

Rapport final

***Évaluation du Programme canadien
d'appui à l'économie de la Gaspésie
et des Îles-de-la-Madeleine
(PCAEGIM)***

*présenté à
L'agence de Développement économique Canada
pour les régions du Québec*

par SOGÉMAP inc.

Février 2005

SOGÉMAP inc.
1075, rue Saint-Alexandre
Longueuil (Québec)
J4H 3H2

Téléphone : (514) 990-0546
(450) 670-8952
Télécopieur : (450) 670-0009
Courriel : sogemap@sogemap.com
W3 : sogemap.com

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	i
PREMIÈRE PARTIE : INTRODUCTION	1
1.1 Structure du rapport	1
1.2 Mandat	1
1.3 Objet d'évaluation	2
1.4 Présentation du Programme canadien d'appui à l'économie de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine	2
1.4.1 Contexte et historique du bureau d'affaires et du programme de contribution	2
1.4.2 Présentation du programme de contribution	4
DEUXIÈME PARTIE : LA STRATÉGIE D'ÉVALUATION	7
2.1 Enjeux et questions d'évaluation	7
2.2 Démarche méthodologique	7
2.3 Portée et limite de l'évaluation	9
TROISIÈME PARTIE : LES RÉSULTATS DE L'EXAMEN	10
3.1 Résultats sur la pertinence du programme	10
3.1.1 Adéquation entre les besoins de la région et l'intervention réalisée dans le cadre du programme	10
3.1.2 Pertinence de l'intervention	12
A) Programme de contribution	12
B) Bureau d'affaires de Gaspé	13
3.1.3 Cohérence de l'intervention	15
3.2 Résultats sur la mise en oeuvre	18
3.2.1 Mise en place du bureau d'affaires de l'agence à Gaspé	18
3.2.2 Implantation du programme de contribution	23
3.2.3 Bilan de la mise en oeuvre du PCAEGIM	33
QUATRIÈME PARTIE : CONCLUSIONS	38
ANNEXES	43

SOMMAIRE

Le présent rapport décrit les résultats de l'évaluation formative du *Programme canadien d'appui à l'économie de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine* (PCAEGIM). L'évaluation formative est exigée par le Conseil du Trésor du Canada dans le cadre de la gestion et de la responsabilisation axées sur les résultats (CGRR). L'évaluation porte sur la pertinence et la mise en oeuvre des interventions réalisées dans le cadre du PCAEGIM entre le mois d'octobre 2000 et le mois de février 2004.

L'évaluation couvre deux aspects du PCAEGIM, à savoir l'implantation du bureau d'affaires à Gaspé et l'implantation des cinq volets qui constituent le programme de contribution. Le budget de fonctionnement prévu dans le programme permet d'assurer le fonctionnement du bureau d'affaires à Gaspé et le budget de contribution permet la mise en oeuvre des cinq volets prévus au programme pour améliorer la situation économique de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine.

- La présence d'un bureau d'affaires à Gaspé devait permettre d'accélérer le traitement des demandes du milieu. Le bureau de l'agence à Gaspé est devenu le principal intervenant du gouvernement du Canada, en matière de développement économique, dans la région de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine.
- Pour ce qui est des cinq volets, ils ont été élaborés afin de répondre spécifiquement à la situation problématique des territoires de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine. Ces volets sont :
 1. mise en valeur des infrastructures fédérales;
 2. développement des moyennes entreprises;
 3. jeunes;
 4. habilitation du milieu;
 5. initiatives émergentes.

Le montant total de la contribution disponible pour le programme est de 108 millions \$¹. L'agence dispose également de 7,275 millions \$ d'ici la fin du programme pour l'administration du PCAEGIM et du bureau d'affaires.

La **démarche méthodologique** repose sur des renseignements de natures qualitatives et quantitatives. Trois sources d'information ont été utilisées pour réaliser l'évaluation :

- 1) une revue de la documentation;
- 2) 22 entrevues individuelles auprès d'intervenants, de personnes ressources et de partenaires;
- 3) l'analyse des données secondaires dont les sources d'information sont : **1.** la base de données des projets PCAEGIM (extraction de Hermès); **2.** les résultats des enquêtes annuelles de l'agence de 1997-1998 à 2003-2004.

¹ 80 millions \$ de ce total ont été investis pour le plan de relance de l'usine Papiers Gaspésia.

Constats sur la pertinence du programme

1. De façon générale, les besoins énoncés par les intervenants du milieu afin de répondre à la situation de crise que vivait cette région sont toujours présents. L'intervention spéciale du gouvernement fédéral au développement économique de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine est donc toujours pertinente et répond à un réel besoin.
2. Dans le cadre du volet II, (développement des moyennes entreprises) le critère de sélection des entreprises relatif aux coûts d'immobilisations n'est pas adapté aux besoins des PME de la région.
3. Les coûts admissibles du PCAEGIM sont moins restrictifs que ceux des autres programmes de l'agence; ce qui permet au PCAEGIM d'intervenir avec plus de souplesse.
4. Le programme est pertinent dans la mesure où il y a un grand besoin d'améliorer l'environnement socioéconomique de la région de la Gaspésie et celle des Îles-de-la-Madeleine.
5. Selon la majorité des intervenants que nous avons rencontrés, la présence du bureau d'affaires de l'agence est un atout pour le développement économique de la région.
6. De façon générale, l'intervention du PCAEGIM est complémentaire aux autres types d'interventions offertes dans la région, que ce soit par les autres programmes fédéraux ou par ceux offerts par le gouvernement provincial.
7. Plusieurs projets approuvés dans le cadre du PCAEGIM ont été financés en collaboration avec le gouvernement provincial.
8. L'IRS du bureau d'affaires a pu remédier au problème lié au critère du coût d'immobilisation minimum de 500 000 \$ dollars du volet II. Le volet Initiative spéciale à la petite entreprise de cette stratégie permet d'intervenir pour répondre aux besoins des petites entreprises de la région dans le cadre de projets d'immobilisations de moins de 500 000 \$ qui sont inadmissibles au PCAEGIM.

Constats sur la mise en oeuvre du programme

9. Un personnel peu expérimenté en plus d'une pression importante du milieu ont occasionné des délais de traitement de demandes.
10. La formation offerte au personnel du bureau d'affaires de Gaspé n'a pas été suffisante. Le personnel n'a pas disposé d'un programme de formation lui facilitant l'analyse de dossiers.

11. La description détaillée du PCAEGIM, y compris les montants alloués aux volets du programme, présentée sur le site Web de l'agence n'a pas facilité la tâche des conseillers. Selon eux, l'annonce détaillée du programme a créé des attentes trop grandes du milieu.
12. Le document promotionnel provenant du siège social qui décrivait le PCAEGIM a été disponible une année et demie après l'ouverture du bureau d'affaires.
13. Le rayonnement de l'agence dans la région n'a pas été suffisant au cours des premiers mois qui ont suivi l'ouverture du bureau d'affaires à Gaspé. Les clients potentiels de l'agence avaient une faible connaissance du PCAEGIM et de ses modalités.
14. Dès l'ouverture du bureau d'affaires, la charge de travail importante a fait en sorte que les représentants du bureau d'affaires n'ont pas été suffisamment présents à différents comités ou à des projets locaux avec d'autres organismes gouvernementaux.
15. L'ambiguïté, quant aux rôles des SADC dans la livraison des volets III et IV, a eu un effet négatif sur les relations entre les SADC et le bureau d'affaires de Gaspé.
16. Les critères de sélection du volet II sont trop restrictifs et les modalités du volet V ne sont pas suffisamment clairs.
17. Il est difficile de connaître les résultats des activités pour chacun des volets puisque les suivis ne sont pas réguliers. De plus, ils ne sont pas effectués de façon uniforme.
18. Il y a eu une intensification de l'intervention de l'agence sur les territoires de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine.

CONCLUSIONS

- Le bureau d'affaires de Gaspé et le PCAEGIM ont été mis en place afin de répondre à des transformations économiques importantes que vivent la Gaspésie et les Îles-de-la-Madeleine. L'agence collabore donc au développement de l'économie de cette région avec les partenaires du milieu ainsi qu'avec les partenaires des gouvernements provincial et fédéral.
- Malgré quelques problèmes rencontrés lors de l'implantation du bureau d'affaires et la mise en place des volets du PCAEGIM, la création de ce programme et de ce bureau d'affaires a produit plusieurs avantages pour la région. Mentionnons notamment la proximité du bureau d'affaires, l'augmentation des investissements dans la région et la réalisation de projets dans de nouveaux secteurs (par le PCAEGIM et par la collaboration avec le gouvernement du Québec pour le développement de plusieurs projets majeurs).

- Il y a actuellement une meilleure compréhension des différents volets du programme de la part des conseillers, mais également de la part du milieu. De plus, afin de répondre à des besoins locaux, le bureau d'affaires s'est doté d'une *Initiative régionale stratégique* (IRS) qui contribue maintenant à orienter les actions du bureau d'affaires vers l'amélioration de l'environnement économique et de l'économie du savoir. L'IRS et le PCAEGIM sont complémentaires et permettent de mieux répondre aux besoins de la collectivité.

Recommandations

- A. L'agence devrait étudier la possibilité soit d'embaucher un conseiller économique au bureau d'affaires de Gaspé afin d'aider à encadrer les conseillers ou de faire une meilleure utilisation des services conseils existant au siège social.
- B. L'agence devrait s'assurer, lors de la mise en place d'un nouveau bureau d'affaires ou d'un nouveau programme, de dispenser un programme de formation afin de voir à ce que tout le personnel embauché puisse en bénéficier. Cette recommandation rejoint les propos émis dans le *Rapport de vérification du PCAEGIM*.
- C. Toute documentation promotionnelle sur un nouveau programme devrait être disponible avant son lancement et devrait mettre en évidence l'objectif de ce programme ainsi que les critères d'admissibilité. Cela permettrait au public d'avoir une meilleure connaissance du nouveau programme et de ses modalités.
- D. Il faudrait accroître la visibilité et le rayonnement de l'agence dans la région, la diffusion de sa programmation régulière et l'action du PCAEGIM. Il faudrait également accroître la participation des conseillers aux activités d'information stratégique, d'info-conseil et d'animation économique du milieu. En ce sens, le bureau d'affaires devrait effectuer un suivi plus étroit des rencontres de la table interministérielle dans la région.
- E. L'agence devrait clarifier le volet I.
- F. L'agence devrait revoir le rôle global des SADC par rapport à l'entente initiale. Les rôles et les responsabilités des SADC devront être définis clairement pour la livraison des volets *jeunes* et *habilitation du milieu*.
- G. L'agence devrait revoir les critères de sélections du volet II pour qu'ils soient mieux adaptés à la réalité du milieu. L'agence devrait également clarifier les modalités du volet V.
- H. Pour les volets II et V, l'utilisation de l'annexe E (ou un outil comparable) devrait être systématisée. Pour les volets III et IV, le bureau d'affaires devrait expliquer clairement aux SADC le type d'information qui doit être compilé, et ce afin que cette information soit pertinente et uniforme d'une SADC à l'autre. Le bureau d'affaires et les SADC devraient s'entendre sur

l'utilisation de cadres de mesure du rendement communs aux cinq SADC. Le bureau devrait s'inspirer du cadre de la Stratégie jeunesse pour le volet III et utiliser les indicateurs du programme de Développement des collectivités pour documenter les résultats pour le volet IV.

- I. Le bureau d'affaires devrait voir à établir une norme qui fixe la fréquence de suivi des résultats. Il devrait consulter davantage les conseillers de la Direction Qualité et examens pour obtenir de l'aide quant à l'élaboration d'indicateurs et à des méthodes de suivi des résultats des ententes de contribution.

PREMIÈRE PARTIE : INTRODUCTION

Le présent rapport décrit les résultats de l'évaluation formative du *Programme canadien d'appui à l'économie de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine* (PCAEGIM). L'évaluation porte sur la pertinence et la mise en oeuvre des interventions réalisées dans le cadre du PCAEGIM entre le mois d'octobre 2000 et le mois de février 2004. Ce document a été rédigé par la firme de recherche *SOGÉMAP inc.* pour le compte de l'agence de *Développement économique Canada pour les régions du Québec* (l'agence). Les différentes étapes de l'évaluation et la rédaction du présent rapport ont été réalisées du 2 février au 30 novembre 2004.

1.1 Structure du rapport

Le présent rapport se divise en quatre parties. Ces parties sont composées des éléments suivants :

- Le mandat d'évaluation, l'objet d'évaluation et la présentation du programme;
- La stratégie d'évaluation;
- Les résultats de l'évaluation : pertinence et mise en oeuvre. La présentation des résultats est effectuée par une mise en parallèle entre l'implantation du bureau d'affaires à Gaspé et le programme de contribution puisqu'une partie des budgets du programme a permis l'ouverture du bureau d'affaires. Les résultats sont reproduits en présentant les points de vue des représentants de l'agence, du directeur et des conseillers du bureau d'affaires, des directeurs des Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC) de la région, des représentants du ministère du Développement économique et régional (MDER) et des promoteurs de projets (entreprises clientes et organismes);
- Les principaux constats et leçons utiles pour l'avenir du programme et les pistes susceptibles de contribuer à améliorer le programme.

1.2 Mandat

Après trois années d'application du PCAEGIM, l'agence procède à l'évaluation formative du programme qui est exigée par le Conseil du Trésor du Canada dans le cadre de la gestion et de la responsabilisation axées sur les résultats (CGRR). L'évaluation doit donc fournir de l'information afin que la haute gestion puisse juger s'il est possible d'atteindre les objectifs du programme et déterminer si le programme répond bien aux besoins des

clientèles visées. À la suite des conclusions de l'évaluation, la haute gestion pourra décider des changements et /ou ajustements à apporter au programme.

