 Portrait des activités financières

Programme Diversification des collectivités

Répartition des projets et de l'aide financière, par région administrative, du programme DC

*2 projets sur 638 sans région administrative dans la base de données

Régions administratives	Nombre de projets	%	Aide financière autorisée	%
Montréal	29	4,6%	59 586 970 \$	24,7%
Saguenay-Lac-Saint-Jean	92	14,5%	38 277 934 \$	15,9%
Québec	42	6,6%	23 384 201 \$	9,7%
Gaspésie-îles-de-la-Madeleine	75	11,8%	22 699 763 \$	9,4%
Outaouais	44	6,9%	16 591 102 \$	6,9%
Bas-St-Laurent	61	9,6%	13 861 856 \$	5,7%
Abitibi-Témiscamingue	71	11,2%	12 824 875 \$	5,3%
Nord-du-Québec	20	3,1%	12 182 927 \$	5,0%
Laurentides	31	4,9%	9 626 313 \$	4,0%
Mauricie	20	3,1%	6 498 387 \$	2,7%
Côte-Nord	41	6,4%	6 030 223 \$	2,5%
Estrie	25	3,9%	5 250 206 \$	2,2%
Lanaudière	29	4,6%	3 962 896 \$	1,6%
Centre-du-Québec	16	2,5%	3 925 737 \$	1,6%
Chaudières-Appalaches	28	4,4%	3 867 138 \$	1,6%
Montérégie	8	1,3%	1 825 683 \$	0,8%
Laval	4	0,6%	879 739 \$	0,4%
TOTAL	636*	100%	241 275 950 \$	100%

- 40% de l'aide financière autorisée du programme DC est attribuée par les bureaux de Montréal et Saguenay. Notons que la Société du Parc Jean-Drapeau (Grand-prix) reçoit 25M\$ et que 9M\$ est consacré au nouveau Planétarium de Montréal.
- Le Saguenay est la région administrative affichant le plus grand nombre de projets, soit 92 (14,5%).
- Les 6 régions recevant le moins d'aide financière ne figurent pas au rang des régions dévitalisées : Estrie, Lanaudière, Centre-du-Québec, Chaudières-Appalaches, Montérégie et Laval (8,2% de l'aide totale).
- À Montréal, 22 projets sur 29 se retrouvent sous le volet tourisme. La très grande majorité de ces projets sont des festivals.
- À Québec, 26 projets sur 42 se retrouvent sous le volet tourisme.

Répartition des projets et de l'aide financière, par type d'aide, du programme DC

Type d'aide	Type de clientèle	Nombre de projets	%	Aide financière autorisée	%
Contribution non-remboursable	OBNL	342	53,6%	156 206 785 \$	64,7%
	PME	90	14,1%	7 073 950 \$	2,9%
	Total	432	67,7%	163 280 735 \$	67,6%
Contribution remboursable	OBNL	5	0,8%	29 660 000 \$	12,3%
	PME	196	30,7%	48 582 329 \$	20,1%
	Total	201	31,5%	78 242 329 \$	32,4%
Subvention	OBNL	5	0,8%	59 701 \$	0,0%
	PME	0	0,0%	- \$	0,0%
	Total	5	0,8%	59 701 \$	0,0%
Total	OBNL	352	55,2%	185 926 486 \$	77,0%
	PME	286	44,8%	55 656 279 \$	23,0%
	Total	638	100%	241 582 765 \$	100%

- Les 2/3 des contributions du programme DC sont de nature non-remboursable tandis que le tiers est de type remboursable.
- Les 5 projets OBNL recevant une contribution remboursable sont :
 - Société du Parc Jean-Drapeau (Grand Prix) 25M\$
 - Société de développement de l'industrie maricole 4M\$
 - Festival Juste pour rire 300 000\$
 - Camping municipal St-Félix-d'Otis 250 000\$
 - Trois siècles d'aventure et de culture 110 000\$
- Les 5 projets OBNL recevant une subvention sont :
 - Association des côtiers de la Basse-Côte-Nord inc. 22 500\$
 - Les Artisans d'Anticosti 15 000\$
 - Corporation de développement de la rivière Daaquam 10 000\$
 - UQAC 7 200\$
 - Association touristique de Charlevoix inc. 5 000\$

Répartition des projets et de l'aide financière, par type de clientèle et par volet, du programme DC

Volets	Nombre de projets	%	Aide financière	%
Mobilisation des collectivités	67	10,5%	7 949 122 \$	3,3%
1.1.1.1 Planification locale	61	9,6%	7 153 819 \$	3,0%
1.1.1.2 Intégration des groupes cibles	6	0,9%	795 303 \$	0,3%
Développement du milieu	283	44,4%	51 316 974 \$	21,2%
1.1.2.1 Entrepreneuriat	9	1,4%	1 797 829 \$	0,7%
1.1.2.2 Création et développement de PME	274	42,9%	49 519 145 \$	20,5%
Milieus attrayants	288	45,1%	182 316 669 \$	75,5%
1.1.3.1 Tourisme	264	41,4%	138 900 679 \$	57,5%
1.1.3.2 Capital attractif	24	3,8%	43 415 990 \$	18,0%
TOTAL	638	100%	241 582 765 \$	100%

- 75,5% de l'aide financière autorisée du programme DC se retrouve sous la SAP « Milieux attrayants ». À lui seul, le volet tourisme totalise 57,5% du montant total alloué.
- Le volet « Création et développement de PME » détient 42,9% des projets mais n'obtient que 20,5% de l'aide financière totale autorisée du programme DC. L'aide financière moyenne de ces projets est substantiellement plus petite que celle des autres volets.
- À l'inverse, la SAP « Milieux attrayants » enregistre 288 projets (45,1% du total), mais détient plus de 75% de la totalité de l'aide financière autorisée. À lui seul, le volet tourisme totalise 57,5% du montant total alloué. Cependant, sont surtout les 24 projets du volet « Capital attractif », totalisant une aide de 43M, qui gonflent le pourcentage d'aide financière autorisée de la SAP. Ce volet comprend 3 projets de plus de 9M :
 - Société du chemin fer de la Gaspésie 9,0M\$
 - Réseau de communications Eeyou 9,6M\$
 - Ville de Montréal (Planétarium) 9,6M\$
- Seulement 6 projets se retrouvent sous le volet « 1.1.1.2 Intégration des groupes cibles » et 9 sous le volet « 1.1.2.1 Entrepreneuriat ».

Répartition des projets et de l'aide financière, par type de clientèle et par volet, du programme DC (MRC fortement dévitalisées)

Volets	Nombre de projets	%	Aide financière	%
Mobilisation des collectivités	36	10,7%	5 666 319 \$	6,6%
1.1.1.1 Planification locale	35	10,4%	5 597 056 \$	6,5%
1.1.1.2 Intégration des groupes cibles	1	0,3%	69 263 \$	0,1%
Développement du milieu	181	53,9%	34 510 322 \$	40,0%
1.1.2.1 Entrepreneuriat	2	0,6%	186 813 \$	0,2%
1.1.2.2 Création et développement de PME	179	53,3%	34 323 509 \$	39,8%
Milieus attrayants	119	35,4%	46 013 526 \$	53,4%
1.1.3.1 Tourisme	108	32,1%	30 068 830 \$	34,9%
1.1.3.2 Capital attractif	11	3,3%	15 944 696 \$	18,5%
TOTAL (excluant les 14 projets N/A)	336	100%	86 190 167 \$	100%

- Plus de la moitié des projets DC (52,6%) sont réalisés dans les MRC fortement dévitalisées. En termes d'aide financière autorisée cette proportion chute cependant à 35,7%.
- Plus de 65% des projets du volet « 1.1.2.2 Création et développement de PME » du programme DC est réalisé dans les MRC fortement dévitalisées.
- Seulement 1 des 6 projets DC du volet « 1.1.1.2 Intégration des groupes cibles » et 2 des 9 projets du volet « 1.1.2.1 Entrepreneuriat » sont réalisés dans les MRC fortement dévitalisées.

Répartition des projets et de l'aide financière, par type de clientèle et par volet, du programme DC (MRC Moyennement/Peu dévitalisées)

Volets	Nombre de projets	%	Aide financière	%
Mobilisation des collectivités	28	9,7%	1 957 854 \$	1,3%
1.1.1.1 Planification locale	25	8,7%	1 529 763 \$	1,0%
1.1.1.2 Intégration des groupes cibles	3	1,0%	428 091 \$	0,3%
Développement du milieu	101	35,1%	16 606 652 \$	11,1%
1.1.2.1 Entrepreneuriat	7	2,4%	1 611 016 \$	1,1%
1.1.2.2 Création et développement de PME	94	32,6%	14 995 636 \$	10,0%
Milieus attrayants	159	55,2%	131 348 463 \$	87,6%
1.1.3.1 Tourisme	146	50,7%	103 877 169 \$	69,3%
1.1.3.2 Capital attractif	13	4,5%	27 471 294 \$	18,3%
TOTAL (excluant les 14 projets N/A)	288	100%	149 912 969 \$	100%

Répartition des projets et de l'aide financière, par type de clientèle et par volet, du programme DC (7/21)

Volets	Nombre de projets	%	Aide financière	%
Mobilisation des collectivités	55	10,6%	6 606 842 \$	4,6%
1.1.1.1 Planification locale	53	10,2%	6 404 039 \$	4,5%
1.1.1.2 Intégration des groupes cibles	2	0,4%	202 803 \$	0,1%
Développement du milieu	260	50,2%	45 388 487 \$	31,6%
1.1.2.1 Entrepreneuriat	5	1,0%	985 391 \$	0,7%
1.1.2.2 Création et développement de PME	255	49,2%	44 403 096 \$	30,9%
Milieus attrayants	203	39,2%	91 490 538 \$	63,8%
1.1.3.1 Tourisme	182	35,1%	61 805 048 \$	43,1%
1.1.3.2 Capital attractif	21	4,1%	29 685 490 \$	20,7%
TOTAL (excluant les 14 projets N/A)	518	100%	143 485 867 \$	100%

- 518 projets sur 638 (83,2%) sont effectués à l'intérieur des 7/21. En termes d'aide financière autorisée cette proportion chute à 59,4%.
- Plus de 93% des projets du volet « 1.1.2.2 Création et développement de PME » et 69% des projets du volet « 1.1.3.1 Tourisme » du programme DC sont réalisés dans les 7/21.