1.3 Objet d'évaluation

L'évaluation couvre deux aspects du PCAEGIM, à savoir l'implantation du bureau d'affaires à Gaspé et l'implantation des cinq volets qui constituent le programme de contribution. Le budget de fonctionnement prévu dans le programme permet d'assurer le fonctionnement du bureau d'affaires à Gaspé et le budget de contribution permet la mise en oeuvre des cinq volets prévus au programme pour améliorer la situation économique de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine. L'évaluation porte sur la pertinence et la mise en oeuvre de ces deux composantes du programme.

Bien que les sommes investies pour la relance de l'usine Papiers Gaspésia proviennent du PCAEGIM, l'évaluation ne couvre pas cet élément du programme².

1.4 Présentation du programme

Cette section présente le PCAEGIM. Nous y décrivons le contexte et l'historique du programme ainsi que les éléments qui émanent de sa conception, à savoir le bureau d'affaires de l'agence à Gaspé et les cinq volets d'intervention qui ont été mis en oeuvre afin d'améliorer la situation économique de la région Gaspésie/Îles-de-la-Madeleine.

1.4.1 Contexte et historique du bureau d'affaires et du programme de contribution

Depuis la fin des années 1990, le contexte économique et social de la région de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine était préoccupant. En effet, cette région éprouvait de sérieuses difficultés sur le plan économique et social³ : le taux de chômage pour la région était de 22,3% (8,4 % au Québec), le taux d'emploi était de 40,1% (57,4% au Québec) et, depuis 25 ans, la région avait

² Nous n'avons pas pu couvrir cet élément du programme puisque la fermeture de l'usine à Chandler lors de l'évaluation ne nous a pas permis de rencontrer un représentant de cette entreprise. Il faut rappeler que l'appui financier du PCAEGIM à Papiers Gaspésia devait être de 80 millions \$.

³ Ces données proviennent des observations sur la situation de la région présentées dans le document exposant la décision du Conseil du trésor du 22 août 2000.

connu une baisse de 9% de sa population alors que le Québec avait connu une hausse population de 23%. À cela, il faut ajouter l'exode des jeunes, le vieillissement de la population et un faible taux de scolarisation de la population. La crise du poisson de fonds, qui a marqué les années 1990 et la fermeture, en 2001, de deux entreprises importantes (Mines Gaspé et Papiers Gaspésia) qui ont également affecté la région.

C'est dans ce contexte socioéconomique difficile qu'il y eu une mobilisation de certains intervenants du milieu pour interpeller les gouvernements afin qu'ils fassent des actions pour aider la région. Suite à une décision du Conseil du Trésor, le Secrétaire d'État de Développement économique Canada avait alors été désigné par le gouvernement fédéral afin d'assumer le leadership des actions fédérales visant à améliorer la situation économique de cette région. Il s'est alors vu confier la responsabilité de mener à bien une action fédérale globale et cohérente pour venir en aide à la population.

Tous les intervenants consultés par le gouvernement fédéral s'accordaient sur le fait qu'il fallait agir rapidement. Une réflexion a alors été amorcée sur la création d'un programme spécial⁴. Cette réflexion a permis de dégager une stratégie d'intervention du gouvernement du Canada comprenant trois volets. *«Le premier vise à répondre aux enjeux reliés à la fermeture de deux grands employeurs de la Gaspésie (Mines Gaspé, la papetière Gaspésia) et à un sous-développement économique chronique. Le deuxième volet se traduit par l'instauration du **Programme canadien d'appui à l'économie de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine (PCAEGIM)** sur une période de cinq ans. Le dernier volet consiste en la mise sur pied et la coordination d'une table interministérielle fédérale afin de concerter les interventions du gouvernement du Canada dans la région.»*⁵

De plus, l'implantation du bureau d'affaires de Gaspé et les cinq volets d'intervention du PCAEGIM représentent une conséquence directe du plan d'action fédéral mis de l'avant pour la région de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine⁶.

Par ailleurs, la présence d'un bureau d'affaires à Gaspé devait également permettre d'accélérer le traitement des demandes du milieu. Le bureau de l'agence à Gaspé était devenu le principal intervenant du gouvernement du

⁴ À cette époque, il y avait le Fonds spécial Québec côtier (FSQC) qui était destiné à la région mais ce programme a pris fin le 31 mars 2003.

⁵ Bureau d'affaires de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine, Plan d'affaires 2002-2005, p. 2.

⁶ L'annexe A présente les différentes étapes de la conception du programme. L'annexe B reproduit le sommaire du financement du programme jusqu'en 2005-2006.

Canada, en matière de développement économique, dans la région de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine.

Au départ, le bureau d'affaires comptait six personnes, soit deux personnes en communication, trois personnes aux opérations et un directeur. Cependant, avec l'ajout au programme des Îles-de-la-Madeleine, quatre nouvelles ressources ont été embauchées. Enfin, l'équipe du bureau d'affaires était composée de 13 personnes en février 2004.

En plus du PCAEGIM, qui est l'un des principaux programmes offerts par le bureau d'affaires, le bureau administre le reste de la programmation régulière de l'agence⁷, de même que des programmes *ad hoc*, tels que le Fonds spécial Québec côtier, les Mesures d'adaptation des communautés de pêches du Québec et les Initiatives nationales d'adaptation économique, industrielle et communautaire pour le secteur du bois d'oeuvre résineux. Par ailleurs, il faut mentionner qu'aucun conseiller du bureau d'affaires n'est attribué spécifiquement au programme PCAEGIM mais que tous travaillent à la prestation de l'ensemble des programmes offerts par l'agence dans la région.

1.4.2 Présentation du programme de contribution (cinq volets du PCAEGIM)

Les volets ont été élaborés afin de répondre spécifiquement à la situation problématique des territoires de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine. Ces volets sont :

1. mise en valeur des infrastructures fédérales;
2. développement des moyennes entreprises;
3. jeunes;
4. habilitation du milieu;
5. initiatives émergentes.

L'appui accordé dans le cadre des volets du PCAEGIM prend principalement la forme d'une aide financière. Cette aide financière permet de réaliser des projets mis de l'avant par les entreprises et par les organismes à but non lucratif (OBNL) qui offrent des services aux entreprises. L'appui financier prend surtout la forme de contributions remboursables ou non remboursables, exception faite de certains projets du volet I (infrastructures fédérales) réalisés en collaboration avec d'autres ministères ou organismes fédéraux où cet appui prend la forme de transferts interministériels. Ces transferts de crédits sont des

⁷ Les budgets du bureau d'affaires de Gaspé alloués à la programmation régulière sont de : 7,18 M\$ en 2001-2002; 10,3 M \$ en 2002-2003; 9,57 M\$ en 2003-2004, 13,1 M\$ en 2004-2005 et 10,8 M\$ en 2005-2006.

ententes faites avec d'autres ministères et organismes fédéraux par des mécanismes officiels. Le tableau 1 présente les cinq volets du programme (description, clientèle admissible et résultats attendus).

Le montant total de la contribution disponible pour le programme est de 108 millions \$. L'agence dispose également de 7,275 millions \$ d'ici la fin du programme pour l'administration du PCAEGIM et du bureau d'affaires.

⁸ 80 millions \$ de ce total ont été investis pour le plan de relance de l'usine Papiers Gaspésia.

Tableau 1
Présentation des volets du PCAEGIM

VOLETS D'INTERVENTION	DESCRIPTION	CLIENTÈLES ADMISSIBLES	RÉSULTATS ATTENDUS
Volet 1 Mise en valeur des infrastructures fédérales	Projets de mise en valeur de la zone industrialo-portuaire et autres projets majeurs d'investissement visant la réhabilitation des infrastructures.	OBNL, municipalités.	<ul style="list-style-type: none"> • Améliorer l'accessibilité des infrastructures et des services du Port de Gaspé; • Accroître l'achalandage et les revenus commerciaux du Port de Gaspé; • Améliorer les infrastructures du Parc national Forillon; • Maintenir l'achalandage touristique du Parc national Forillon.
Volet 2 Développement des moyennes entreprises	Aide à l'implantation et à l'expansion d'entreprises nécessitant des coûts d'immobilisation d'au moins 500 000\$. Le taux de contribution maximal pouvant être accordé est de 50% du coût des immobilisations admissibles.	Toute personne ou personne morale proposant de réaliser un projet admissible, principalement les moyennes entreprises.	<ul style="list-style-type: none"> • Création et expansion d'entreprises.
Volet 3 Jeunes <i>Ce volet est à la charge des SADC du territoire.</i>	Les cinq SADC du territoire reçoivent une contribution de 200 000 \$ chacune afin de recapitaliser le fonds d'investissement Jeunesse selon les modalités du programme de développement des collectivités (PDC). Cette contribution est de 50 000\$ annuellement pour chaque SADC.	Jeunes de 18 à 35 ans.	<ul style="list-style-type: none"> • Création de petites entreprises dirigées par des jeunes de 18 à 35 ans.
Volet 4 Habilitation du milieu <i>Ce volet est à la charge des SADC du territoire.</i>	Selon les modalités existantes du programme PDC, offrir une contribution annuelle maximale de 100 000\$ aux SADC du territoire afin de leur permettre d'embaucher une ressource additionnelle.	Les intervenants sociaux, politiques et économiques du milieu et les jeunes.	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilisation et habilitation des intervenants du milieu. • Valorisation de l'esprit d'entrepreneurship.
Volet 5 Initiatives émergentes	Soutenir des initiatives ayant un caractère structurant pour l'économie de la région. Les contributions financières ne devraient pas excéder 5 millions \$.	Partenaires fédéraux, OBNL, SADC, promoteurs de projets locaux .	<ul style="list-style-type: none"> • Réalisation de projets ayant un impact économique structurant dans la région.

DEUXIÈME PARTIE : LA STRATÉGIE D'ÉVALUATION

Cette section a pour but de présenter la stratégie qui a été utilisée pour réaliser l'évaluation du PCAEGIM. Elle expose, dans un premier temps, les enjeux et les questions auxquelles l'évaluation doit répondre, la démarche méthodologique préconisée de même que la portée et les limites de l'évaluation.

2.1 Enjeux et questions d'évaluation

L'évaluation couvre l'implantation du bureau d'affaires à Gaspé, de même que les cinq volets du PCAEGIM. Elle s'articule autour des enjeux liés à la pertinence du programme et des enjeux liés à sa mise en oeuvre⁹. L'analyse des résultats préliminaires permet également d'identifier les leçons tirées du processus d'application du programme.

2.2 Démarche méthodologique

Pour répondre aux questions d'évaluation, nous avons recueilli des renseignements de natures qualitative et quantitative. Trois sources d'information ont été utilisées pour réaliser l'évaluation :

- 1) la revue de la documentation;
- 2) les entrevues individuelles auprès d'intervenants, de personnes ressources et de partenaires;
- 3) l'analyse des données secondaires dont les sources d'information sont :
 1. la base de données des projets PCAEGIM (extraction de Hermès);
 2. les résultats des enquêtes annuelles de l'agence.

1) Revue de la documentation

Les principaux documents consultés dans le cadre de cette évaluation sont le *Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats et d'évaluation du PCAEGIM*, le *Cadre de vérification du PCAEGIM*, le *Rapport de vérification du PCAEGIM*, le document *Initiative régionale stratégique pour la région de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine* préparé par le bureau

⁹ Une série de questions d'évaluation liées aux enjeux de la pertinence et de la mise en oeuvre sont reproduites à l'annexe C.

d'affaires de Gaspé et le *Plan d'affaires 2002-2005 du bureau d'affaires de Gaspé*. Ces documents ont été consultés afin de présenter la description du programme et ils ont permis de compléter des informations recueillies dans le cadre des entrevues individuelles.

2) Entrevues individuelles

Nous avons réalisé 22 entrevues individuelles : trois auprès de représentants du siège social de l'agence, six auprès de représentants de l'agence au bureau de Gaspé, deux auprès de représentants du ministère du Développement économique et régional (MDER), sept auprès de promoteurs de projet et quatre auprès des SADC et autres partenaires de la région.

Les entrevues ont été réalisées entre le 1^{er} et le 26 mars 2004 à l'aide de cinq guides de discussion. Selon les guides utilisés, la durée des entrevues se situait entre 20 et 50 minutes¹⁰.

3) Analyse des données secondaires

Les données analysées dans le cadre de l'évaluation proviennent principalement des données administratives du bureau d'affaires, du système d'information financière et de programme de l'agence (le système Hermès) et des enquêtes annuelles effectuées par l'agence auprès de ses clients. Les résultats sur la satisfaction de la clientèle (entreprises et organismes ayant reçu une aide financière) proviennent des cinq dernières enquêtes annuelles réalisées par l'agence. Les résultats de l'enquête de 1999-2000 (n=35) correspondent à la satisfaction de la clientèle gaspésienne et madelinienne envers les services offerts par le bureau de Rimouski, soit avant l'ouverture du bureau de Gaspé. Les résultats de l'enquête 2000-2001 (n=39) correspondent à la satisfaction de cette même clientèle durant l'année de transition entre le bureau de Rimouski et le bureau de Gaspé. Quant aux résultats de 2001-2002 (n=48), 2002-2003 (n=63) et 2003-2004 (n = 59), ils indiquent la satisfaction de la clientèle envers les services offerts par le bureau de Gaspé.

Certains résultats présentés dans ce rapport proviennent donc de données colligées avant et après l'ouverture du bureau d'affaires et l'implantation du programme. De plus, nous avons recueilli le nombre et le coût total des projets approuvés dans la région de la Gaspésie et les Îles-de-la-Madeleine pour les années précédant l'implantation du bureau d'affaires (1997-1998 à 1999-2000), pendant la transition du bureau de Rimouski au bureau de Gaspé

¹⁰

Voir annexe D.

(2000-2001) et depuis l'implantation du nouveau bureau (2001-2002 à 2003-2004).

2.3 Portées et limites de l'évaluation

Le délai de même que le budget qui nous ont été impartis pour l'évaluation sont des éléments importants dans le choix de la démarche évaluative et des stratégies de collecte d'information¹¹. Pour cette raison, les différents constats de l'évaluation formative sont basés principalement sur des informations de nature qualitative recueillies lors des entrevues individuelles.

Les données quantitatives utilisées dans ce rapport proviennent principalement du système financier HERMÈS et des enquêtes annuelles de l'agence. Pour ce qui est des données des enquêtes annuelles sur la satisfaction, des changements au questionnaire en 2000-2001 font en sorte que les données ne sont pas parfaitement comparables.

De plus, étant donné qu'il s'agit d'une évaluation formative, il n'est pas encore possible de mesurer les résultats du programme. En effet, les données quantitatives incluses dans ce rapport permettent de décrire les principaux extraits du programme. Le CGRR prévoit la mesure de résultats en 2005-2006 lors de l'évaluation sommative du PCAEGIM.

¹¹ Si le temps de même que le budget réservé à cette évaluation n'avaient pas été des contraintes importantes, il aurait été intéressant de recueillir des informations auprès d'autres partenaires fédéraux de la région, d'autres intervenants locaux (députés, gens du comité de relance de la Gaspésie) d'autres clients de l'agence ou des clients ayant reçu des services des SADC dans le cadre du programme.

TROISIÈME PARTIE : LES RÉSULTATS DE L'EXAMEN

3.1 Résultats sur la pertinence du programme

L'analyse de la pertinence du PCAEGIM s'articule autour de trois axes. Premièrement, nous vérifions si l'intervention effectuée dans le cadre du programme a permis de répondre adéquatement aux besoins qui avaient été exprimés. Deuxièmement, nous analysons la pertinence de l'intervention quant aux cinq volets du programme (objectifs et nature de l'intervention du programme) et à l'implantation du bureau d'affaires. Troisièmement, nous analysons la cohérence de l'intervention du PCAEGIM en vérifiant s'il est complémentaire et s'il n'y a pas de dédoublements par rapport à d'autres programmes déjà offerts dans la région.

3.1.1 Adéquation entre les besoins de la région et l'intervention réalisée dans le cadre du PCAEGIM

Les facteurs socioéconomiques qui ont justifié l'intervention du gouvernement fédéral ont peu changé depuis l'implantation du programme. En février 2004, le taux de chômage était de 19,1% dans la région (22,3% en 2000) comparativement à 9,1% pour l'ensemble du Québec¹² (8,4% pour la province en 2000). Bien que le taux de chômage ait légèrement diminué dans la région, il est encore bien plus élevé que celui de la moyenne québécoise.

Selon les représentants des entreprises clientes de l'agence que nous avons rencontrés¹³, les interventions du gouvernement fédéral, par l'intermédiaire du PCAEGIM, répondent adéquatement à leurs besoins. Le principal besoin de ces entreprises est l'encadrement et le soutien financier offert par ce programme. En effet, les données de satisfaction recueillies auprès des clients gaspésiens et madelinien de l'agence indiquent que 81,4% des clients en 2003-2004 étaient satisfaits de la capacité de l'agence à répondre à leurs besoins. Avant l'ouverture du bureau d'affaires, ce taux de satisfaction était de 79,5 %. Toutefois, suite à l'ouverture du bureau à Gaspé, il y a eu une période de rodage, le taux de satisfaction ayant chuté à 71,9% en 2001-2002 et à 73% en 2002-2003.

¹² Données de l'Institut de la Statistique du Québec.

¹³ Nous avons rencontré les représentants de six entreprises clientes en entrevue individuelle.

Les intervenants locaux et du gouvernement provincial rencontrés croient que la présence du bureau d'affaires et les interventions du gouvernement fédéral dans la région sont nécessaires. En effet, le besoin d'une place d'affaires avait été exprimé au départ par les clients de l'agence (entreprises et SADC) ainsi que par certains organismes soutenus par le gouvernement provincial. Selon les employés de l'agence responsables de la création du bureau d'affaires, *«les gens se plaignaient qu'ils étaient loin géographiquement et qu'il était, pour eux, plus difficile de rencontrer des conseillers.»* Malgré la mise en place du bureau et du programme, ils ont indiqué que les besoins de la région sont énormes, que l'investissement n'est toujours pas suffisant et que la vision de l'agence serait à revoir dans une perspective un peu plus régionale pour mieux l'adapter aux besoins locaux. À cet effet, certains intervenants rencontrés auraient souhaité être consultés afin que les interventions du programme soient encore mieux adaptées. Malheureusement, l'urgence d'agir et la rapidité de mise en place du bureau d'affaires et du programme ont limité l'étendue de la consultation.

Compte tenu des opportunités de développement dans la région et de la situation économique qui est encore difficile, l'intervention du PCAEGIM est toujours pertinente. Ce programme de contribution a répondu à la majorité des besoins des entreprises et des organismes. Toutefois, le volet II du programme a été une source de difficulté pour le bureau d'affaires. L'exigence qu'un projet ait un coût d'immobilisation d'au moins 500 000\$ est démesurée par rapport à la taille moyenne des projets de la région.

Plusieurs conseillers du bureau d'affaires, de même que le directeur ont mentionné toutefois que la pertinence du programme, selon les besoins du milieu, pourrait dépendre de l'orientation que les gouvernements voudront bien prendre dans les années à venir. *« Dans la région de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine, il est important en ce moment d'éviter la décroissance en tentant de stabiliser et de soutenir l'économie pendant une période de transition plutôt que d'essayer de la faire croître. »* En effet, selon les conseillers du bureau d'affaires et les représentants du MDER, l'économie de la région passe actuellement d'une économie axée principalement sur l'extraction de matières premières vers une économie axée sur le tourisme, sur l'énergie éolienne, la biotechnologie marine et le développement des ressources forestières. L'agence collabore au développement de plusieurs de ces créneaux avec les partenaires du milieu et avec les partenaires du gouvernement provincial. En ce sens, le bureau d'affaires de l'agence a créé un partenariat avec le gouvernement provincial pour la mise en oeuvre de projets dans le cadre du PCAEGIM.

Constat sur l'adéquation aux besoins

1. De façon générale, les besoins énoncés par les intervenants du milieu afin de répondre à la situation de crise que vivait cette région sont toujours présents. L'intervention spéciale du gouvernement fédéral au développement économique de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine est toujours pertinente et répond à un réel besoin.

2. L'intervention du volet II (développement des moyennes entreprises) demeure pertinente. Cependant, le critère de sélection des entreprises relatif aux coûts d'immobilisations n'est pas adapté aux besoins des PME de la région.

3.1.2 Pertinence de l'intervention

A) Programme de contribution (volets)

Le PCAEGIM a été créé en tenant compte de la situation de crise vécue dans la région de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine. L'étude d'évaluation du programme des initiatives régionales stratégiques (IRS) de l'agence mentionne que «*le développement de régions requiert le soutien de tous les types de programmes et que les programmes de soutien doivent être taillés sur mesure pour répondre à la grande diversité des situations de départ des régions*». ¹⁴

Afin de répondre à la situation de la région, le PCAEGIM a ciblé cinq volets d'intervention auxquels sont assortis des objectifs. Le **volet I** a comme objectif de promouvoir la mise en valeur et la réhabilitation des infrastructures fédérales par l'entremise de transferts interministériels à d'autres ministères.

Le **volet II** qui vise le développement des moyennes entreprises est un volet qui a permis à des PME d'investir dans les immobilisations. Malgré l'exigence que le coût d'immobilisation des projets admissibles soit de 500 000 \$ et plus, ce volet est apprécié par les clients et les partenaires du gouvernement provincial que nous avons rencontrés. Selon eux, ce volet répond adéquatement aux besoins des entreprises.

Les **volets III et IV** du PCAEGIM sont offerts par les cinq SADC de la région et permettent de recapitaliser leurs fonds Jeunesse ainsi que de se doter de ressources supplémentaires pour intervenir dans les activités de suivi.

¹⁴ Développement économique Canada pour les régions du Québec, Évaluation du programme des Initiatives régionales stratégiques (IRS) de Développement économique Canada, Rapport final, p.12.

Selon les conseillers du bureau d'affaires et les responsables des SADC, les volets III et IV du PCAEGIM représentent des outils supplémentaires intéressants pour la région compte tenu du contexte économique. Selon le directeur du bureau d'affaires, «dans le contexte d'une région économiquement défavorisée et qui a de sérieux problèmes d'entrepreneurs, les volets III (jeunes) et IV (habilitation du milieu) qui sont livrés par les SADC sont très pertinents».

Enfin, selon les conseillers et le directeur du bureau d'affaires, le **volet V** du programme visant à soutenir des initiatives ayant un caractère structurant pour l'économie de la région (initiatives émergentes) est un volet pertinent pour aider l'économie de cette région.

Constats sur la pertinence de l'intervention

3. Les coûts admissibles du PCAEGIM sont moins restrictifs que ceux des autres programmes de l'agence; ce qui permet au PCAEGIM d'intervenir avec plus de souplesse. Des coûts d'immobilisation sont d'ailleurs admissibles dans certains volets.

4. Le programme est pertinent dans la mesure où il y a un grand besoin d'améliorer l'environnement socioéconomique de la région de la Gaspésie et celle des Îles-de-la-Madeleine.

B) Bureau d'affaires de Gaspé

En plus de l'aide financière offerte par les programmes, le bureau de l'agence dans la région offre des services incluant de l'accompagnement et des conseils, des renseignements et des références ainsi que des appuis non financiers. Pour cela, la présence d'un bureau d'affaires pourrait justifier les ressources utilisées dans la région.

Pour la majorité des personnes que nous avons rencontrées, la proximité, l'accessibilité et la disponibilité des conseillers du bureau d'affaires sont des besoins qui sont fréquemment mentionnés dans le cadre des entrevues. D'ailleurs, les clients interviewés ont mentionné que la proximité du bureau d'affaires et l'accessibilité des conseillers étaient bénéfiques pour eux. En effet, les résultats de l'enquête annuelle de 2003-2004 démontrent que 57,7% des clients de l'agence en Gaspésie et aux Îles-de-la-Madeleine préfèrent entrer en contact avec l'agence soit par une visite au bureau d'affaires de

l'agence ou par une visite d'un conseiller de l'agence au bureau du client¹⁵. Ces résultats confirment le besoin de proximité ressenti par la clientèle de l'agence de cette région.

L'opinion positive des entreprises clientes quant à la pertinence d'une place d'affaires dans la région n'a pas changée, cependant les résultats de la satisfaction de la clientèle quant à l'accessibilité aux services indiquent qu'il y a eu une période de turbulence à la suite de l'ouverture du bureau d'affaires. En 1999-2000, soit l'année avant l'ouverture du bureau de Gaspé, l'enquête a révélé que 98 % des clients de l'agence en Gaspésie et les Îles-de-la-Madeleine étaient moyennement ou entièrement satisfaits de l'accessibilité des services de l'agence comparativement à 95 % pour l'ensemble des clients de l'agence. En 2001-2002, soit un an après l'ouverture du bureau en Gaspésie, le taux de satisfaction à l'égard de l'accessibilité des services est passé à 78 % pour la région et 87,7 % pour le reste de l'agence.¹⁶

Un facteur qui peut expliquer la baisse du taux de satisfaction de la clientèle en Gaspésie est le changement fréquent de dossiers auprès des conseillers. Lors de l'enquête annuelle de 2001-2002, 41,5 % des clients du bureau de Gaspé ont indiqué qu'ils n'ont pas toujours été accompagnés par le même conseiller alors que ce résultat était de 26 % pour le reste des clients de l'agence. D'autres facteurs expliqueraient également cette baisse, soit l'emplacement du bureau à Gaspé et non pas dans une autre ville de la région, un changement quant aux attentes de la clientèle vis-à-vis la nouvelle proximité du bureau d'affaires et le bris de relations d'affaires qui existaient avec les conseillers du bureau de Rimouski.

Les résultats des enquêtes annuelles indiquent toutefois une amélioration marquée de la satisfaction de la clientèle à l'égard de l'accessibilité des services depuis 2001-2002. En 2003-2004, trois ans après l'ouverture du bureau de Gaspé, ce taux était de 84,7 % alors que celui de l'agence a légèrement diminué à 91,4 %.

¹⁵ L'enquête annuelle démontrent que 49,8% de l'ensemble de la clientèle de l'Agence préfère entrer en contact avec l'agence soit par une visite au bureau d'affaires de l'agence ou une visite d'un conseiller de l'agence au bureau du client.

¹⁶ Un élément pouvant expliquer en partie la chute du taux de satisfaction en 2001-2002 sont les changements au questionnaire de l'enquête annuelle. Cet effet est également observable l'agence dans son ensemble.

Constat sur la pertinence du bureau d'affaire à Gaspé

5. Selon la majorité des intervenants que nous avons rencontrés, la présence du bureau d'affaires de l'agence est un atout pour le développement économique de la région.