Répartition des projets et de l'aide financière, par type de clientèle et par volet, du programme DC (Hors 7/21)

Volets	Nombre de projets	%	Aide financière	%
Mobilisation des collectivités	9	8,5%	1 017 331 \$	1,1%
1.1.1.1 Planification locale	7	6,6%	722 780 \$	0,8%
1.1.1.2 Intégration des groupes cibles	2	1,9%	294 551 \$	0,3%
Développement du milieu	22	20,8%	5 728 487 \$	6,2%
1.1.2.1 Entrepreneuriat	4	3,8%	812 438 \$	0,9%
1.1.2.2 Création et développement de PME	18	17,0%	4 916 049 \$	5,3%
Milieus attrayants	75	70,8%	85 871 451 \$	92,7%
1.1.3.1 Tourisme	72	67,9%	72 140 951 \$	77,9%
1.1.3.2 Capital attractif	3	2,8%	13 730 500 \$	14,8%
TOTAL (excluant les 14 projets N/A)	106	100%	92 617 269 \$	100%

Répartition des projets et de l'aide financière par SCIAN du programme DC

- La très grande majorité de l'aide financière autorisée est octroyée à des projets de nature services (81,6%: services / 18,4%: biens).
- Ce volet étant le plus important pour l'ensemble de la programmation, la majorité des projets « services » se situent au SCIAN 71, en lien avec le

SCIAN		Nombre de projets	%	Aide financière	%	% \$B/\$S	
Biens	11	Agriculture, foresterie, pêche et chasse	25	3,9%	6 278 193 \$	2,6%	18,4%
	21	Extraction minière et extraction de pétrole et de gaz	2	0,3%	255 250 \$	0,1%	
	22	Services publics		0,0%	- \$	0,0%	
	23	Construction	8	1,3%	436 628 \$	0,2%	
	31-34	Fabrication	197	30,9%	37 466 734 \$	15,5%	
Services	41	Commerce de gros	6	0,9%	876 175 \$	0,4%	81,6%
	44-45	Commerce de détail	8	1,3%	156 517 \$	0,1%	
	48-49	Transport et entreposage	16	2,5%	26 251 978 \$	10,9%	
	51	Industrie de l'information et industrie culturelle	6	0,9%	13 050 076 \$	5,4%	
	52	Finance et assurances	8	1,3%	750 482 \$	0,3%	
	53	Services immobiliers et services de location et de loc. à bail	1	0,2%	100 000 \$	0,0%	
	54	Services professionnels, scientifiques et techniques	15	2,4%	3 220 306 \$	1,3%	
	55	Gestion de sociétés et d'entreprises		0,0%	- \$	0,0%	
	56	Services administratifs, services de soutien, services de gestion des déchets et services d'assainissement	11	1,7%	1 356 854 \$	0,6%	
	61	Services d'enseignement	4	0,6%	1 527 927 \$	0,6%	
	62	Soins de santé et assistance sociale	4	0,6%	692 516 \$	0,3%	
	71	Arts, spectacles et loisirs	153	24,0%	76 602 932 \$	31,7%	
	72	Hébergement et services de restauration	27	4,2%	5 594 646 \$	2,3%	
	81	Autres services, sauf les administrations publiques	110	17,2%	45 041 475 \$	18,6%	
91	Administrations publiques	37	5,8%	21 924 076 \$	9,1%		
TOTAL (excluant les 14 projets N/A)		638	100%	241 582 765 \$	100%	100%	

tourisme (153 projets/24,0%). Plus de 76M\$ sont donc accordés à des projets d'arts, de spectacles (ex : festival) et de loisirs.

Répartition des projets et de l'aide financière par SCIAN du programme DC (MRC fortement dévitalisées)

- 63% des projets DC réalisés dans des MRC fortement dévitalisées œuvrent dans le secteur des services. La très grande majorité de ces projets se retrouvent encore une fois sous le SCIAN 71 (Arts, spectacles et loisirs).

SCIAN		Nombre de projets	%	Aide financière	%	% \$B/\$S	
Biens	11	Agriculture, foresterie, pêche et chasse	16	4,8%	5 410 863 \$	6,3%	37,0%
	21	Extraction minière et extraction de pétrole et de gaz		0,0%		0,0%	
	22	Services publics		0,0%		0,0%	
	23	Construction	6	1,8%	223 188 \$	0,3%	
	31-34	Fabrication	130	38,7%	26 258 635 \$	30,5%	
Services	41	Commerce de gros	5	1,5%	806 500 \$	0,9%	63,0%
	44-45	Commerce de détail	7	2,1%	134 772 \$	0,2%	
	48-49	Transport et entreposage	10	3,0%	21 928 172 \$	25,4%	
	51	Industrie de l'information et industrie culturelle	4	1,2%	2 383 384 \$	2,8%	
	52	Finance et assurances	4	1,2%	339 700 \$	0,4%	
	53	Services immobiliers et services de location et de loc. à bail	1	0,3%	100 000 \$	0,1%	
	54	Services professionnels, scientifiques et techniques	3	0,9%	219 033 \$	0,3%	
	55	Gestion de sociétés et d'entreprises		0,0%		0,0%	
	56	Services administratifs, services de soutien, services de gestion des déchets et services d'assainissement	4	1,2%	173 100 \$	0,2%	
	61	Services d'enseignement		0,0%		0,0%	
	62	Soins de santé et assistance sociale	1	0,3%	4 362 \$	0,0%	
	71	Arts, spectacles et loisirs	72	21,4%	8 969 439 \$	10,4%	
	72	Hébergement et services de restauration	17	5,1%	2 707 042 \$	3,1%	
	81	Autres services, sauf les administrations publiques	34	10,1%	7 931 177 \$	9,2%	
	91	Administrations publiques	22	6,5%	8 600 800 \$	10,0%	
TOTAL (excluant les 14 projets N/A)		336	100%	86 190 167,00 \$	100%	100%	

- La majorité de l'aide financière autorisée dans les MRC fortement dévitalisée est octroyée à des projets de nature « services » (63% contre 37% pour les biens).
- Des 152 projets liés aux biens, 130 sont des projets de fabrication. En termes d'aide financière autorisée, le SCIAN 11 (Agriculture, foresterie, pêches et chasse) affiche plus de 5M\$ pour seulement 16 projets dû au projet de la SODIM (4M\$).

Répartition des projets et de l'aide financière par SCIAN du programme DC (MRC Moyennement/Peu dévitalisées)

SCIAN		Nombre de projets	%	Aide financière	%	% \$B/\$S	
Biens	11	Agriculture, foresterie, pêche et chasse	9	3,1%	867 330 \$	0,6%	8,2%
	21	Extraction minière et extraction de pétrole et de gaz	2	0,7%	255 250 \$	0,2%	
	22	Services publics		0,0%		0,0%	
	23	Construction	2	0,7%	213 440 \$	0,1%	
	31-34	Fabrication	66	22,9%	11 008 099 \$	7,3%	
Services	41	Commerce de gros	1	0,3%	69 675 \$	0,0%	91,8%
	44-45	Commerce de détail	1	0,3%	21 745 \$	0,0%	
	48-49	Transport et entreposage	6	2,1%	4 323 806 \$	2,9%	
	51	Industrie de l'information et industrie culturelle	2	0,7%	10 666 692 \$	7,1%	
	52	Finance et assurances	4	1,4%	410 782 \$	0,3%	
	53	Services immobiliers et services de location et de loc. à bail		0,0%		0,0%	
	54	Services professionnels, scientifiques et techniques	12	4,2%	3 001 273 \$	2,0%	
	55	Gestion de sociétés et d'entreprises		0,0%		0,0%	
	56	Services administratifs, services de soutien, services de gestion des déchets et services d'assainissement	7	2,4%	1 183 754 \$	0,8%	
	61	Services d'enseignement	4	1,4%	1 527 927 \$	1,0%	
	62	Soins de santé et assistance sociale	3	1,0%	688 154 \$	0,5%	
	71	Arts, spectacles et loisirs	76	26,4%	66 357 066 \$	44,3%	
	72	Hébergement et services de restauration	10	3,5%	2 887 604 \$	1,9%	
	81	Autres services, sauf les administrations publiques	72	25,0%	36 587 349 \$	24,4%	
91	Administrations publiques	11	3,8%	9 843 023 \$	6,6%		
TOTAL (excluant les 14 projets N/A)		288	100%	149 912 969 \$	100%	100%	

- La répartition du nombre de projets par SCIAN en fonction des MRC moyennement/peu dévitalisées est très semblable à celle des MRC dévitalisées. Cependant, en termes d'aide financière autorisée, c'est la quasi-totalité du montant (91,8%) qui est allouée aux services.