3.1.3 Cohérence de l'intervention

Le PCAEGIM devait compléter la programmation régulière de l'agence en l'adaptant aux besoins économiques de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine. L'agence avait compris que son programme IDÉE-PME s'appliquait moins bien dans cette région, ce dernier visant surtout à favoriser la commercialisation et le développement de nouveaux produits.

Les personnes rencontrées dans le cadre de cette étude s'entendent pour juger positivement l'intervention du PCAEGIM par rapport à ce qui est déjà offert dans la région. Selon le directeur et les conseillers du bureau d'affaires, ce programme fait partie d'un coffre à outils à l'intérieur duquel se retrouve une panoplie d'autres programmes (IDÉE-PME, PDC, IRS, MACPQ). Ils indiquent également que, selon les besoins qui leur sont présentés, ils identifient le programme qui est le plus en mesure de les combler.

En effet, le PCAEGIM vient compléter la programmation de l'agence dans cette région. C'est le cas du volet I du PCAEGIM, qui complète bien le Programme Travaux d'infrastructures Canada-Québec 2000. Alors que le Programme Travaux d'infrastructures Canada-Québec 2000 vise le développement des infrastructures collectives municipales et provinciales, le PCAEGIM, quant à lui, vise la mise en valeur des infrastructures fédérales seulement.

Pour ce qui est des entreprises clientes que nous avons rencontrées, elles sont bien au fait que c'est dans le cadre du PCAEGIM qu'elles ont obtenu des montants d'aide et que, sans ces montants, la réalisation de leurs projets aurait été plus difficile. Les entreprises clientes ont également apprécié la grande collaboration du gouvernement fédéral et du gouvernement provincial au développement de leurs projets tout en indiquant qu'elles ne voyaient pas de concurrence entre ces deux paliers de gouvernement.

Pour les intervenants du gouvernement provincial rencontrés, les interventions dans le cadre du PCAEGIM et celles du gouvernement provincial sont complémentaires et, selon eux, « *le PCAEGIM est souvent le dernier incitatif par lequel un projet peut démarrer* ».

Les représentants du gouvernement du Québec ont déclaré que la collaboration avec le bureau d'affaires était bonne et que les conseillers étaient de plus en plus ouverts aux cumuls d'aide pour le développement de projets locaux. À cet effet, le gouvernement provincial a développé ce qu'il appelle les « créneaux d'excellence » pour la région. Les créneaux sont les suivants : éolien, tourisme, biotechnologie marine et un autre créneau en développement sur le bois. Le bureau d'affaires de Gaspé a collaboré avec le MDER au développement de ces créneaux qui vont d'ailleurs, dans le même sens que ceux présentés dans le cadre du *Plan d'affaires 2002-2005* du bureau d'affaires de Gaspé.

Le directeur du bureau d'affaires a d'ailleurs mentionné « *que la création de son bureau a permis d'élaborer un plan d'affaires mieux adapté aux besoins de la région* ». Dans ce plan d'affaires, des potentiels de développement ont été identifiés. Ces opportunités de développement sont: l'industrie touristique, la diversification de produits provenant des ressources naturelles, l'expertise dans l'élevage des mollusques et l'aquaculture, des terres agricoles permettant le développement de la culture biologique, un parc éolien et un domaine minier à développer.

Mentionnons enfin que l'Initiative régionale stratégique (IRS)¹⁷, qui a été développée par le Bureau d'affaires en mars 2003, a permis de compléter l'action du PCAEGIM. L'IRS propose une stratégie de développement qui comprend des interventions quant au soutien à la capacité d'adaptation, au développement du tourisme et à la capacité technologique de la région. Selon le directeur du bureau d'affaires, « *un virage s'est effectué lorsque l'agence a mis en oeuvre une IRS à l'intérieur de laquelle des créneaux spécifiques pour la région de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine avaient été identifiés* ». Il affirme que cette IRS est directement en lien avec les besoins de la région. Selon le personnel, cette stratégie permet au bureau d'affaires de compléter l'action du PCAEGIM et de participer à l'amélioration de l'environnement économique et à l'économie du savoir de la région .

De plus, c'est en développant l'IRS que le bureau d'affaires a pu remédier au problème lié au critère du coût d'immobilisation minimum de 500 000 \$ dollars du volet II. En effet, cette stratégie comprend un volet Initiative spéciale à la petite entreprise qui permet d'intervenir pour répondre aux besoins des petites entreprises de la région dans le cadre de projets d'immobilisation de moins de 500 000 \$.

¹⁷ Développement économique Canada, *Initiative régionale stratégique pour la région de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine*, version finale, 4 février 2003, 41 pages.

Constats sur la cohérence de l'intervention

6. De façon générale, l'intervention du PCAEGIM est complémentaire aux autres types d'interventions offertes dans la région, que ce soit par les autres programmes fédéraux ou par ceux offerts par le gouvernement provincial.

7. Plusieurs projets approuvés dans le cadre du PCAEGIM ont été financés en collaboration avec le gouvernement provincial.

8. L'IRS du bureau d'affaires a pu remédier au problème lié au critère du coût d'immobilisation minimum de 500 000 \$ dollars du volet II. Le volet Initiative spéciale à la petite entreprise de cette stratégie permet d'intervenir pour répondre aux besoins des petites entreprises de la région dans le cadre de projets d'immobilisation de moins de 500 000 \$ qui sont inadmissibles au PCAEGIM.

3.2 Résultats sur la mise en oeuvre

Cette section traite de la mise en oeuvre du PCAEGIM. Ainsi, nous traiterons des éléments suivants :

- mise en place du bureau d'affaires de l'agence à Gaspé;
- implantation du programme de contribution;
 - promotion du programme
 - mise en oeuvre des volets du PCAEGIM (programme de contribution)
 - suivi des projets dans le cadre des volets
- bilan de la mise en oeuvre;
 - bureau d'affaires
 - programme de contribution
 - situation avant et après l'intervention.

3.2.1 Mise en place du bureau d'affaires de l'agence à Gaspé

L'implantation du bureau d'affaires s'est fait rapidement, ce qui a créé une grande pression sur le personnel impliqué. Le directeur du bureau d'affaires a disposé de moins de deux mois pour trouver les locaux, recruter le personnel, donner la formation de base et s'occuper de la logistique. Le bureau devait être opérationnel dès son ouverture le 16 octobre 2000 compte tenu du contexte d'urgence et des attentes des intervenants de la région à ce que des mesures soient prises rapidement. Les difficultés auxquelles le personnel du bureau d'affaires a été confronté sont :

- une charge de travail importante;
- un personnel peu expérimenté;
- un long délai de traitement des dossiers;
- un besoin de formation;
- un besoin d'accompagnement;
- des relations difficiles avec les SADC; et,
- une pression du milieu.

Charge de travail importante

Dès les premières semaines d'opération, le bureau d'affaires a reçu entre 10 et 15 demandes. De plus, le personnel a dû rapidement concentrer ses efforts à la réalisation d'un plan de relance de l'usine Papiers Gaspésia Inc.¹⁸. A posteriori, selon le directeur « *l'énergie investie dans ce plan de relance a*

¹⁸ Rappelons que l'agence avait engagé 80 millions \$ pour Papiers Gaspésia Inc. dans le cadre du volet 2 du PCAEGIM.

porté préjudice aux autres dossiers en provenance du bureau de Rimouski qui attendaient déjà».

Selon le directeur du bureau d'affaires et les conseillers en place, « *la première année de mise en oeuvre du bureau d'affaires a été difficile, les demandes étaient nombreuses, le travail s'accumulait et l'équipe était composée principalement de conseillers peu expérimentés quant au fonctionnement de l'agence et de ses programmes* ». Le personnel devait procéder à l'analyse des dossiers tout en assimilant les différents programmes et leur mode de fonctionnement.

Lors de son ouverture, le bureau d'affaires de Gaspé comptait six ressources professionnelles (deux personnes aux communications et quatre personnes pour administrer le programme) et il est apparu rapidement que ce nombre était insuffisant. Constatant le nombre élevé de dossiers à analyser, le directeur a fait une demande de ressources additionnelles. L'ajout de ressources est maintenant plus en lien avec le volume de dossiers traités.

Personnel peu expérimenté

Le personnel du bureau de Gaspé est en grande partie composé d'une équipe relativement jeune et peu expérimentée. Plusieurs membres de l'équipe avaient peu de connaissance des programmes offerts par l'agence. Lors de l'ouverture du bureau d'affaires, le directeur et les conseillers ont assisté à une présentation de trois jours sur la structure de l'agence, sa programmation et son fonctionnement (cadre stratégique et de gestion, prestation de services, intranet, etc.). Toutefois, les conseillers, qui sont entrés en poste depuis n'ont pas tous bénéficié d'une telle formation. Ce sont alors les conseillers déjà en poste qui ont offert les conseils pratiques sur le fonctionnement de l'agence et sa programmation.

Délai de traitement des dossiers

La période de rodage a créé des délais dans le traitement des demandes et donc de l'insatisfaction chez la clientèle. Le directeur mentionne que « *les gens s'attendaient à des réponses plus rapides de leurs dossiers et cela a créé, dès les premiers mois après l'ouverture du bureau d'affaires, une insatisfaction de la part des acteurs du milieu* ».

Les résultats de l'enquête annuelle de l'agence¹⁹ tendent à confirmer cette perception. En effet, le taux de satisfaction de la clientèle²⁰ de la région quant

¹⁹ Les résultats de l'enquête annuelle ont été utilisés pour les années 2002 et 2003.

²⁰ La clientèle comprend les entreprises clientes et les organismes ayant reçu une offre de contribution.

aux *délais de réponse aux demandes* est passé de 92,2% en 1999-2000 à 61,0% en 2002-2003 pour se rétablir à 82,9% en 2003-2004. Pour l'ensemble des bureaux d'affaires de l'agence, le taux de satisfaction quant aux *délais de réponse aux demandes* est passé de 92,3% en 1999-2000 à 78,2% en 2003-2004. Malgré une baisse de la satisfaction importante observée suite à l'établissement du bureau à Gaspé (comparativement à celui de l'ensemble des bureaux de l'agence), le taux de satisfaction de la clientèle est plus élevé quant aux délais de traitement des demandes.

Besoin de formation

Les conseillers du bureau d'affaires de Gaspé ont été recrutés principalement du secteur privé et de d'autres ministères fédéraux. Ils étaient donc peu familiers avec le financement d'entreprises et ils avaient peu d'expérience avec l'agence. Tel que précisé dans le rapport de vérification, *les conseillers sont d'avis que l'encadrement aurait pu être mieux structuré au plan de la formation sur les politiques, procédures et outils de DEC, de la compréhension des programmes (dont le nouveau PCAEGIM) et du mentorat*²¹. En effet, les conseillers et le directeur du bureau d'affaires n'ont reçu aucune formation spécifique sur la mise en oeuvre des interventions dans le cadre du PCAEGIM et ont appris par «essais et erreurs».

Afin d'accélérer le processus d'analyse de certains dossiers, le personnel du bureau souhaiterait une formation plus poussée sur le développement des marchés et sur l'analyse financière de projets leur permettant de mieux effectuer ces analyses.

Besoin d'accompagnement

Au cours des premiers mois, le bureau d'affaires de l'agence à Rimouski a offert un accompagnement et des conseils au bureau de Gaspé. Des conférences téléphoniques ont eu lieu pour des conseils relatifs à des transferts de dossiers de Rimouski à Gaspé. Les conseillers de Rimouski étaient disponibles pour offrir de l'aide au besoin. Nous ne sommes pas en mesure de conclure si l'encadrement offert a été utilisé à bon escient. Cependant, plusieurs conseillers du bureau de Gaspé ont indiqué qu'ils auraient préféré être plus encadrés au cours de la première année de l'implantation du bureau d'affaires.

Un an et demi après son ouverture, l'agence a également mis à la disposition du bureau d'affaires un gestionnaire d'expérience provenant du siège social. Ce gestionnaire a travaillé près de deux mois avec les gens du bureau de Gaspé. Au dire des conseillers du bureau de Gaspé, la présence de ce

²¹ Développement économique Canada, Vérification du programme canadien d'appui à la Gaspésie et les Îles-de-la-Madeleine, p. 9 recommandation section 2.7.

gestionnaire fut très utile et enrichissante. Toutefois, comme plusieurs conseillers l'ont fait remarquer, cette présence fut tardive dans le processus de mise en place du bureau d'affaires.

Certains conseillers ont indiqué que la présence d'un conseiller économique au bureau d'affaires de Gaspé serait souhaitable. Ce conseiller expérimenté joue habituellement un rôle d'encadrement surtout pour la mesure du rendement et il fournirait l'expertise nécessaire à l'analyse de demandes complexes. Cette demande rejoint la recommandation énoncée dans le rapport de vérification de l'agence qui est d'adopter des mesures afin de mieux encadrer les conseillers ayant moins d'expérience et d'assurer un contrôle de la qualité²². Toutefois, il existe déjà des ressources à cet effet au siège social de l'agence. En effet, la direction générale des Interventions inter-régionales et partenariat et la direction générale des Opérations offrent des conseils en analyse de projet ainsi que la direction, Qualité et examens fournit des conseils en mesure du rendement. Il faudrait que le bureau d'affaires de Gaspé voit à l'utilisation de ces ressources avant de procéder à l'embauche de personnel supplémentaire.

Relations difficiles avec les SADC

Lorsqu'ils ont appris l'ouverture du bureau à Gaspé, les représentants des SADC de la région voyaient le programme d'un très bon œil et avaient beaucoup d'attentes. Cependant, la relation entre les SADC et le bureau de Gaspé s'est rapidement dégradée. Les SADC auraient préféré avoir une relation de partenariat avec le bureau de Gaspé ce qui, selon elles, n'a pas été le cas.

Les SADC ont indiqué qu'elles préféraient traiter avec le bureau de Rimouski. Selon elles, les conseillers du bureau de Rimouski avaient une plus grande expertise et la collaboration était plus grande. Les SADC avaient plus de latitude dans les interventions de leur milieu alors que maintenant elles perçoivent le cadre de fonctionnement comme étant beaucoup plus rigide. Toutefois, des discussions entre le bureau et les SADC ont eu lieu et elles voient maintenant une ouverture de la part du bureau d'affaires de Gaspé.

Pression du milieu

Les attentes de la collectivité locale étaient très élevées quant à l'ouverture du bureau de Gaspé et à l'implication du gouvernement fédéral dans le développement économique de la région. Cela a créé, aux dires du directeur du bureau d'affaires, une pression sur le personnel qui devait être prêt à

²²

Développement économique Canada, Vérification du programme canadien d'appui à la Gaspésie et les Îles-de-la-Madeleine, p. 11 recommandation numéro 5.

répondre aux nombreuses demandes émanant du milieu dès l'ouverture du bureau.

La période d'implantation du bureau d'affaires a également été marquée par des relations difficiles avec les intervenants du gouvernement du Québec. Selon les conseillers du bureau d'affaires, durant les premiers mois d'opération il y avait un esprit de concurrence entre les deux paliers de gouvernement. Toutefois, les conseillers du bureau d'affaires et les conseillers du gouvernement provincial ont appris à se connaître, à travailler ensemble sur différents projets et à se faire confiance. La conséquence de cet apprentissage était le prolongement du délai de traitement de certaines demandes. Depuis 2003, la situation s'est améliorée et il y a maintenant une véritable collaboration.

Constats sur la mise en place du bureau d'affaires

9. Un personnel peu expérimenté en plus d'une pression importante du milieu ont occasionné des délais de traitement de demandes.

10. La formation offerte au personnel du bureau d'affaires de Gaspé n'a pas été suffisante. Le personnel n'a pas disposé d'un programme de formation lui facilitant l'analyse de dossiers.

Recommandations

A. L'agence devrait étudier la possibilité soit d'embaucher un conseiller économique au bureau d'affaires de Gaspé afin d'aider à encadrer les conseillers ou de faire une meilleure utilisation des services conseils existant au siège social.

B. L'agence devrait s'assurer, lors de la mise en place d'un nouveau bureau d'affaires ou d'un nouveau programme, de dispenser un programme de formation afin de voir à ce que tout le personnel embauché puisse en bénéficier. Cette recommandation rejoint les propos émis dans le *Rapport de vérification du PCAEGIM*²³.

²³ Développement économique Canada, Vérification du programme canadien d'appui à la Gaspésie et les Îles-de-la-Madeleine, p. 10 recommandation numéro 6.

3.2.2 Implantation du programme de contribution

Lors de l'implantation du programme de contribution, des activités ont été réalisées. Nous abordons tout d'abord les activités de promotion du programme avant de présenter le processus de mise en oeuvre des différents volets du programme de même que le suivi des différents projets.

Promotion

Les principales activités de promotion sont les suivantes :

- Le Secrétaire d'État de l'agence a annoncé les activités de promotion du PCAEGIM et l'ouverture d'un bureau d'affaires à Gaspé.
- Les conseillers et le directeur du bureau d'affaires ont rencontré les partenaires locaux et les membres des différentes tables de concertation socioéconomiques qui existent en Gaspésie pour leur expliquer les critères de base des différents programmes de l'agence et du PCAEGIM.
- La description du PCAEGIM, ses caractéristiques et les modalités du programme, de même que les montants alloués pour chacun des volets, ont été affichés sur le site Web de l'agence.
- Le personnel du bureau d'affaires a réalisé un «document-maison» afin de présenter le programme. Distribué aux entreprises et aux organismes de la région, ce document décrit les volets de financement, les projets et les clientèles admissibles.
- Les SADC de la région ont fait la promotion des volets III et IV du PCAEGIM auprès de leur clientèle respective, à savoir les entreprises, les jeunes et d'autres clientèles qu'elles desservent. Elles ont fait la promotion des volets, soit par une correspondance qu'elles ont transmise aux entreprises qu'elles desservent ou encore au cours d'entretiens avec des représentants d'entreprises.

Les conseillers du bureau d'affaires rencontrés affirment qu'il n'y a pas eu de stratégie concertée sur la promotion du programme. Quelques mois après l'annonce du PCAEGIM, voyant que l'agence n'avait pas encore produit le document promotionnel sur le programme, le personnel du bureau d'affaires a réalisé un «document-maison» présentant celui-ci. Ce document, décrivant les volets de financement, les projets et les clientèles admissibles, a été distribué aux entreprises et aux organismes de la région. Quant au document promotionnel provenant du siège social et décrivant le PCAEGIM, il a été disponible une année et demie après l'ouverture du bureau d'affaires.

Conséquemment à ce manque de temps et à l'absence d'une communication uniforme, les conseillers n'ont pu bien assimiler toute l'information sur la programmation de l'agence et les différents volets du PCAEGIM. Ainsi, ils

n'ont pas été en mesure de bien expliquer le programme aux partenaires et à la collectivité. Certains clients ont également mentionné avoir reçu des informations différentes selon qu'ils traitaient avec l'un ou l'autre des conseillers du bureau d'affaires.

De plus, certains intervenants du milieu ont indiqué que le bureau d'affaires avait été peu présent dans les médias, ce qui a fait en sorte que le programme et la programmation de l'agence n'étaient pas très bien connus dans la région. Selon le directeur du bureau d'affaires, la perception de plusieurs entreprises et organismes était que l'argent du programme serait disponible au bureau d'affaires et qu'il suffirait de faire une demande pour en obtenir.

Le milieu croyait que le programme n'avait pas de critères et de secteurs d'intervention spécifique. Le personnel du bureau d'affaires a dû répondre à plusieurs demandes non-admissibles dans le cadre du PCAEGIM, retardant ainsi le traitement et l'analyse des dossiers admissibles. Cette charge de travail a limité la participation des conseillers à des comités ou à des activités interministérielles qui aurait permis, selon des intervenants locaux, de démontrer l'implication du bureau d'affaires et d'expliquer les programmes de l'agence dans la région. Par ailleurs, selon les intervenants locaux, il faudrait orienter les actions des conseillers vers de l'information, du soutien, une plus grande implication professionnelle dans certains dossiers locaux ainsi qu'une meilleure accessibilité.

Le tableau 4 reproduit l'évolution du nombre de demandes d'aide analysées depuis l'ouverture du bureau d'affaires. Ce tableau démontre que le taux de rejet de projets présentés durant les deux premières années d'implantation du programme a été élevé, soit 90% en 2000-2001 et 67% en 2001-2002. Au total, 50% des 105 dossiers analysés entre le 1^{er} janvier 2001 et le 9 mars 2004²⁴ ont été approuvés. Ainsi, le taux de rejets a beaucoup diminué depuis l'ouverture du bureau, signe que les critères du PCAEGIM sont mieux connus des clients et que les conseillers du bureau d'affaires reconnaissent plus rapidement l'admissibilité des projets qui leurs sont présentés.

²⁴ Le nombre total de dossiers analysés ne comptabilise pas les demandes qui ont été faites et qui ne répondaient pas aux critères du programme.

Tableau 4

Évolution du nombre de demandes d'aide approuvées et rejetées / retirées du 1^{er} janvier 2001 au 9 mars 2004 pour le programme PCAEGIM*

	NOMBRE TOTAL DE PROJETS PRÉSENTÉS	NOMBRE DE PROJETS APPROUVÉS**	NOMBRE DE PROJETS REJETÉS OU RETIRÉS	POURCENTAGE DES PROJETS REJETÉS OU RETIRÉS SUR L'ENSEMBLE DES PROJETS
2000-2001	10	1	9	90 %
2001-2002	42	14	28	67 %
2002-2003	27	21	6	22 %
2003-2004 (9 mars 2004)	26	17	9	35 %
TOTAL	105	53	52	50 %

* Ne comprend pas le volet 1.

** Inclus les projets dont l'analyse a été effectuée au complet.

Source: DEC, Direction générale des opérations régionales.

Pour les SADC, la publication des montants alloués par volet dans le site Web de l'agence a créé de fausses attentes puisque ceux-ci ont été modifiés à la baisse avec l'ajout des Îles-de-la-Madeleine à l'ensemble de la région desservie par le programme. Les SADC devaient donc partager le budget des volets III et IV en cinq parts égales plutôt qu'en quatre. Cette situation budgétaire a été une cause de friction entre le bureau d'affaires et les SADC.

Pour ce qui est des entreprises clientes rencontrées dans le cadre de cette évaluation, elle connaissent peu la programmation régulière de l'agence et le PCAEGIM. Par ailleurs, elles avaient été informées de l'existence du bureau d'affaires de l'agence, soit par les SADC, par les intervenants du milieu ou par le bureau de Rimouski avec qui elles transigeaient auparavant.

Constats sur la promotion

11. La description détaillée du PCAEGIM, y compris les montants alloués aux volets du programme, présentée sur le site Web de l'agence n'a pas facilité la tâche des conseillers. Selon eux, l'annonce détaillée du programme a créé certaines attentes du milieu.

12. Le document promotionnel provenant du siège social qui décrivait le PCAEGIM a été disponible une année et demie après l'ouverture du bureau d'affaires.

13. Le rayonnement de l'agence dans la région n'a pas été suffisant au cours des premiers mois qui ont suivi l'ouverture du bureau d'affaires à Gaspé. Les clients potentiels de l'agence avaient une faible connaissance du PCAEGIM et de ses modalités.

14. Dès l'ouverture du bureau d'affaires, la charge de travail importante a fait en sorte que les représentants du bureau d'affaires n'ont pas été suffisamment présents à différents comités ou à des projets locaux avec d'autres organismes gouvernementaux.

Recommandations

C. Toute documentation promotionnelle sur un nouveau programme devrait être disponible avant son lancement et devrait mettre en évidence l'objectif de ce programme ainsi que les critères d'admissibilité. Cela permettrait au public d'avoir une meilleure connaissance du nouveau programme et de ses modalités.

D. Il faudrait accroître la visibilité et le rayonnement de l'agence dans la région, la diffusion de sa programmation régulière et l'action du PCAEGIM. Il faudrait également accroître la participation des conseillers aux activités d'information stratégique, d'info-conseil et d'animation économique du milieu. En ce sens, le bureau d'affaires devrait effectuer un suivi plus étroit des rencontres de la table interministérielle dans la région.

Mise en oeuvre des volets du PCAEGIM (programme de contribution)

Au début de l'implantation du programme, la répartition des dossiers entre les conseillers était effectuée sur une base géographique. Les conseillers ont ensuite convenu qu'il était plus facile d'effectuer une répartition de dossiers par secteur d'activités (exemples : tourisme, aquaculture, éolien, etc.). Depuis février 2004, à la demande des SADC de la région, les conseillers sont revenus à une répartition de dossiers selon le secteur géographique. Ce mode de fonctionnement permet à un promoteur de plusieurs projets d'interagir avec un seul conseiller. Il est trop tôt pour être en mesure de juger si cette répartition des dossiers est plus efficace.

Volet I

Dans le cadre ce volet, les ministères fédéraux ont le rôle de promoteurs de projet. Une fois le transfert interministériel fait, ce sont ces ministères qui sont responsables de la réalisation du projet, de la reddition de compte et de l'utilisation de ces fonds. En ce qui concerne le nombre limité de projets qui

ont été réalisés dans le cadre de ce volet, un conseiller de l'agence a émis l'hypothèse que « *ce volet a peut-être été victime des circonstances, à savoir un manque de ressources de la part des partenaires ministériels, certaines difficultés à faire de l'horizontalité, un manque de compréhension du volet, etc.* » Certains conseillers du bureau d'affaires ont tout de même de la difficulté à bien cerner les détails de ce volet dans le cadre du programme. Toutefois, seul le conseiller principal du bureau d'affaires travaille sur les dossiers de ce volet.

Volets II et V

Les entreprises et organismes désirant recevoir une aide pour un projet dans le cadre de ce volet doivent fournir au bureau de l'agence les renseignements suivants : une description détaillée du projet, un profil et un bref historique de l'entreprise, les états financiers et les prévisions financières reliées au projet, tout renseignement pertinent en matière d'évaluation environnementale, toute aide reçue ou à recevoir pour le projet des instances fédérale, provinciale ou municipale et enfin, les engagements pris à l'égard du projet. La demande est ensuite acheminée à un conseiller qui en fait l'analyse.

Pour ce qui est de l'évaluation des projets et du niveau d'aide consentie, l'analyse se fait en fonction de différents critères : l'incidence économique sur la région, la conformité du projet avec les objectifs du programme et les priorités de l'agence, la conformité du projet avec les priorités d'intervention de la région, la capacité stratégique, technique et financière du bénéficiaire et la disponibilité des fonds. Pour approuver un projet, le conseiller doit remplir une grille d'intégrité qui est ensuite présentée au directeur du bureau d'affaires. Les projets évalués à moins de 100 000 \$ peuvent être approuvés par le directeur lui-même alors que les projets de plus de 100 000 \$ sont transmis à la Direction générale des opérations régionales qui en évalue la recevabilité et décide de son approbation.