Répartition des projets et de l'aide financière par SCIAN du programme DC (7/21)

	SCIAN		Nombre de projets	%	Aide financière	%	% \$B/\$S
Biens	11	Agriculture, foresterie, pêche et chasse	23	4,4%	5 831 818 \$	4,1%	28,5%
	21	Extraction minière et extraction de pétrole et de gaz	2	0,4%	255 250 \$	0,2%	
	22	Services publics		0,0%		0,0%	
	23	Construction	8	1,5%	436 628 \$	0,3%	
	31-34	Fabrication	186	35,9%	34 399 541 \$	24,0%	
Services	41	Commerce de gros	6	1,2%	876 175 \$	0,6%	71,5%
	44-45	Commerce de détail	8	1,5%	156 517 \$	0,1%	
	48-49	Transport et entreposage	14	2,7%	24 259 079 \$	16,9%	
	51	Industrie de l'information et industrie culturelle	6	1,2%	13 050 076 \$	9,1%	
	52	Finance et assurances	5	1,0%	399 582 \$	0,3%	
	53	Services immobiliers et services de location et de loc. à bail	1	0,2%	100 000 \$	0,1%	
	54	Services professionnels, scientifiques et techniques	9	1,7%	1 116 870 \$	0,8%	
	55	Gestion de sociétés et d'entreprises		0,0%		0,0%	
	56	Services administratifs, services de soutien, services de gestion des déchets et services d'assainissement	8	1,5%	569 416 \$	0,4%	
	61	Services d'enseignement	3	0,6%	569 700 \$	0,4%	
	62	Soins de santé et assistance sociale	2	0,4%	100 841 \$	0,1%	
	71	Arts, spectacles et loisirs	111	21,4%	26 975 991 \$	18,8%	
	72	Hébergement et services de restauration	26	5,0%	5 294 646 \$	3,7%	
	81	Autres services, sauf les administrations publiques	69	13,3%	19 760 464 \$	13,8%	
	91	Administrations publiques	31	6,0%	9 333 273 \$	6,5%	
TOTAL (excluant les 14 projets N/A)			518	100%	143 485 867 \$	100%	100%

Répartition des projets et de l'aide financière par SCIAN du programme DC (Hors 7/21)

	SCIAN		Nombre de projets	%	Aide financière	%	% \$B/\$S
Biens	11	Agriculture, foresterie, pêche et chasse	2	1,9%	446 375 \$	0,5%	3,6%
	21	Extraction minière et extraction de pétrole et de gaz		0,0%		0,0%	
	22	Services publics		0,0%		0,0%	
	23	Construction		0,0%		0,0%	
	31-34	Fabrication	10	9,4%	2 867 193 \$	3,1%	
Services	41	Commerce de gros		0,0%		0,0%	96,4%
	44-45	Commerce de détail		0,0%		0,0%	
	48-49	Transport et entreposage	2	1,9%	1 992 899 \$	2,2%	
	51	Industrie de l'information et industrie culturelle		0,0%		0,0%	
	52	Finance et assurances	3	2,8%	350 900 \$	0,4%	
	53	Services immobiliers et services de location et de loc. à bail		0,0%		0,0%	
	54	Services professionnels, scientifiques et techniques	6	5,7%	2 103 436 \$	2,3%	
	55	Gestion de sociétés et d'entreprises		0,0%		0,0%	
	56	Services administratifs, services de soutien, services de gestion des déchets et services d'assainissement	3	2,8%	787 438 \$	0,9%	
	61	Services d'enseignement	1	0,9%	958 227 \$	1,0%	
	62	Soins de santé et assistance sociale	2	1,9%	591 675 \$	0,6%	
	71	Arts, spectacles et loisirs	37	34,9%	48 350 514 \$	52,2%	
	72	Hébergement et services de restauration	1	0,9%	300 000 \$	0,3%	
	81	Autres services, sauf les administrations publiques	37	34,9%	24 758 062 \$	26,7%	
91	Administrations publiques	2	1,9%	9 110 550 \$	9,8%		
TOTAL (excluant les 14 projets N/A)			106	100%	92 617 269 \$	100%	100%

Répartition des projets et de l'aide financière, par exercice financier et par volet, du programme DC

	2007-2008		2008-2009		2009-2010		Total	
	N	\$	N	\$	N	\$	N	\$
Mobilisation des collectivités	12	1 551 981 \$	15	806 268 \$	40	5 590 873 \$	67	7 949 122 \$
1.1.1.1 Planification locale	12	1 551 981 \$	13	536 305 \$	36	5 065 533 \$	61	7 153 819 \$
1.1.1.2 Intégration des groupes cibles	0	- \$	2	269 963 \$	4	525 340 \$	6	795 303 \$
Développement du milieu	121	14 768 468 \$	101	19 333 702 \$	61	17 214 804 \$	283	51 316 974 \$
1.1.2.1 Entrepreneuriat	0	- \$	6	1 159 706 \$	3	638 123 \$	9	1 797 829 \$
1.1.2.2 Création et développement de PME	121	14 768 468 \$	95	18 173 996 \$	58	16 576 681 \$	274	49 519 145 \$
Milieus attractants	54	35 166 772 \$	96	58 132 823 \$	138	89 017 074 \$	288	182 316 669 \$
1.1.3.1 Tourisme	45	13 692 244 \$	88	42 963 383 \$	131	82 245 052 \$	264	138 900 679 \$
1.1.3.2 Capital attractif	9	21 474 528 \$	8	15 169 440 \$	7	6 772 022 \$	24	43 415 990 \$
Total	187	51 487 221 \$	212	78 272 793 \$	239	111 822 751 \$	638	241 582 765 \$

- L'aide financière autorisée dans le cadre du programme DC s'est accrue de façon annuelle depuis 2007 et totalise 241 millions depuis le début du programme. Cette progression n'a cependant pas été la même pour toutes les sous-activités de programme. Ainsi, on dénote un net recul de l'aide financière autorisée des volets « Planification locale » et « Capital attractif » entre les années 2007 et 2009. Le montant alloué au volet « Capital attractif » a même continué à régresser en 2010. En trois ans, le montant est ainsi passé de 21 millions à 6 millions. En termes de projets, la chute est cependant infime, le nombre de projets ayant chuté de 9 en 2007 à 7 en 2010. C'est plutôt l'envergure des projets financés qui a substantiellement diminué.
- En termes de nombre de projets, on dénote une diminution constante des projets de « Création et développement de PME », tandis qu'à l'inverse, le nombre de projets de tourisme a pratiquement annuellement depuis 2007. C'est sous ce volet qu'on retrouve le plus grand accroissement d'aide financière des dernières années (13M\$ en 2007-2008, 42M\$ en 2008-2009 et 82M\$ en 2009-2010).

Répartition des projets et de la contribution financière de DEC pour le programme DC, par sous-volet et par résultat immédiat (1^{er} avril 2007 au 31 mars 2010)

Sous-volets	Résultats immédiats	Nombre de projets	%	Aide financière autorisée	%
1.1.1.1 Planification locale	R1 - Les acteurs du développement sont mobilisés autour d'enjeux propres à leurs collectivités.	5	0,8%	206 748 \$	0,1%
	R2 - Les acteurs du développement se sont dotés d'une vision ainsi que de plans de développement et de diversification.	26	4,1%	1 512 212 \$	0,6%
	R3 - Des initiatives et des projets de développement et de diversification sont mis en œuvre dans les collectivités.	30	4,7%	5 434 859 \$	2,2%
	Total	61	9,6%	7 153 819 \$	3,0%
1.1.1.2 Intégration des groupes cibles	R1 - Des groupes cibles participent à l'économie de leur collectivité.	6	0,9%	795 303 \$	0,3%
	Total	6	0,9%	795 303 \$	0,3%
1.1.2.1 Entrepreneuriat	R1 - Les individus qui souhaitent se lancer en affaires bénéficient d'un soutien direct et adapté en entrepreneuriat.	9	1,4%	1 797 829 \$	0,7%
	Total	9	1,4%	1 797 829 \$	0,7%
1.1.2.2 Création et développement de PME	R1 - Des PME sont créées.	55	8,6%	17 220 937 \$	7,1%
	R2 - Des PME se développent et se consolident afin de maintenir ou de créer des emplois.	219	34,3%	32 298 208 \$	13,4%
	Total	274	42,9%	49 519 145 \$	20,5%
1.1.3.1 Tourisme	R1 - Les acteurs du développement touristique se sont structurés et se sont dotés d'un plan en matière de développement et de commercialisation de l'offre.	25	3,9%	4 146 856 \$	1,7%
	R2 - L'offre touristique est améliorée augmentant la fréquentation de touristes hors Québec.	145	22,7%	42 511 958 \$	17,6%
	R3 - Les activités de commercialisation sont mises en œuvre augmentant la fréquentation des touristes hors Québec.	84	13,2%	54 223 063 \$	22,4%
	R4 - Des projets structurants sont mis en œuvre augmentant la fréquentation des touristes hors Québec.	10	1,6%	38 018 802 \$	15,7%
	Total	264	41,4%	138 900 679 \$	57,5%
1.1.3.2 Capital attractif	R1 - Les collectivités évoluent dans une démarche leur permettant de disposer d'un atout à potentiel attractif.	4	0,6%	5 168 082 \$	2,1%
	R2 - Les collectivités disposent d'équipements collectifs pour augmenter ou consolider leur développement économique.	20	3,1%	38 247 908 \$	15,8%
	Total	24	3,8%	43 415 990 \$	18,0%
TOTAL		638	100%	241 582 765 \$	100%