Malgré les critères de sélections exhaustifs, les conseillers et le directeur du bureau d'affaires, de même que les intervenants du gouvernement provincial, ont indiqué que le volet II devrait être plus souple en ce qui concerne le critère d'admissibilité des coûts d'immobilisation supérieurs à 500 000 \$. Dans certains secteurs, tels que l'hôtellerie, il est difficile de se qualifier pour ce volet alors qu'il s'agit d'un secteur d'une grande importance dans la région.

Quant au volet V, il devrait être mieux défini pour que les conseillers soient en mesure de l'utiliser adéquatement. Plusieurs conseillers ont mentionné qu'ils n'ont pas toujours pu l'utiliser à cause des modalités qui s'appliquent

au PCAEGIM mais qui renvoient au programme IDÉE-PME. Ces modalités semblent plus contraignantes qu'elles le sont en réalité.

Volets III et IV

Ces volets sont gérés par les SADC. Cependant, le partage des rôles et des responsabilités entre elles et le bureau d'affaires dans la livraison de ces deux volets n'est pas clair pour tous. En effet, il y a mésentente sur le rôle et les responsabilités des SADC. Pour les représentants du bureau d'affaires, les SADC devraient être des « livreurs de services » dont les balises et les modalités seraient prédéterminées par l'agence. Quant aux SADC, elles veulent une relation de partenariat avec le bureau d'affaires et de l'autonomie dans l'application de ces volets.

Le bureau d'affaires est conscient que la mise en oeuvre des volets III et IV en collaboration avec les SADC a été plus difficile que prévue. Des mesures ont été prises afin d'améliorer les relations avec les SADC, notamment par une nouvelle répartition du travail des conseillers. Depuis le début de l'année 2004, les SADC sentent une plus grande ouverture de la part du bureau d'affaires en vue d'une amélioration des relations.

Pour ce qui est du volet III, il s'agit de la continuité du Fonds Stratégie Jeunesse sur lequel les SADC oeuvraient déjà. Chaque SADC a reçu 50 000 \$ lui permettant d'investir auprès d'entreprises dirigées par des jeunes sous forme de prêts aux entrepreneurs. Par contre, selon le directeur du bureau d'affaires, *«le fait que les SADC bénéficient du même budget devrait être revu et établi en fonction de la population qu'elles desservent. Il faudrait une certaine logique dans les calculs des montants admissibles, qui soit en lien avec le nombre d'entreprises sur le territoire et la population qui l'occupe»*.

Quant au volet IV, les SADC et le bureau d'affaires ont précisé les modalités d'application. Ce volet a ainsi été orienté vers une aide technique offerte aux entrepreneurs éprouvant des difficultés de gestion des ressources humaines, de gestion de leurs opérations ou des problèmes de marketing. Dans le cadre de ce volet, 25 % du budget utilisé par les SADC sert à offrir des activités d'animation du milieu ayant un impact sur la collectivité des affaires, sur le climat des affaires, sur l'organisation d'événements pouvant susciter l'entrepreneurship. La différence sert à l'embauche d'une ressource externe spécialisée qui effectue le suivi auprès de certaines entreprises afin de vérifier leur évolution et d'éviter des problèmes financiers.

Constats sur la mise en oeuvre des volets

15. L'ambiguïté, quant aux rôles des SADC dans la livraison des volets III et IV, a eu un effet négatif sur les relations entre les SADC et le bureau d'affaires de Gaspé.

16. Les critères de sélection du volet II sont trop restrictifs et les modalités du volet V ne sont pas suffisamment claires.

Recommandations

E. L'agence devrait clarifier le volet I.

F. L'agence devrait revoir le rôle global des SADC par rapport à l'entente initiale. Les rôles et les responsabilités des SADC devront être définis clairement pour la livraison des volets *jeunes et habilitation du milieu*.

G. L'agence devrait revoir les critères de sélection du volet II pour qu'ils soient mieux adaptés à la réalité du milieu. L'agence devrait également clarifier les modalités du volet V.

La plupart des entreprises clientes que nous avons rencontrées sont satisfaites des services offerts par les conseillers du bureau d'affaires. En effet, le taux de satisfaction de la clientèle du bureau d'affaires de Gaspé était de 91,5% en 2003-2004; ce taux était sensiblement le même pour l'ensemble de la clientèle de l'agence (94,5% en 2003-2004).

Les entrepreneurs rencontrés étaient également satisfaits de la disponibilité des conseillers, de ses connaissances et de son intérêt pour le traitement de leurs dossiers. D'ailleurs, le taux de satisfaction de la clientèle quant à la *compétence du personnel* du bureau d'affaires de Gaspé a passé de 84,1% en 2000-2001 à 98,3% en 2003-2004. Ils ont mentionné qu'il était maintenant beaucoup plus facile et rapide de rencontrer les membres du personnel du bureau d'affaires. Les clients sont surtout très satisfaits de la rapidité avec laquelle les conseillers effectuaient les retours d'appels²⁵. En effet, les résultats de l'enquête annuelle indiquent que le taux de satisfaction quant à *l'accompagnement fait par les conseillers du bureau de Gaspé lors de la démarche* est passé de 71,4% en 2000-2001 à 84,7 % en 2003-2004²⁶.

²⁵ Sur les quatre clients que nous avons rencontrés, un seul a émis certaines réserves quant au délai de traitement de son dossier.

²⁶ Cette question n'était pas posée lors de l'enquête 1999-2000.

Suivi des résultats effectué dans le cadre des volets

Selon les conseillers du bureau d'affaires, le suivi des résultats du PCAEGIM n'est pas très différent du suivi réalisé dans le cadre des autres programmes de l'agence. Cependant, compte tenu du volume important de dossiers, les conseillers indiquent que le suivi n'est pas réalisé aussi régulièrement qu'il devrait l'être.

Le type de suivi des résultats effectué auprès des entreprises et des organismes est surtout informel. Pour certains projets financés dans le cadre du PCAEGIM, les conseillers de l'agence siègent aux conseils d'administration à titre d'observateurs. Dans le cas des entreprises, le suivi est réalisé à des périodes différentes qui varient selon le conseiller. Pour ce qui est des organismes, les renseignements fournis ne sont pas uniformes et il est difficile de quantifier les résultats des activités. Le suivi n'est donc pas très régulier et est peu documenté. Les résultats à moyen terme devraient alors être mieux documentés afin de mesurer l'ampleur des effets du PCAEGIM sur la situation économique de la région.

En ce qui concerne les SADC, les entrevues réalisées auprès des conseillers du bureau d'affaires indiquent que la qualité et la quantité de renseignements transmis varient d'une SADC à l'autre. À cet égard, les SADC précisent qu'il est difficile de présenter des rapports détaillant le nombre d'activités réalisées avec les fonds du PCAEGIM sans que le bureau d'affaires définisse clairement ce qui doit être comptabilisé comme une activité. De plus, les SADC ont indiqué qu'elles ont de la difficulté à faire le suivi de leurs entreprises clientes (par exemple : difficulté à établir les indicateurs de rendement).

Le tableau 5 présente brièvement le suivi qui est effectué pour les cinq volets du programme de contribution.

Tableau 5
Suivi des résultats réalisé dans le cadre des volets

Volets	Description du suivi réalisé	Recommandations de suivi à réaliser
Volet I	Le suivi consiste à fournir des renseignements sur l'avancement des projets par le promoteur. Un suivi téléphonique est réalisé et, avant d'effectuer le paiement, il y a un rapport qui est produit au bureau d'affaires sur l'utilisation des sommes versées au ministère et la réalisation des travaux. Compte tenu du fait que ce volet consiste à effectuer des transferts à d'autres ministères, le suivi des résultats n'est pas obligatoire.	Il n'y a pas de suivi de résultats formel pour ce volet. Cependant, des informations de natures qualitatives et quantitatives pourraient être recueillies par l'agence sur la réalisation des projets et les résultats à moyen et à long terme.
Volet II	Pour ce volet, c'est principalement un suivi financier qui est réalisé. Avant le paiement final du projet et dans la mesure du possible, le conseiller attribué au paiement va rendre visite au promoteur du projet et photographier les travaux réalisés ou les machineries acquises via l'aide financière. Cette preuve est incluse au dossier pour s'assurer de la réalisation du projet avant le paiement final.	À l'heure actuelle, les conseillers devraient périodiquement vérifier le nombre d'emplois créés liés à chaque projet. Toutefois, les mesures de rendement utilisées pour les projets avec les entreprises sont insuffisantes pour rendre compte des résultats de l'intervention. Il faudrait utiliser un outil tel que l'annexe E utilisé pour les projets avec les OBNL.
Volet III	Pour ce volet, le bureau d'affaires a produit un canevas indiquant aux SADC les données qui doivent être fournies. Le suivi de ce volet se fait de façon informelle par des rencontres entre les directeurs des SADC et les conseillers du bureau d'affaires. Pour le volet III, le bureau d'affaires reçoit la liste des dossiers acceptés par le conseil d'administration des SADC et à chacune des réclamations, il reçoit le montant qui est accordé, le nom de l'entreprise de même que le nom du promoteur. Ce suivi ressemble à celui qui est réalisé dans le cadre du programme de Développement des collectivités de l'agence.	Le suivi devrait être formalisé afin d'assurer qu'il soit effectué de la même façon et à intervalle régulier. De plus, le canevas qui est utilisé est limité aux résultats à court terme, il est donc impossible de faire le lien entre les résultats des projets et les résultats visés par le programme. Un cadre de mesure du rendement pour la Stratégie jeunesse existe déjà pour l'ensemble des SADC, les conseillers devraient également l'appliquer dans le cadre de ce volet du PCAEGIM. Toutefois, il faut s'assurer de faire la distinction entre les résultats obtenus dans le cadre de la Stratégie Jeunesse et ceux obtenus dans le cadre du PCAEGIM.

Volet IV	Comme pour le volet III, le bureau d'affaires a produit un canevas indiquant aux SADC les données qui doivent être fournies. Le suivi de ces volets se fait également de façon informelle par des rencontres entre les directeurs des SADC et les conseillers du bureau d'affaires. Les SADC produisent un rapport trimestriel qui indique le nom des entreprises rencontrées, le type d'intervention effectué dans l'entreprise, si un consultant a dû être embauché, pendant combien de jours et, le cas échéant, le coût du consultant. Pour les activités liées à l'animation du milieu, les SADC produisent un rapport qui indique le type d'activité d'animation qui a été réalisé, la description, la date de réalisation, le lieu, le rôle de la SADC (initiateur ou collaborateur), le total des coûts de la SADC et le nombre de participants.	Le suivi devrait être formalisé afin d'assurer qu'il soit effectué de la même façon et à intervalle régulier. De plus, le canevas qui est utilisé est limité aux activités et aux résultats à court terme, il est donc impossible de faire le lien entre les résultats des projets et les résultats visés par le programme. Certains indicateurs du programme de développement des collectivités pourrait être utiles pour documenter les résultats de ce volet. Il faut cependant s'assurer de faire la distinction entre les résultats obtenus dans le cadre du PDC et ceux obtenus dans le cadre du PCAEGIM.
Volet V	Pour ce volet, c'est le respect du contrat (conditions du contrat) avec le promoteur qui s'applique. Si c'est un projet avec un OBNL, certaines mesures de rendement (document intitulé <i>Annexe E</i>) peuvent être demandées à l'organisme en cours de projet. De plus, sur plusieurs de ces projets, il y a un conseiller du bureau d'affaires qui siège habituellement à titre d'observateur au Conseil d'administration. Par conséquent, celui-ci peut constater l'avancement du projet.	Une annexe E devrait toujours être utilisée pour les projets avec les OBNL. Quant aux projets avec les entreprises, il faudrait également utiliser un outil tel que l'annexe E. Encore une fois, sans cet outil les mesures de rendement seront insuffisantes pour rendre compte des résultats de l'intervention.

Constat sur le suivi des volets

17. Il est difficile de connaître les résultats des activités pour chacun des volets puisque les suivis ne sont pas réguliers. De plus, ils ne sont pas effectués de façon uniforme.

Recommandations

H. Pour les volets II et V, l'utilisation de l'annexe E (ou un outil comparable) devrait être systématisée. Pour les volets III et IV, le bureau d'affaires devrait expliquer clairement aux SADC le type d'information qui doit être compilée, et ce afin que cette information soit pertinente et uniforme d'une SADC à l'autre. Le bureau d'affaires et les SADC devraient s'entendre sur l'utilisation de cadres de mesure du rendement communs aux cinq SADC. Le bureau devrait s'inspirer du cadre de la Stratégie jeunesse pour le volet III et utiliser les indicateurs du PDC pour documenter les résultats pour le volet IV.

I. Le bureau d'affaires devrait considérer voir à établir une norme qui fixe la fréquence de suivi des résultats. Il devrait consulter davantage les conseillers de la Direction Qualité et examens pour obtenir de l'aide quant à l'élaboration d'indicateurs et à des méthodes de suivi des résultats des ententes de contribution.

3.2.3 Bilan de la mise en oeuvre du PCAEGIM

Bilan de la mise en oeuvre du bureau d'affaires

Après les trois années de fonctionnement du bureau d'affaires, les conseillers et le directeur ont une meilleure compréhension des modalités d'application des différents volets du PCAEGIM, des autres programmes de l'agence et du milieu dans lequel ils oeuvrent. De plus, le bureau d'affaires a fait adopter son plan d'affaires 2002-2005 qui, selon le directeur « *est adapté à leurs outils et à la collectivité desservie* ».

Les difficultés rencontrées quant à la mise en place du bureau de Gaspé n'ont tout de même pas eu d'effet négatif sur la satisfaction de la clientèle à long terme. Bien que le taux de satisfaction de la clientèle quant à la qualité des services ait connu une baisse importante durant l'année qui a suivi l'ouverture du bureau de Gaspé, la situation s'est rétablie à la fin de l'année 2003-2004²⁷.

Bilan de la mise en oeuvre du programme de contribution

Plusieurs activités ont été réalisées dans le cadre du programme afin d'informer, de sensibiliser et de promouvoir le PCAEGIM. Cependant, ces informations n'ont pas été comptabilisées.

En ce qui concerne l'aide directe et indirecte sous forme de services et d'appuis financiers, nous avons des renseignements principalement sur l'appui financier offert à des organismes et à des entreprises pour la réalisation de projets. Quant aux activités de consultation pour des conseils sur l'élaboration de stratégies, de plans d'affaires ou de financement et autres activités, nous disposons de peu d'information. Cependant, le bureau d'affaires a présenté une série de résultats escomptés sur trois ans dans son plan d'affaires 2002-2005 pour différentes cibles d'intervention visées par l'agence.

²⁷ Le taux de satisfaction sur la *qualité des services en général* est passé de 96,1% en 1999-2000 à 77,8% en 2000-2001 et s'est rétabli à 91,5 % en 2003-2004.

Les principales informations dont nous disposons sur les extrants sont : le nombre de projets par volets, les types de clientèles, les montants investis par l'agence dans le programme de même que le coût total des projets. Comme l'indique le tableau 6, au 30 novembre 2003, 58 projets avaient été réalisés dans le cadre du PCAEGIM, représentant une aide totale de plus de 95 millions \$. En excluant les sommes engagées pour la relance de Papiers Gaspésia, l'aide accordée dans le cadre du PCAEGIM est d'un peu plus de 15 millions \$²⁸.

Tableau 6

Répartition du nombre et de la valeur des projets approuvés par volets dans le cadre du programme (1^{er} janvier 2001 au 30 novembre 2003)

	NOMBRE DE PROJETS APPROUVÉS	BÉNÉFICIAIRES (CLIENTÈLE CONTACTÉE)	MONTANT D'AIDE ACCORDÉ	COÛT TOTAL DES PROJETS
Volet I	4	Organismes publics	3 160 000 \$*	--
Volet II	16**	Entreprises (16)	85 287 750 \$***	532 468 867 \$
Volet III	15	Jeunes	800 000 \$	800 000 \$
Volet IV	7	SADC (quatre SADC sur cinq)	2 119 352 \$	2 119 352 \$
Volet V	16	OBNL (6), SADC (5), associations (3), entreprises (2)	3 949 184 \$	10 824 938 \$
TOTAL	58		95 472 286 \$	545 413 157 \$

Source: DEC, Rapport de vérification du PCAEGIM, mars 2004.

* Cette somme représente des transferts interministériels.

** Deux des récipiendaires ont refusé le financement.

*** Dans le cadre du volet II, l'agence a engagé 80 millions \$ pour la relance de l'usine de Papiers Gaspésia.

Bilan des volets

Le **volet I** a permis la réalisation de quatre projets. Le montant d'aide accordé pour ce volet était de 3,16 millions \$ et provenait de transferts interministériels. Ce volet a permis la réfection du quai à Gaspé et donc évité sa fermeture au public. Quant au Parc Forillon, le projet a permis l'amélioration de certaines infrastructures (réfection d'un havre de pêche, remise en état d'un bâtiment de Parcs Canada -Maison Dolbel-, reconstruction d'un pont, réfection de certaines

²⁸ La répartition annuelle du nombre et de la valeur des projets approuvés dans le cadre du programme est présentée à l'annexe G.

installations). Dans le cadre de ce volet, certains projets identifiés au départ n'ont pas été réalisés parce qu'ils ne généraient pas de retombées économiques importantes.

Seize entreprises ont reçu une aide dans le cadre du **volet II**. La valeur totale des projets était de 532 468 867 \$, dont 85 532 750 \$ du PCAEGIM. En excluant la Gaspésia, l'aide accordé pour les projets était de 5,5 millions \$. Les entreprises ayant reçu une aide ont pu acquérir de l'équipement, agrandir des installations en place ou moderniser les machineries. Dans le secteur de l'hôtellerie, par exemple, les projets ont permis d'améliorer la qualité des installations. Les conseillers du bureau d'affaires ont constaté, qu'après quelques années, les projets du volet II se répartissent dans certains créneaux spécifiques, notamment la mariculture et l'énergie éolienne.

Le **volet III** a permis de recapitaliser le Fonds Jeunesse. Ce faisant, l'aide accordée a permis d'intervenir plus souvent auprès des jeunes entrepreneurs en leur offrant un capital de démarrage. Ainsi, 15 projets ont été approuvés pour un coût total de 800 000 \$ en contributions non remboursables. De la même façon, dans le secteur des pêches, des jeunes ont pu acquérir l'entreprise familiale.

Le **volet IV** a financé l'organisation d'activités ayant un impact sur la collectivité des affaires, sur le climat des affaires et sur l'organisation d'événements pouvant susciter l'entrepreneuriat tout en privilégiant les créneaux des jeunes et de l'économie du savoir. Quatre des cinq SADC ont participé à ce volet en réalisant des activités d'animation dans le milieu dans le cadre de sept projets approuvés par le bureau d'affaires. Toutefois, malgré des contributions non remboursables totales de 2 119 184 \$, les résultats quant au nombre d'activités réalisées par les SADC ne sont pas connus puisque le suivi de ces interventions est très différent d'une SADC à l'autre.

Le **volet V** a permis de financer des initiatives nouvelles, des projets pilotes qui n'auraient pas pu être financés dans le cadre du programme IDÉE PME. Ce volet a également permis la réalisation de projets dans de nouveaux créneaux (biotechnologie marine, éolien, mariculture, etc.). Cependant, ce volet aurait probablement pu être utilisé davantage si les conseillers avaient eu une connaissance plus approfondie du type de projets pouvant être réalisés dans le cadre de ce volet. Selon le directeur, les conseillers du bureau d'affaires et les représentants des SADC, l'agence devrait leur expliquer plus clairement ce qu'il est possible de financer dans le cadre de ce volet afin qu'il soit plus utilisé.

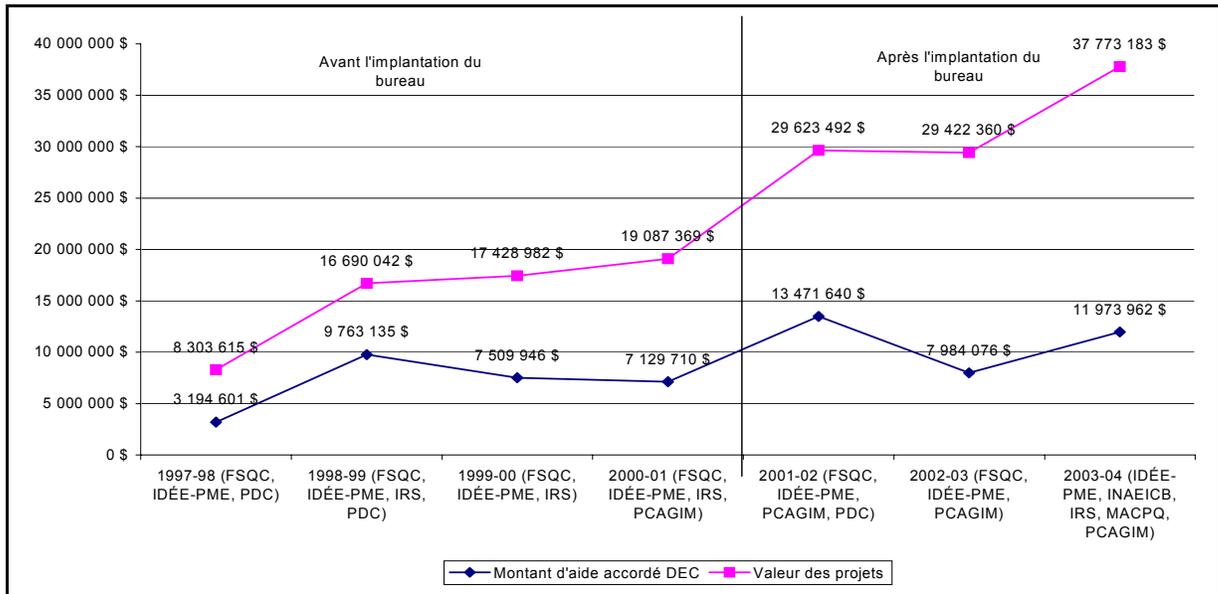
Dans le cadre de ce volet, 16 projets ont été réalisés pour une valeur totale de 10 824 938\$, dont 3 949 184 \$ provenait du PCAEGIM. Parmi les projets mis

sur pied, il y a eu la réalisation du plan d'expansion du musée de la Rivière Cascapédia, le Parc éolien du Renard et le Technocentre éolien.

Situation avant et après l'intervention du PCAEGIM quant au montant d'aide et à la valeur totale des projets approuvés dans la région

La figure 1 indique les montants d'aide accordés par l'agence de même que la valeur totale des projets approuvés dans la région de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine pour les années antérieures à l'implantation du bureau d'affaires (1997-1998 à 2000-2001) et depuis l'implantation du bureau d'affaires à Gaspé (2001-2002 à 2003-2004). Cette figure permet de constater une augmentation des montants d'aide offerts par l'agence dans la région et des investissements générés par les projets (valeur totale des projets financés)²⁹.

Figure 1
Évolution des montants d'aide engagés par l'agence et de la valeur totale des projets³⁰ pour la région de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine avant et après l'implantation du bureau d'affaires de Gaspé



Constat sur le bilan
 18. Il y a eu une intensification de l'intervention de l'agence sur les territoires de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine.

²⁹ Les données sur le nombre de projets, les montants d'aide de l'agence et la valeur des projets sont reproduits sous forme de tableau à l'annexe E.

³⁰ Les données relatives à Papiers Gaspésia ne sont pas incluses dans cette figure.

QUATRIÈME PARTIE : CONCLUSIONS

Le bureau d'affaires de Gaspé et le PCAEGIM ont été mis en place afin de répondre à des transformations économiques importantes que vivent la Gaspésie et les Îles-de-la-Madeleine. L'agence collabore donc au développement de l'économie de cette région avec les partenaires du milieu ainsi qu'avec les partenaires des gouvernements provincial et fédéral.

Malgré quelques problèmes rencontrés lors de l'implantation du bureau d'affaires et la mise en place des volets du PCAEGIM, la création de ce programme et de ce bureau d'affaires a produit plusieurs avantages pour la région. Mentionnons notamment la proximité du bureau d'affaires, l'augmentation des investissements dans la région et la réalisation de projets dans de nouveaux secteurs (par le PCAEGIM et par la collaboration avec le gouvernement du Québec pour le développement de plusieurs projets majeurs).

De plus, il y a actuellement une meilleure compréhension des différents volets du programme de la part des conseillers, mais également de la part du milieu. De plus, afin de répondre à des besoins locaux, le bureau d'affaires s'est doté d'une *Initiative régionale stratégique* (IRS) qui contribue maintenant à orienter les actions du bureau d'affaires vers l'amélioration de l'environnement économique et de l'économie du savoir. L'IRS et le PCAEGIM sont complémentaires et permettent de mieux répondre aux besoins de la collectivité.

À la lumière des informations recueillies sur la pertinence et la mise en oeuvre du programme, nous dégageons les constats et recommandations suivants concernant l'implantation du bureau d'affaires de Gaspé et du PCAEGIM.

Constats principaux sur la pertinence du programme

1. De façon générale, les besoins énoncés par les intervenants du milieu afin de répondre à la situation de crise que vivait cette région sont toujours présents. L'intervention spéciale du gouvernement fédéral au développement économique de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine est toujours pertinente et répond à un réel besoin.
2. L'intervention du volet II (développement des moyennes entreprises) demeure pertinente. Cependant, le critère de sélection des entreprises relatif aux coûts d'immobilisations n'est pas adapté aux besoins des PME

de la région.

3. Les coûts admissibles du PCAEGIM sont moins restrictifs que ceux des autres programmes de l'agence; ce qui permet au PCAEGIM d'intervenir avec plus de souplesse. Des coûts d'immobilisations sont d'ailleurs admissibles dans certains volets.
4. Le programme est pertinent dans la mesure où il y a un grand besoin d'améliorer l'environnement socioéconomique de la région de la Gaspésie et celle des Îles-de-la-Madeleine.
5. Selon la majorité des intervenants que nous avons rencontrés, la présence du bureau d'affaires de l'agence est un atout pour le développement économique de la région.
6. De façon générale, l'intervention du PCAEGIM est complémentaire aux autres types d'interventions offertes dans la région, que ce soit par les autres programmes fédéraux ou par ceux offerts par le gouvernement provincial.
7. Plusieurs projets approuvés dans le cadre du PCAEGIM ont été financés en collaboration avec le gouvernement provincial.
8. L'IRS du bureau d'affaires a pu remédier au problème lié au critère du coût d'immobilisation minimum de 500 000 \$ dollars du volet II. Le volet Initiative spéciale à la petite entreprise de cette stratégie permet d'intervenir pour répondre aux besoins des petites entreprises de la région dans le cadre de projets d'immobilisation de moins de 500 000 \$ qui sont inadmissibles au PCAEGIM.