Programme croissance des entreprises et des régions

Répartition des projets et de l'aide financière, par région administrative, du programme CER

Régions administratives	Nombre de projets	%	Aide financière autorisée	%
Montréal	97	14,0%	46 880 970 \$	20,2%
Québec	78	11,2%	29 158 460 \$	12,6%
Bas-St-Laurent	70	10,1%	26 566 241 \$	11,5%
Montérégie	78	11,2%	23 949 401 \$	10,3%
Gaspésie-îles-de-la-Madeleine	14	2,0%	18 781 231 \$	8,1%
Saguenay-Lac-Saint-Jean	62	8,9%	15 983 644 \$	6,9%
Laurentides	56	8,1%	11 888 453 \$	5,1%
Laval	44	6,3%	10 049 934 \$	4,3%
Chaudières-Appalaches	37	5,3%	9 398 565 \$	4,1%
Mauricie	30	4,3%	8 659 048 \$	3,7%
Lanaudière	35	5,0%	7 612 299 \$	3,3%
Abitibi-Témiscamingue	23	3,3%	7 352 391 \$	3,2%
Centre-du-Québec	16	2,3%	5 819 914 \$	2,5%
Outaouais	29	4,2%	5 705 211 \$	2,5%
Estrie	17	2,4%	2 720 678 \$	1,2%
Côte-Nord	6	0,9%	1 185 319 \$	0,5%
Nord-du-Québec	2	0,3%	238 993 \$	0,1%
TOTAL	694*	100%	231 950 752 \$	100%

*2 projets sur 696 sans région administrative dans la base de données

- 54,6% de l'aide financière autorisée est octroyé à 4 régions administratives : Montréal, Québec, Bas-Saint-Laurent et Montérégie. Ces régions sont celles où l'on retrouve le plus grand nombre de projets (45,5%).
- La région Gaspésie-Iles-de-la-madeleine reçoit 8,1% de l'aide financière autorisée (18,8M\$). Cette aide comprend deux projets majeurs : 9,5M pour le chemin de fer de la Matapédia et du Golfe et 6,5M pour le TechnoCentre éolien.
- Les régions de la Côte-Nord et du Nord-du-Québec reçoivent 0,6% de l'aide financière autorisée et ne représentent que 8 projets sur 694.

Répartition des projets et de l'aide financière, par type d'aide, du programme CER

Type d'aide	Type de clientèle	Nombre de projets	%	Aide financière autorisée	%
Contribution non-remboursable	OBNL	129	18,5%	80 337 891 \$	34,6%
	PME	17	2,4%	10 656 526 \$	4,6%
	Total	146	21,0%	90 994 417 \$	39,2%
Contribution remboursable	OBNL	3	0,4%	2 121 105 \$	0,9%
	PME	546	78,4%	138 860 230 \$	59,9%
	Total	549	78,9%	140 981 335 \$	60,8%
Subvention	OBNL	1	0,1%	15 000 \$	0,0%
	PME	0	0,0%	- \$	0,0%
	Total	1	0,1%	15 000 \$	0,0%
Total	OBNL	133	19,1%	82 473 996 \$	35,6%
	PME	563	80,9%	149 516 756 \$	64,4%
	Total	696	100%	231 990 752 \$	100%

- 80,9% des projets CER (563 projets) sont attribués à des PME comparativement à 133 projets OBNL.
- 17 PME bénéficient de contributions non-remboursables. Sur le total de 10,6M\$ d'aide financière autorisée à ces PME, 9,5M\$ est octroyé au chemin de fer de la Matapédia et du Golfe.
- 3 OBNL reçoivent des contributions remboursables :
 - Corporation inno-centre du Québec 1,2M\$
 - Reformar (Navire recherche scientifique) 817 000\$
 - Solutions Antenne 50 000\$
 -
- 1 OBNL reçoit une subvention :
 - Association canadienne de l'énergie solaire 15 000\$

Répartition des projets et de l'aide financière, par type de clientèle et par volet, du programme CER

Volets	Nombre de projets	%	Aide financière	%
Développement des capacités des entreprises	543	78,0%	135 981 932 \$	58,6%
1.4.1.2 Gestion stratégique des entreprises	11	1,6%	3 730 017 \$	1,6%
1.4.1.3 Développement des marchés	193	27,7%	46 245 888 \$	19,9%
1.4.1.4 Gestion de l'innovation	140	20,1%	32 323 746 \$	13,9%
1.4.1.5 Gestion de la chaîne de valeur	199	28,6%	53 682 281 \$	23,1%
Entreprises stratégiques	83	11,9%	41 951 883 \$	18,1%
1.4.2.1 Prédémarrage et démarrage d'entreprises innovantes	75	10,8%	19 329 383 \$	8,3%
1.4.2.2 Expansion et modernisation	8	1,1%	22 622 500 \$	9,8%
Pôles de compétitivité	63	9,1%	47 604 036 \$	20,5%
1.5.1.1 Réseautage et grappes	28	4,0%	7 739 532 \$	3,3%
1.5.1.2 Recherche appliquée	14	2,0%	28 785 341 \$	12,4%
1.5.1.3 Services et transferts technologiques	21	3,0%	11 079 163 \$	4,8%
Promotion internationale des régions	7	1,0%	6 452 901 \$	2,8%
1.5.2.1 Occasions d'investissement	4	0,6%	5 097 901 \$	2,2%
1.5.2.2 Organisations internationales	3	0,4%	1 355 000 \$	0,6%
TOTAL	696	100%	231 990 752 \$	100%

- 58,6% de l'aide financière autorisée est octroyée à la SAP « Développement des capacités des entreprises ». Ce sont deux des volets de cette SAP, « Développement des marchés » et « Gestion de la chaîne de valeur », qui affichent les plus hauts pourcentages d'aide financière autorisée du programme CER (19,9% et 23,1%).
- À l'inverse, on retrouve très peu de projets et d'aide financière autorisée sous les SAP « Pôles de compétitivité » et « Promotion internationale des régions », à l'exception du volet « Recherche appliquée » qui chapeaute 2 projets d'envergure importante :
 - Institut national d'optique 12M\$
 - TechnoCentre éolien 6,5M\$

Répartition des projets et de l'aide financière, par type de clientèle et par volet, du programme CER (MRC fortement dévitalisées)

Volets	Nombre de projets	%	Aide financière	%
Développement des capacités des entreprises	82	87,2%	17 458 534 \$	47,5%
1.4.1.2 Gestion stratégique des entreprises		0,0%		0,0%
1.4.1.3 Développement des marchés	17	18,1%	3 121 410 \$	8,5%
1.4.1.4 Gestion de l'innovation	22	23,4%	5 465 746 \$	14,9%
1.4.1.5 Gestion de la chaîne de valeur	43	45,7%	8 871 378 \$	24,1%
Entreprises stratégiques	5	5,3%	11 625 000 \$	31,6%
1.4.2.1 Prédémarrage et démarrage d'entreprises innovantes	4	4,3%	2 125 000 \$	5,8%
1.4.2.2 Expansion et modernisation	1	1,1%	9 500 000 \$	25,8%
Pôles de compétitivité	7	7,4%	7 690 348 \$	20,9%
1.5.1.1 Réseautage et grappes		0,0%		0,0%
1.5.1.2 Recherche appliquée	4	4,3%	6 810 548 \$	18,5%
1.5.1.3 Services et transferts technologiques	3	3,2%	879 800 \$	2,4%
Promotion internationale des régions	0	0,0%	- \$	0,0%
1.5.2.1 Occasions d'investissement		0,0%		0,0%
1.5.2.2 Organisations internationales		0,0%		0,0%
TOTAL (excluant les 12 projets N/A)	94	100%	36 773 882 \$	100%

- Seulement 94 projets sur 696 (13,5%) sont réalisés dans les MRC fortement dévitalisées.
- L'aide financière se concentre dans 3 volets (87,2% des projets et 47,5% de l'aide financière autorisée) :
 - 1.4.1.3 « Développement des marchés »
 - 1.4.1.4 « Gestion de l'innovation »
 - 1.4.1.5 « Gestion de la chaîne de valeur »
- Les autres SAP ne sont pas ou sont très peu représentées en termes de projets, mais contiennent 2 projets majeurs en termes financiers :
 - (1.4.2.2) Chemin de fer de la Matapédia et du Golfe 9,5M\$
 - (1.5.1.2) TechnoCentre éolien Gaspésie 6,5M\$

Répartition des projets et de l'aide financière, par type de clientèle et par volet, du programme CER (MRC Moyennement/Peu dévitalisées)

Volets	Nombre de projets	%	Aide financière	%
Développement des capacités des entreprises	457	77,5%	117 590 382 \$	61,7%
1.4.1.2 Gestion stratégique des entreprises	11	1,9%	3 730 017 \$	2,0%
1.4.1.3 Développement des marchés	176	29,8%	43 124 478 \$	22,6%
1.4.1.4 Gestion de l'innovation	115	19,5%	26 374 984 \$	13,8%
1.4.1.5 Gestion de la chaîne de valeur	155	26,3%	44 360 903 \$	23,3%
Entreprises stratégiques	75	12,7%	29 362 130 \$	15,4%
1.4.2.1 Prédémarrage et démarrage d'entreprises innovantes	68	11,5%	16 239 630 \$	8,5%
1.4.2.2 Expansion et modernisation	7	1,2%	13 122 500 \$	6,9%
Pôles de compétitivité	51	8,6%	37 259 265 \$	19,5%
1.5.1.1 Réseautage et grappes	26	4,4%	7 699 532 \$	4,0%
1.5.1.2 Recherche appliquée	10	1,7%	21 974 793 \$	11,5%
1.5.1.3 Services et transferts technologiques	15	2,5%	7 584 940 \$	4,0%
Promotion internationale des régions	7	1,2%	6 452 901 \$	3,4%
1.5.2.1 Occasions d'investissement	4	0,7%	5 097 901 \$	2,7%
1.5.2.2 Organisations internationales	3	0,5%	1 355 000 \$	0,7%
TOTAL (excluant les 12 projets N/A)	590	100%	190 664 678 \$	100%

- 84,8% des projets CER sont réalisés dans des MRC moyennement/peu dévitalisées. Ces MRC se voient attribuer plus que 82% de l'aide financière autorisée du programme.
- Comme c'était le cas pour les MRC fortement dévitalisées, la majorité des projets CER des MRC moyennement/peu dévitalisées sont réalisés sous la SAP « Développement des capacités des entreprises ».

Répartition des projets et de l'aide financière, par type de clientèle et par volet, du programme CER (7/21)

Volets	Nombre de projets	%	Aide financière	%
Développement des capacités des entreprises	177	74,4%	42 593 375 \$	51,3%
1.4.1.2 Gestion stratégique des entreprises	2	0,8%	223 000 \$	0,3%
1.4.1.3 Développement des marchés	36	15,1%	9 659 701 \$	11,6%
1.4.1.4 Gestion de l'innovation	55	23,1%	14 054 039 \$	16,9%
1.4.1.5 Gestion de la chaîne de valeur	84	35,3%	18 656 635 \$	22,5%
Entreprises stratégiques	24	10,1%	16 286 873 \$	19,6%
1.4.2.1 Prédémarrage et démarrage d'entreprises innovantes	22	9,2%	6 386 873 \$	7,7%
1.4.2.2 Expansion et modernisation	2	0,8%	9 900 000 \$	11,9%
Pôles de compétitivité	37	15,5%	24 113 917 \$	29,1%
1.5.1.1 Réseautage et grappes	13	5,5%	1 445 023 \$	1,7%
1.5.1.2 Recherche appliquée	10	4,2%	15 856 924 \$	19,1%
1.5.1.3 Services et transferts technologiques	14	5,9%	6 811 970 \$	8,2%
Promotion internationale des régions	0	0,0%	- \$	0,0%
1.5.2.1 Occasions d'investissement		0,0%		0,0%
1.5.2.2 Organisations internationales		0,0%		0,0%
TOTAL (excluant les 12 projets N/A)	238	100%	82 994 166 \$	100%

- 34,2% (238/696) des projets CER sont réalisés dans les 7/21. En termes d'aide financière autorisée, la proportion est semblable (35,77%).
- La SAP « Pôles de compétitivité » est la seule dans laquelle plus de projets sont réalisés dans les 7/21 (37 projets contre 21 hors 7/21).
- Des 7 projets CER se retrouvant sous la SAP « Promotion internationale des régions », aucun ne se situe sur le territoire des 7/21. 6 de ces projets sont réalisés sur l'île de Montréal tandis que le 7^e se situe à Québec.
- La SSAP « Expansion et modernisation » affiche une aide financière autorisée de 9,9M\$ puisqu'elle inclut le projet du chemin de fer de la Matapédia et du Golfe (9,5M\$).

Répartition des projets et de l'aide financière, par type de clientèle et par volet, du programme CER (Hors 7/21)

Volets	Nombre de projets	%	Aide financière	%
Développement des capacités des entreprises	362	81,2%	92 455 541 \$	64,0%
1.4.1.2 Gestion stratégique des entreprises	9	2,0%	3 507 017 \$	2,4%
1.4.1.3 Développement des marchés	157	35,2%	36 586 187 \$	25,3%
1.4.1.4 Gestion de l'innovation	82	18,4%	17 786 691 \$	12,3%
1.4.1.5 Gestion de la chaîne de valeur	114	25,6%	34 575 646 \$	23,9%
Entreprises stratégiques	56	12,6%	24 700 257 \$	17,1%
1.4.2.1 Prédémarrage et démarrage d'entreprises innovantes	50	11,2%	11 977 757 \$	8,3%
1.4.2.2 Expansion et modernisation	6	1,3%	12 722 500 \$	8,8%
Pôles de compétitivité	21	4,7%	20 835 696 \$	14,4%
1.5.1.1 Réseautage et grappes	13	2,9%	6 254 509 \$	4,3%
1.5.1.2 Recherche appliquée	4	0,9%	12 928 417 \$	9,0%
1.5.1.3 Services et transferts technologiques	4	0,9%	1 652 770 \$	1,1%
Promotion internationale des régions	7	1,6%	6 452 901 \$	4,5%
1.5.2.1 Occasions d'investissement	4	0,9%	5 097 901 \$	3,5%
1.5.2.2 Organisations internationales	3	0,7%	1 355 000 \$	0,9%
TOTAL (excluant les 12 projets N/A)	446	100%	144 444 395 \$	100%

- La SAP « Développement des capacités des entreprises » détient la majorité de l'aide financière autant pour les MRC 7/21, que hors 7/21 (51,3% et 64%).
- Les projets du volet « 1.4.2.1 Prédémarrage et démarrage d'entreprises innovantes » incluent plusieurs petits projets en termes d'aide financière (seulement 15 projets de plus de 200 000 \$).

Répartition des projets et de l'aide financière par SCIAN du programme CER

SCIAN		Nombre de projets	%	Aide financière	%	% \$B/\$S	
Biens	11	Agriculture, foresterie, pêche et chasse	5	0,7%	637 156 \$	0,3%	46,6%
	21	Extraction minière et extraction de pétrole et de gaz	8	1,1%	4 127 723 \$	1,8%	
	22	Services publics	2	0,3%	3 817 000 \$	1,6%	
	23	Construction	5	0,7%	1 122 850 \$	0,5%	
	31-34	Fabrication	408	58,6%	98 299 648 \$	42,4%	
Services	41	Commerce de gros	12	1,7%	5 824 959 \$	2,5%	53,4%
	44-45	Commerce de détail		0,0%	- \$	0,0%	
	48-49	Transport et entreposage	6	0,9%	11 066 500 \$	4,8%	
	51	Industrie de l'information et industrie culturelle	28	4,0%	5 867 145 \$	2,5%	
	52	Finance et assurances	6	0,9%	1 488 234 \$	0,6%	
	53	Services immobiliers et services de location et de loc. à bail		0,0%	- \$	0,0%	
	54	Services professionnels, scientifiques et techniques	144	20,7%	68 903 819 \$	29,7%	
	55	Gestion de sociétés et d'entreprises	1	0,1%	300 000 \$	0,1%	
	56	Services administratifs, services de soutien, services de gestion des déchets et services d'assainissement	14	2,0%	4 760 814 \$	2,1%	
	61	Services d'enseignement	4	0,6%	749 788 \$	0,3%	
	62	Soins de santé et assistance sociale		0,0%	- \$	0,0%	
	71	Arts, spectacles et loisirs	3	0,4%	4 351 140 \$	1,9%	
	72	Hébergement et services de restauration		0,0%	- \$	0,0%	
	81	Autres services, sauf les administrations publiques	41	5,9%	13 911 308 \$	6,0%	
91	Administrations publiques	9	1,3%	6 762 668 \$	2,9%		
TOTAL		696	100%	231 990 752 \$	100%	100%	

- La majorité de l'aide financière autorisée est octroyée à des projets de services (53,4%: services / 46,6%: biens).
- La très grande majorité des projets se retrouve dans le secteur fabrication de biens : 408 projets (58,6%)/98,3M\$.
- Dans le secteur des services, c'est la classification « services professionnels, scientifiques et techniques » qui prédomine avec 144 projets (20,7% du total) et 68,9 M\$.

Répartition des projets et de l'aide financière par SCIAN du programme CER (MRC fortement dévitalisées)

SCIAN		Nombre de projets	%	Aide financière	%	% \$B/\$S	
Biens	11	Agriculture, foresterie, pêche et chasse	1	1,1%	65 548 \$	0,2%	46,1%
	21	Extraction minière et extraction de pétrole et de gaz	1	1,1%	800 000 \$	2,2%	
	22	Services publics		0,0%		0,0%	
	23	Construction	1	1,1%	400 500 \$	1,1%	
	31-34	Fabrication	71	75,5%	15 682 024 \$	42,6%	
Services	41	Commerce de gros	1	1,1%	500 000 \$	1,4%	53,9%
	44-45	Commerce de détail		0,0%		0,0%	
	48-49	Transport et entreposage	1	1,1%	9 500 000 \$	25,8%	
	51	Industrie de l'information et industrie culturelle	1	1,1%	99 990 \$	0,3%	
	52	Finance et assurances		0,0%		0,0%	
	53	Services immobiliers et services de location et de loc. à bail		0,0%		0,0%	
	54	Services professionnels, scientifiques et techniques	7	7,4%	7 792 810 \$	21,2%	
	55	Gestion de sociétés et d'entreprises		0,0%		0,0%	
	56	Services administratifs, services de soutien, services de gestion des déchets et services d'assainissement	1	1,1%	229 000 \$	0,6%	
	61	Services d'enseignement	1	1,1%	16 000 \$	0,0%	
	62	Soins de santé et assistance sociale		0,0%		0,0%	
	71	Arts, spectacles et loisirs		0,0%		0,0%	
	72	Hébergement et services de restauration		0,0%		0,0%	
	81	Autres services, sauf les administrations publiques	6	6,4%	388 010 \$	1,1%	
	91	Administrations publiques	2	2,1%	1 300 000 \$	3,5%	
TOTAL (excluant les 12 projets N/A)		94	100%	36 773 882 \$	100%	100%	

- Des 94 projets CER réalisés dans les régions fortement dévitalisées, 71 (75,5%) relèvent de la fabrication de biens.
- Le secteur des services obtient 53,9% de l'aide financière autorisée malgré un nombre restreint de projets (20). Cela est attribuable à 2 gros projets : - Chemin de fer de la Matapédia (SCIAN 48-49) - Techno Centre Éolien (SCIAN 54)

Répartition des projets et de l'aide financière par SCIAN du programme CER (MRC Moyennement/Peu dévitalisées)

SCIAN		Nombre de projets	%	Aide financière	%	% \$B/\$S	
Biens	11	Agriculture, foresterie, pêche et chasse	4	0,7%	571 608 \$	0,3%	45,5%
	21	Extraction minière et extraction de pétrole et de gaz	5	0,8%	739 300 \$	0,4%	
	22	Services publics	1	0,2%	3 000 000 \$	1,6%	
	23	Construction	4	0,7%	722 350 \$	0,4%	
	31-34	Fabrication	333	56,4%	81 806 608 \$	42,9%	
Services	41	Commerce de gros	11	1,9%	5 324 959 \$	2,8%	54,5%
	44-45	Commerce de détail		0,0%		0,0%	
	48-49	Transport et entreposage	5	0,8%	1 566 500 \$	0,8%	
	51	Industrie de l'information et industrie culturelle	26	4,4%	5 520 155 \$	2,9%	
	52	Finance et assurances	6	1,0%	1 488 234 \$	0,8%	
	53	Services immobiliers et services de location et de loc. à bail		0,0%		0,0%	
	54	Services professionnels, scientifiques et techniques	135	22,9%	61 062 256 \$	32,0%	
	55	Gestion de sociétés et d'entreprises	1	0,2%	300 000 \$	0,2%	
	56	Services administratifs, services de soutien, services de gestion des déchets et services d'assainissement	13	2,2%	4 531 814 \$	2,4%	
	61	Services d'enseignement	3	0,5%	733 788 \$	0,4%	
	62	Soins de santé et assistance sociale		0,0%		0,0%	
	71	Arts, spectacles et loisirs	3	0,5%	4 351 140 \$	2,3%	
	72	Hébergement et services de restauration		0,0%		0,0%	
	81	Autres services, sauf les administrations publiques	33	5,6%	13 483 298 \$	7,1%	
91	Administrations publiques	7	1,2%	5 462 668 \$	2,9%		
TOTAL (excluant les 12 projets N/A)		590	100%	190 664 678 \$	100%	100%	

- Des 590 projets CER réalisés dans les régions moyennement/peu dévitalisées, 333 (56,4%) relèvent de la fabrication de biens.
- Dans le secteur des services, la classification « services professionnels, scientifiques et techniques » prédomine avec 22,9% des projets et 32% de l'aide financière autorisée.

Répartition des projets et de l'aide financière par SCIAN du programme CER (7/21)

SCIAN		Nombre de projets	%	Aide financière	%	% \$B/\$S	
Biens	11	Agriculture, foresterie, pêche et chasse	3	1,3%	191 058 \$	0,2%	47,9%
	21	Extraction minière et extraction de pétrole et de gaz	6	2,5%	1 539 300 \$	1,9%	
	22	Services publics		0,0%		0,0%	
	23	Construction	2	0,8%	543 850 \$	0,7%	
	31-34	Fabrication	151	63,4%	37 441 216 \$	45,1%	
Services	41	Commerce de gros	1	0,4%	500 000 \$	0,6%	52,1%
	44-45	Commerce de détail		0,0%		0,0%	
	48-49	Transport et entreposage	4	1,7%	10 421 500 \$	12,6%	
	51	Industrie de l'information et industrie culturelle	3	1,3%	585 490 \$	0,7%	
	52	Finance et assurances		0,0%		0,0%	
	53	Services immobiliers et services de location et de loc. à bail		0,0%		0,0%	
	54	Services professionnels, scientifiques et techniques	39	16,4%	25 241 029 \$	30,4%	
	55	Gestion de sociétés et d'entreprises		0,0%		0,0%	
	56	Services administratifs, services de soutien, services de gestion des déchets et services d'assainissement	2	0,8%	825 000 \$	1,0%	
	61	Services d'enseignement	2	0,8%	300 050 \$	0,4%	
	62	Soins de santé et assistance sociale		0,0%		0,0%	
	71	Arts, spectacles et loisirs		0,0%		0,0%	
	72	Hébergement et services de restauration		0,0%		0,0%	
	81	Autres services, sauf les administrations publiques	19	8,0%	3 139 504 \$	3,8%	
	91	Administrations publiques	6	2,5%	2 266 168 \$	2,7%	
TOTAL (excluant les 12 projets N/A)		238	100%	82 994 165 \$	100%	100%	

Répartition des projets et de l'aide financière par SCIAN du programme CER (Hors 7/21)

SCIAN		Nombre de projets	%	Aide financière	%	% \$B/\$S	
Biens	11	Agriculture, foresterie, pêche et chasse	2	0,4%	446 098 \$	0,3%	44,4%
	21	Extraction minière et extraction de pétrole et de gaz		0,0%		0,0%	
	22	Services publics	1	0,2%	3 000 000 \$	2,1%	
	23	Construction	3	0,7%	579 000 \$	0,4%	
	31-34	Fabrication	253	56,7%	60 047 416 \$	41,6%	
Services	41	Commerce de gros	11	2,5%	5 324 959 \$	3,7%	55,6%
	44-45	Commerce de détail		0,0%		0,0%	
	48-49	Transport et entreposage	2	0,4%	645 000 \$	0,4%	
	51	Industrie de l'information et industrie culturelle	24	5,4%	5 034 655 \$	3,5%	
	52	Finance et assurances	6	1,3%	1 488 234 \$	1,0%	
	53	Services immobiliers et services de location et de loc. à bail		0,0%		0,0%	
	54	Services professionnels, scientifiques et techniques	103	23,1%	43 614 037 \$	30,2%	
	55	Gestion de sociétés et d'entreprises	1	0,2%	300 000 \$	0,2%	
	56	Services administratifs, services de soutien, services de gestion des déchets et services d'assainissement	12	2,7%	3 935 814 \$	2,7%	
	61	Services d'enseignement	2	0,4%	449 738 \$	0,3%	
	62	Soins de santé et assistance sociale		0,0%		0,0%	
	71	Arts, spectacles et loisirs	3	0,7%	4 351 140 \$	3,0%	
	72	Hébergement et services de restauration		0,0%		0,0%	
	81	Autres services, sauf les administrations publiques	20	4,5%	10 731 804 \$	7,4%	
	91	Administrations publiques	3	0,7%	4 496 500 \$	3,1%	
TOTAL (excluant les 12 projets N/A)		446	100%	144 444 395 \$	100%	100%	

Répartition des projets et de l'aide financière, par exercice financier et par volet, du programme CER

	2007-2008		2008-2009		2009-2010		Total	
	N	\$	N	\$	N	\$	N	\$
Développement des capacités des entreprises	155	26 955 442 \$	184	49 590 511 \$	204	59 435 979 \$	543	135 981 932 \$
1.4.1.2 Gestion stratégique des entreprises	5	623 456 \$	1	450 000 \$	5	2 656 561 \$	11	3 730 017 \$
1.4.1.3 Développement des marchés	48	6 810 284 \$	68	19 564 466 \$	77	19 871 138 \$	193	46 245 888 \$
1.4.1.4 Gestion de l'innovation	39	5 809 486 \$	42	9 744 792 \$	59	16 769 468 \$	140	32 323 746 \$
1.4.1.5 Gestion de la chaîne de valeur	63	13 712 216 \$	73	19 831 253 \$	63	20 138 812 \$	199	53 682 281 \$
Entreprises stratégiques	25	15 715 529 \$	29	10 267 697 \$	29	15 968 657 \$	83	41 951 883 \$
1.4.2.1 Prédémarrage et démarrage d'entreprises innovantes	21	4 593 029 \$	28	7 267 697 \$	26	7 468 657 \$	75	19 329 383 \$
1.4.2.2 Expansion et modernisation	4	11 122 500 \$	1	3 000 000 \$	3	8 500 000 \$	8	22 622 500 \$
Pôles de compétitivité	13	4 510 980 \$	22	11 868 755 \$	28	31 224 301 \$	63	47 604 036 \$
1.5.1.1 Réseautage et grappes	6	2 261 760 \$	6	1 983 374 \$	16	3 494 398 \$	28	7 739 532 \$
1.5.1.2 Recherche appliquée	3	778 950 \$	6	5 776 153 \$	5	22 230 238 \$	14	28 785 341 \$
1.5.1.3 Services et transferts technologiques	4	1 470 270 \$	10	4 109 228 \$	7	5 499 665 \$	21	11 079 163 \$
Promotion internationale des régions	1	60 000 \$	3	5 676 151 \$	3	716 750 \$	7	6 452 901 \$
1.5.2.1 Occasions d'investissement	1	60 000 \$	1	4 421 151 \$	2	616 750 \$	4	5 097 901 \$
1.5.2.2 Organisations internationales	0	- \$	2	1 255 000 \$	1	100 000 \$	3	1 355 000 \$
Total	194	47 241 951 \$	238	77 403 114 \$	264	107 345 687 \$	696	231 990 752 \$

- Le nombre de projets et l'aide financière autorisée dans le cadre du programme CER se sont accrus annuellement depuis 2007 pour totaliser 696 projets et 231M\$ en 2010. Cette progression en termes de nombre de projets et d'aide financière est principalement attribuable à la SAP « développement des capacités des entreprises », dont le nombre de projets est passé de 155 à 204 depuis 2007 et où le montant d'aide financière octroyé a plus que doublé lors de cette même période.

Répartition des projets et de la contribution financière de DEC pour le programme CER, par sous-volet et par résultat immédiat (1^{er} avril 2007 au 31 mars 2010)

Sous-volets	Résultats immédiats	Nombre de projets	%	Aide financière autorisée	%
1.4.1.2 Gestion stratégique des entreprises	R1 - Les entrepreneurs sont outillés pour prendre les meilleures décisions concernant l'avenir de leur entreprise.	11	1,6%	3 730 017 \$	1,6%
	Total	11	1,6%	3 730 017 \$	1,6%
1.4.1.3 Développement des marchés	R1 - Les entreprises sont engagées dans une démarche d'amélioration de leurs capacités de développer des marchés.	13	1,9%	6 252 797 \$	2,7%
	R2 - Les entreprises disposent de meilleures capacités et d'occasions de développement des marchés afin d'augmenter leurs ventes internationales.	158	22,7%	27 582 364 \$	11,9%
	R3 - Les entreprises disposent d'une offre de service en développement des marchés qui concourt à l'augmentation de leurs ventes internationales.	22	3,2%	12 410 727 \$	5,3%
	Total	193	27,7%	46 245 888 \$	19,9%
1.4.1.4 Gestion de l'innovation	R1 - Les entreprises innovantes sont engagées dans une démarche d'amélioration de leurs capacités de gestion de la R-D et de l'innovation.	6	0,9%	481 583 \$	0,2%
	R2 - Les entreprises innovantes augmentent leurs activités internes de R-D et d'innovation de produits et de procédés et les commercialisent.	124	17,8%	28 887 224 \$	12,5%
	R3 - Les entreprises disposent d'une offre de service en gestion de l'innovation qui concourt à l'adoption ou à la commercialisation de nouveaux produits et procédés.	10	1,4%	2 954 939 \$	1,3%
	Total	140	20,1%	32 323 746 \$	13,9%
1.4.1.5 Gestion de la chaîne de valeur	R1 - Les entreprises sont engagées dans une démarche d'amélioration de la gestion de leur production (incluant la productivité), de leur approvisionnement et de leur logistique de distribution.	7	1,0%	1 326 810 \$	0,6%
	R2 - Les entreprises améliorent leur gestion de la chaîne de valeur et augmentent leur productivité (et leur chiffre d'affaires) par l'adoption de technologies, de nouveaux procédés ou par l'acquisition	184	26,4%	48 867 903 \$	21,1%
	R3 - Les entreprises disposent d'une offre de service en gestion de la chaîne de valeur qui donne lieu à une meilleure efficacité opérationnelle, y compris une augmentation de leur productivité.	8	1,1%	3 487 568 \$	1,5%
	Total	199	28,6%	53 682 281 \$	23,1%
1.4.1.1 Prédémarrage et démarrage d'entreprises innovantes	R1 - Des entreprises innovantes sont établies.	75	10,8%	19 329 383 \$	8,3%
	Total	75	10,8%	19 329 383 \$	8,3%

SAP	Résultats immédiats	Nombre de projets	%	Aide financière autorisée	%
1.4.1.2 Expansion et modernisation	R1 - Les investissements réalisés ont des effets importants sur la création d'emplois et le chiffre d'affaires des entreprises appuyées.	8	1,1%	22 622 500 \$	9,8%
	Total	8	1,1%	22 622 500 \$	9,8%
1.5.1.1 Réseautage et grappes	R1 - Les entreprises et autres organisations d'un même secteur ou d'une même région sont resautées, partagent et mettent en œuvre un plan de développement.	19	2,7%	5 649 311 \$	2,4%
	R2 - Grâce à leur participation à des réseaux ou à des grappes, les entreprises sont intégrées aux chaînes d'approvisionnement sectorielles ou régionales et améliorent leur rendement.	9	1,3%	2 090 221 \$	0,9%
	Total	28	4,0%	7 739 532 \$	3,3%
1.5.1.2 Recherche appliquée	R1 - La recherche appliquée menée avec les entreprises est intensifiée.	11	1,6%	28 163 975 \$	12,1%
	R2 - Les résultats de la recherche sont transférés aux entreprises.	3	0,4%	621 366 \$	0,3%
	Total	14	2,0%	28 785 341 \$	12,4%
1.5.1.3 Services et transferts technologiques	R1 - L'offre de services et les transferts technologiques répondent aux besoins des entreprises.	21	3,0%	11 079 163 \$	4,8%
	Total	21	3,0%	11 079 163 \$	4,8%
1.5.2.1 Occasions d'investissement	R1-Des plans sont élaborés et mis en œuvre pour mettre en valeur les facteurs de localisation en concertation avec les partenaires du Québec et du Canada en vue d'attirer des investissements directs	4	0,6%	5 097 901 \$	2,2%
	Total	4	0,6%	5 097 901 \$	2,2%
1.5.2.2 Organisations internationales	R2 - Des organisations internationales sont attirées et s'établissent au Québec.	3	0,4%	1 355 000 \$	0,6%
	Total	3	0,4%	1 355 000 \$	0,6%
TOTAL		696	100%	231 990 752 \$	100%

Annexe 4 Portrait des partenaires financiers

Répartition des projets et de la contribution financière de DEC pour les programmes DC et CER, par partenaires financiers

Partenaires	Nb projets soutenus	% (sur 1334 projets)	Montant partenaires	Nb projets DC	Montant partenaires DC	Nb projets CER	Montant partenaires CER
MDEIE	374	28,0%	117 994 140 \$	143	29 750 055 \$	231	88 244 085 \$
Banque	222	16,6%	147 749 800 \$	87	48 336 423 \$	135	99 413 377 \$
CLD	216	16,2%	12 494 920 \$	137	6 188 495 \$	79	6 306 425 \$
Desjardins	214	16,0%	69 272 282 \$	154	34 111 569 \$	60	35 160 713 \$
INVEST-Qc	157	11,8%	108 291 844 \$	47	48 057 830 \$	110	60 234 014 \$
Municipalité	117	8,8%	51 484 680 \$	89	39 764 836 \$	28	11 719 844 \$
SADC	114	8,5%	8 844 874 \$	89	5 810 418 \$	25	3 034 456 \$
BDC	86	6,4%	34 649 471 \$	26	14 165 232 \$	60	20 484 239 \$
CRE	84	6,3%	9 649 622 \$	47	4 304 814 \$	37	5 344 808 \$
REVENU-Qc	74	5,5%	15 482 134 \$	20	6 722 523 \$	54	8 759 611 \$
MAMROT	72	5,4%	24 575 059 \$	57	17 560 610 \$	15	7 014 449 \$
EMPLOI-Qc	71	5,3%	5 502 722 \$	33	2 026 879 \$	38	3 475 843 \$
CRA-ARC	56	4,2%	6 894 571 \$	19	1 468 174 \$	37	5 426 397 \$
MTOURQ	54	4,0%	40 915 500 \$	53	40 790 500 \$	1	125 000 \$
Gouvernement du Québec	51	3,8%	33 412 426 \$	33	21 017 486 \$	18	12 394 940 \$
MAPAQ	46	3,4%	3 734 102 \$	28	1 967 094 \$	18	1 767 008 \$
MRC	39	2,9%	5 651 645 \$	34	5 381 391 \$	5	270 254 \$
ATR	39	2,9%	4 864 151 \$	39	4 864 151 \$		
NRC-CRNC	33	2,5%	5 130 629 \$	2	50 500 \$	31	5 080 129 \$
Milieu d'enseignement	32	2,4%	15 716 311 \$	14	10 208 448 \$	18	5 507 863 \$
FIER	31	2,3%	9 571 954 \$	11	3 714 265 \$	20	5 857 689 \$
Gouvernement du Canada	24	1,8%	13 616 755 \$	11	5 228 582 \$	13	8 388 173 \$
PCH	23	1,7%	12 592 870 \$	23	12 592 870 \$		
MCC	19	1,4%	22 853 480 \$	18	22 653 480 \$	1	200 000 \$
Financière agricole	19	1,4%	7 708 015 \$	12	4 308 735 \$	7	3 399 280 \$
MTQ	18	1,3%	21 021 849 \$	16	11 506 849 \$	2	9 515 000 \$
OTQ	18	1,3%	5 964 650 \$	18	5 964 650 \$		
AINC-INAC	16	1,2%	1 570 948 \$	15	1 471 948 \$	1	99 000 \$
SODEC	15	1,1%	5 408 010 \$	12	4 793 000 \$	3	615 010 \$
BCN	15	1,1%	5 302 000 \$	9	2 487 000 \$	6	2 815 000 \$
MRN	14	1,0%	4 820 442 \$	4	329 200 \$	10	4 491 242 \$
Promotion Saguenay	13	1,0%	739 832 \$	10	605 832 \$	3	134 000 \$
HYDRO-Qc	13	1,0%	730 100 \$	10	591 000 \$	3	139 100 \$
FCMQ	13	1,0%	425 624 \$	13	425 624 \$		
IC	12	0,9%	23 981 053 \$	7	9 890 753 \$	5	14 090 300 \$
CAE	12	0,9%	1 425 850 \$	3	273 000 \$	9	1 152 850 \$
MSP	12	0,9%	821 902 \$	12	821 902 \$		
Taxe sur l'hébergement	10	0,7%	74 938 220 \$	10	74 938 220 \$		
Tourisme Montréal	10	0,7%	28 080 000 \$	10	28 080 000 \$		
SDE	10	0,7%	604 280 \$	5	128 014 \$	5	476 266 \$
CQRDA	9	0,7%	485 500 \$	2	82 500 \$	7	403 000 \$
MESS	7	0,5%	398 530 \$	5	200 685 \$	2	197 845 \$
Solide	7	0,5%	315 000 \$	3	130 000 \$	4	185 000 \$
PC	6	0,4%	2 383 000 \$	5	2 373 000 \$	1	10 000 \$
FINANCES-Qc	6	0,4%	260 694 \$	4	69 250 \$	2	191 444 \$
RHDCC	6	0,4%	203 162 \$	5	198 162 \$	1	5 000 \$
CAC	6	0,4%	182 900 \$	6	182 900 \$		
LOTO-Qc	6	0,4%	143 000 \$	6	143 000 \$		
Agence de l'eff énerg. Qc	5	0,4%	3 905 000 \$	1	250 000 \$	4	3 655 000 \$
CQVB	5	0,4%	2 965 950 \$	0		5	2 965 950 \$
Conseil Arts et lettres Qc	5	0,4%	1 486 375 \$	5	1 486 375 \$		
AEC-FAC	5	0,4%	576 262 \$	2	65 000 \$	3	511 262 \$
FTQ	4	0,3%	8 462 500 \$	1	110 000 \$	3	8 352 500 \$
SEPAQ	4	0,3%	459 288 \$	4	459 288 \$		
TOTAL	2549		986 715 878 \$	1429	539 102 512 \$	1120	447 613 366 \$

- 25% des 1334 projets soutenus par les programmes DC et CER pendant la période de référence (1^{er} avril 2007 au 31 mars 2010) sont aussi subventionnés par le MDEIE. En termes d'aide financière, c'est près de 118M\$ que ce ministère investit dans les projets soutenus par DEC. Cela représente près du quart de l'aide financière totale de DEC pour ces deux programmes.
 - Pour le programme DC, 143 projets sur 638 (22,4%) sont subventionnés par le MDEIE et cela, à hauteur de 29,7M\$ (12,3% de l'aide autorisée totale de DEC).
 - Pour le programme CER, 231 projets sur 696 (33,2%) sont subventionnés par le MDEIE et cela, à hauteur de 88,2M\$ (38,2% de l'aide autorisée totale de DEC).

- Programme DC :
 - Les CLD et les SADC sont respectivement présents dans 137 et 89 projets et contribuent financièrement à une hauteur de 21,2M\$.
 - Le palier municipal représente un partenaire important dans le programme DC, les municipalités soutenant 89 des 638 projets de DEC. Leurs contributions totales s'élèvent à près de 40M\$.
 - En plus du MDEIE, ce sont 3 ministères provinciaux qui sont les plus souvent présents dans les projets soutenus par DEC : MAMROT (57), INVEST-QC (47) et MTOURQ (53). En termes d'aide financière, il faut aussi prendre en considération le Ministère de la culture du Québec, qui, même s'il n'est présent que dans 18 projets, présente une contribution élevée (40,7M\$).

- Programme CER :
 - INVEST-QC est le 2^e partenaire financier public le plus souvent présent dans les projets CER après le MDEIE (110 projets / 60,2M\$). Les 3^e et 4^e sont la Banque de développement du Canada (60 projets / 20,4M\$) et REVENU-QC (54 projets / 8,7M\$).
 - Les CLD et les SADC sont beaucoup moins présents dans le programme CER que dans le programme DC : 79 projets CLD, 25 projets SADC et total de 9,3M\$ de contributions.
 - Les institutions financières (Banques + Desjardins) représentent le partenaire financier le plus important en termes de contributions (195 projets / 134,6M\$).

Répartition des projets et de la contribution financière de DEC pour les programmes DC et CER, par partenaires financiers

Fédéral

Partenaires	Nb projets soutenus	%	Montant partenaires	Nb projets DC	Montant partenaires DC	Nb projets CER	Montant partenaires CER
BDC	86	31,5%	34 649 471 \$	26	14 165 232 \$	60	20 484 239 \$
CRA-ARC	56	20,5%	6 894 571 \$	19	1 468 174 \$	37	5 426 397 \$
NRC-CRNC	33	12,1%	5 130 629 \$	2	50 500 \$	31	5 080 129 \$
Gouvernement du Canada	24	8,8%	13 616 755 \$	11	5 228 582 \$	13	8 388 173 \$
PCH	23	8,4%	12 592 870 \$	23	12 592 870 \$		
AINC-INAC	16	5,9%	1 570 948 \$	15	1 471 948 \$	1	99 000 \$
IC	12	4,4%	23 981 053 \$	7	9 890 753 \$	5	14 090 300 \$
PC	6	2,2%	2 383 000 \$	5	2 373 000 \$	1	10 000 \$
RHDCC	6	2,2%	203 162 \$	5	198 162 \$	1	5 000 \$
CAC	6	2,2%	182 900 \$	6	182 900 \$		
AEC-FAC	5	1,8%	576 262 \$	2	65 000 \$	3	511 262 \$
TOTAL	273	100,0%	101 781 621 \$	121	47 687 121 \$	152	54 094 500 \$

- Au total, les ministères et agences soutiennent financièrement à un montant de 101,8M\$ les projets de DEC des programmes DC et CER (417,5M\$ contre 473,57M\$ pour DEC).
- Après DEC, la Banque de développement du Canada représente le principal soutien financier fédéral (86 projets / 34,9M\$). À noter, la grande majorité des projets appuyés par la BDC se situent sous le programme CER.
- Patrimoine Canada est le deuxième partenaire financier fédéral du programme DC et n'est pas représenté sous le programme CER.

Répartition des projets et de la contribution financière de DEC pour les programmes DC et CER, par partenaires financiers

Provincial

Partenaires	Nb projets soutenus	%	Montant partenaires	Nb projets DC	Montant partenaires DC	Nb projets CER	Montant partenaires CER
MDEIE	374	36,0%	117 994 140 \$	143	29 750 055 \$	231	88 244 085 \$
INVEST-Qc	157	15,1%	108 291 844 \$	47	48 057 830 \$	110	60 234 014 \$
REVENU-Qc	74	7,1%	15 482 134 \$	20	6 722 523 \$	54	8 759 611 \$
MAMROT	72	6,9%	24 575 059 \$	57	17 560 610 \$	15	7 014 449 \$
EMPLOI-Qc	71	6,8%	5 502 722 \$	33	2 026 879 \$	38	3 475 843 \$
MTOURQ	54	5,2%	40 915 500 \$	53	40 790 500 \$	1	125 000 \$
Gouvernement Qc	51	4,9%	33 412 426 \$	33	21 017 486 \$	18	12 394 940 \$
MAPAQ	46	4,4%	3 734 102 \$	28	1 967 094 \$	18	1 767 008 \$
MCC	19	1,8%	22 853 480 \$	18	22 653 480 \$	1	200 000 \$
MTQ	18	1,7%	21 021 849 \$	16	11 506 849 \$	2	9 515 000 \$
SODEC	15	1,4%	5 408 010 \$	12	4 793 000 \$	3	615 010 \$
BCN	15	1,4%	5 302 000 \$	9	2 487 000 \$	6	2 815 000 \$
MRN	14	1,3%	4 820 442 \$	4	329 200 \$	10	4 491 242 \$
HYDRO-Qc	13	1,3%	730 100 \$	10	591 000 \$	3	139 100 \$
MSP	12	1,2%	821 902 \$	12	821 902 \$		
MESS	7	0,7%	398 530 \$	5	200 685 \$	2	197 845 \$
FINANCES-Qc	6	0,6%	260 694 \$	4	69 250 \$	2	191 444 \$
LOTO-Qc	6	0,6%	143 000 \$	6	143 000 \$		
Agence de l'eff énerg. Qc	5	0,5%	3 905 000 \$	1	250 000 \$	4	3 655 000 \$
Conseil Arts et lettres Qc	5	0,5%	1 486 375 \$	5	1 486 375 \$		
SEPAQ	4	0,4%	459 288 \$	4	459 288 \$		
TOTAL	1038	100,0%	417 518 597 \$	520	213 684 006 \$	518	203 834 591 \$

- Au total, les ministères et agences provinciaux contribuent presque autant que DEC dans les programmes DC et CER (417,5M\$ contre 473,57M\$ pour DEC).
- Le ministère du transport du Québec est partenaire de quelques gros projets de transports (ex : chemin de fer de la Matapédia), ce qui explique les fortes contributions par projets.
- L'aide financière d'INVEST-QC relève majoritairement de crédits d'impôts et du FIER (Fonds d'intervention économique régional), dont ce ministère est le principal contributeur.



D0188250 2