Constats principaux sur la mise en oeuvre du programme

9. Un personnel peu expérimenté en plus d'une pression importante du milieu ont occasionné des délais de traitement de demandes.
10. La formation offerte au personnel du bureau d'affaires de Gaspé n'a pas été suffisante. Le personnel n'a pas disposé d'un programme de formation lui facilitant l'analyse de dossiers.
11. La description détaillée du PCAEGIM, y compris les montants alloués aux volets du programme, présentée sur le site Web de l'agence n'a pas facilité la tâche des conseillers. Selon eux, l'annonce détaillée du programme a créé certaines attentes du milieu.

12. Le document promotionnel provenant du siège social qui décrivait le PCAEGIM a été disponible une année et demie après l'ouverture du bureau d'affaires.
13. Le rayonnement de l'agence dans la région n'a pas été suffisant au cours des premiers mois qui ont suivi l'ouverture du bureau d'affaires à Gaspé. Les clients potentiels de l'agence avaient une faible connaissance du PCAEGIM et de ses modalités.
14. Dès l'ouverture du bureau d'affaires, la charge de travail importante a fait en sorte que les représentants du bureau d'affaires n'ont pas été suffisamment présents à différents comités ou à des projets locaux avec d'autres organismes gouvernementaux.
15. L'ambiguïté, quant aux rôles des SADC dans la livraison des volets III et IV, a eu un effet négatif sur les relations entre les SADC et le bureau d'affaires de Gaspé.
16. Les critères de sélection du volet II sont trop restrictifs et les modalités du volet V ne sont pas suffisamment clairs.
17. Il est difficile de connaître les résultats des activités pour chacun des volets puisque les suivis ne sont pas réguliers. De plus, ils ne sont pas effectués de façon uniforme.
18. Il y a eu une intensification de l'intervention de l'agence sur les territoires de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine.

Recommandations sur la mise en oeuvre du programme

- A. **L'agence devrait étudier la possibilité soit d'embaucher un conseiller économique au bureau d'affaires de Gaspé afin d'aider à encadrer les conseillers ou de faire une meilleure utilisation des services conseils existant au siège social.**
- B. **L'agence devrait s'assurer, lors de la mise en place d'un nouveau bureau d'affaires ou d'un nouveau programme, de dispenser un programme de formation afin de voir à ce que tout le personnel embauché puisse en bénéficier. Cette recommandation rejoint les propos émis dans le *Rapport de vérification du PCAEGIM*.**
- C. **Toute documentation promotionnelle sur un nouveau programme devrait être disponible avant son lancement et devrait mettre en évidence l'objectif de ce programme ainsi que les critères d'admissibilité. Cela permettrait au public d'avoir une meilleure connaissance du nouveau programme et de ses modalités.**
- D. **Il faudrait accroître la visibilité et le rayonnement de l'agence dans la région, la diffusion de sa programmation régulière et l'action du PCAEGIM. Il faudrait également accroître la participation des conseillers aux activités d'information stratégique, d'info-conseil et d'animation économique du milieu. En ce sens, le bureau d'affaires devrait effectuer un suivi plus étroit des rencontres de la table interministérielle dans la région.**
- E. **L'agence devrait clarifier le volet I.**
- F. **L'agence devrait revoir le rôle global des SADC par rapport à l'entente initiale. Les rôles et les responsabilités des SADC devront être définis clairement pour la livraison des volets *jeunes* et *habilitation du milieu*.**
- G. **L'agence devrait revoir les critères de sélections du volet II pour qu'ils soient mieux adaptés à la réalité du milieu. L'agence devrait également clarifier les modalités du volet V.**
- H. **Pour les volets II et V, l'utilisation de l'annexe E (ou un outil comparable) devrait être systématisée. Pour les volets III et IV, le bureau d'affaires devrait expliquer clairement aux SADC le type d'information qui doit être compilé, et ce afin que cette information soit pertinente et uniforme d'une SADC à l'autre. Le bureau d'affaires et les SADC devraient s'entendre sur l'utilisation de cadres**

de mesure du rendement communs aux cinq SADC. Le bureau devrait s'inspirer du cadre de la Stratégie jeunesse pour le volet III et utiliser les indicateurs du programme de Développement des collectivités pour documenter les résultats pour le volet IV.

- I. Le bureau d'affaires devrait considérer voir à établir une norme qui fixe la fréquence de suivi des résultats. Il devrait consulter davantage les conseillers de la Direction Qualité et examens pour obtenir de l'aide quant à l'élaboration d'indicateurs et à des méthodes de suivi des résultats des ententes de contribution.**

ANNEXES A
Historique de la création
du PCAEGIM

Tableau A

Historique de la création du PCAEGIM et principales composantes des décisions du Conseil du Trésor

HISTORIQUE ET DÉCISIONS DU CT	PRINCIPALES COMPOSANTES
<p>Été 2000 : consultation des principaux organismes de la région par le Secrétaire d'État de l'agence</p>	<ul style="list-style-type: none"> • À l'été 2000, le secrétaire d'État de l'agence avait visité la région et pris part à une consultation auprès de quelques organismes de la région, à savoir des sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC), des chambres de commerce et le député de la région. • Au mois de mai 2000, on assistait à la mise en place d'une table interministérielle à laquelle participaient 24 agences et ministères du gouvernement fédéral pour élaborer une stratégie commune d'intervention régionale. • Établissement du Programme canadien d'appui à l'économie de la Gaspésie pour une période de cinq ans. Il y fut donc mentionné qu'aucune demande, en vertu de ce programme, ne pourrait être acceptée après le 22 août 2005. • Le territoire désigné pour le programme couvrait alors les municipalités régionales de comté (MRC) suivantes : Avignon, Denis-Riverin, La Côte-de-Gaspé, Le Rocher-Percé et Bonaventure. • Le programme proposé axait les priorités sur : la mise en valeur des infrastructures fédérales, le développement des moyennes entreprises, les jeunes, l'habilitation du milieu et les initiatives émergentes. • L'agence prévoyait également offrir, via ce programme, ses services ainsi que la coordination de l'action fédérale dans la région avec une place d'affaires «pour signifier l'attention particulière qu'accorde le gouvernement canadien aux citoyens et citoyennes face aux difficultés éprouvées». • Six nouvelles ressources humaines (le directeur, deux personnes aux communications et trois personnes pour assurer la gestion des activités reliées à la prestation des programmes). • L'enveloppe consacrée à cette initiative pouvait être supérieure à 20 millions de dollars et l'agence devait procéder à une nouvelle affectation de fonds à même son enveloppe régulière. Le budget de fonctionnement prévoyait 5 millions de dollars pour assurer le fonctionnement du bureau d'affaires et 15 millions de dollars pour des dépenses de contribution.
<p>Octobre 2000 : ouverture du bureau d'affaires de l'agence à Gaspé</p>	<ul style="list-style-type: none"> • L'administration du PCAEGIM nécessitait l'ouverture d'un bureau d'affaires et l'agence a donc décidé d'ouvrir un bureau à Gaspé. • Le territoire de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine était desservi auparavant par le bureau de l'agence à Rimouski. Cependant, l'éloignement du bureau de l'agence posait un problème de logistique.

<p>Printemps 2001</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La MRC des Îles-de-la-Madeleine est intégrée au territoire désigné pour ce programme. La situation économique des Îles-de-la-Madeleine était comparable à celle de la Gaspésie : le taux de chômage était de 20% à cette époque et l'économie de cette région était peu diversifiée, comptant essentiellement sur le tourisme et sur les pêches pour assurer son développement économique. • L'ajout du territoire des Îles-de-la-Madeleine s'est fait malgré aucune augmentation budget total de la stratégie (aucun budget additionnel de subventions et de contributions) mais l'agence a reçu l'autorisation de dépasser le cap de 20 millions de dollars pour cinq ans jusqu'à 35 millions \$. • L'ajout des Îles-de-la-Madeleine et le volume de travail depuis l'ouverture du bureau d'affaires avait nécessité des ressources humaines supplémentaires. D'ailleurs, il y a eu l'ajout de quatre personnes additionnelles. Le budget de fonctionnement du programme était ainsi augmenté jusqu'en 2005-2006 par un transfert de fonds provenant du budget de contributions du PCAEGIM.
<p>Printemps 2002</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Implantation d'une usine de pâtes et papiers (Papiers Gaspésia) utilisant des technologies de pointe à Chandler, en Gaspésie. • L'entente négociée avec Papiers Gaspésia était de 80 millions de dollars remboursable d'ici 2013-2014. Ce projet s'inscrivait dans le cadre du volet II (développement des moyennes entreprises) du PCAEGIM. • Le 80 millions de dollars provient d'une part d'un transfert de 65 millions de dollars des nouveaux budgets provenant du Fonds du Canada pour la création d'emploi (FCCE) au PCAEGIM et d'autre part des niveaux de référence de l'agence pour 15 millions de dollars.

ANNEXES B
Sommaire du financement
du PCAEGIM

Tableau B
Sommaire du financement du PCAEGIM³¹
(En 000 \$)

Année financière	Salaires	Coûts de fonctionnement	Subventions et contributions	Contributions de l'employeur 20%	Total
2000-2001	225	230		45	500
2001-2002	690	527	2 500	138	3 855
2002-2003	690	527	38 500	138	39 855
2003-2004	690	527	42 000	138	43 355
2004-2005	690	527	11 500	138	12 855
2005-2006	690	527	500	138	1 855
TOTAL	3 675	2 865	95 000	735	102 275

³¹ Considérant la deuxième présentation au Conseil du Trésor, la valeur du programme peut passer de 20 millions \$ jusqu'à 35 millions \$.

ANNEXES C
Liste des questions d'évaluation
liées aux enjeux de la pertinence
et de la mise en oeuvre du PCAEGIM

Questions d'évaluations:

Les quatre questions d'évaluation liées aux enjeux de la pertinence sont les suivantes :

1. **Quelle est la valeur ajoutée de PCAEGIM par rapport aux autres programmes de l'agence? Qu'est-ce que PCAEGIM nous permet de faire que les autres programmes ne font pas?**
2. **L'approche de l'agence (les objectifs, les volets, la nature de l'intervention, l'ouverture d'un bureau d'affaires) est-elle toujours pertinente? Est-ce qu'elle répond aux besoins des clients? Quels sont les besoins-clés des PME? Est-ce que la valeur ajoutée du bureau d'affaires justifie les ressources utilisées?**
3. **Les interventions de l'agence sont-elles complémentaires ou se chevauchent-elles avec les interventions de ministères ou organismes du gouvernement fédéral ou du gouvernement du Québec? Quels effets l'initiative a-t-elle sur les autres paliers de gouvernement? Ces paliers de gouvernement pourraient-ils jouer un plus grand rôle?**
4. **Quelle est la valeur ajoutée des interventions de l'agence à l'épanouissement de l'économie de la région? Y a-t-il un rôle légitime et nécessaire pour le gouvernement dans le domaine de ce programme?**

Les dix questions d'évaluation liées aux enjeux sur la mise en oeuvre sont les suivantes :

1. **Quel bilan peut-on tirer de la mise en oeuvre de ce programme?**
2. **Des problèmes ont-ils été rencontrés lors de la mise en oeuvre du programme, notamment dans le premier volet (infrastructure)? Des modifications ont-elles été apportées?**
3. **L'utilisation des ressources a-t-elle été efficace? A-t-on formé le personnel pour la mise en oeuvre des interventions dans le cadre du PCAEGIM?**
4. **Les interventions de l'agence dans les régions de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine se sont-elles intensifiées depuis la création du PCAEGIM?**
5. **Quels ont été les principaux bénéficiaires des interventions de l'agence? Rejoint-on les clientèles prévues pour chaque volet?**
6. **Dans quelle mesure les clientèles (bénéficiaires et non-bénéficiaires) sont-elles satisfaites de la prestation des services? (Les données pour répondre à cette question proviennent de l'enquête annuelle de l'agence.)**
7. **Est-ce qu'il y a un partage des rôles et des responsabilités entre les SADC et le bureau de Gaspé quant à la livraison du programme? Le cas échéant, est-ce que ce partage de rôles a été efficace et efficace? Quel bilan peut-on tirer de cette collaboration? Y a-t-il des améliorations à apporter? Quels sont les effets de ce programme sur nos intermédiaires? Pourrait-on élargir leur rôle?**
8. **Quels ont été les principaux extrants des interventions de l'agence (par volet)? Dans quelle mesure contribuent-ils à l'atteinte des objectifs?**
9. **Quelles leçons peut-on tirer de la mise en oeuvre des interventions (points forts et points à améliorer)?**
10. **Comment s'est effectuée la promotion des différents volets du programme (au niveau des activités de production)? Quel bilan peut-on en tirer?**

ANNEXES D
Guides de discussion utilisés

ANNEXES E
Nombre, montant d'aide et valeur totale
des projets approuvés par l'agence avant et
après l'implantation du bureau d'affaires de Gaspé

Tableau D

Nombre, montant d'aide et valeur totale des projets approuvés pour la région de la Gaspésie et les Îles-de-la-Madeleine avant et après l'implantation du bureau d'affaires à Gaspé*

PROJETS APPROUVÉS ANNUELLEMENT POUR L'ENSEMBLE DES PROGRAMMES	AVANT			APRÈS		
	NOMBRE TOTAL DE PROJETS APPROUVÉS	MONTANT D'AIDE ACCORDÉ DEC	VALEUR TOTALE DES PROJETS	NOMBRE TOTAL DE PROJETS	MONTAN T D'AIDE ACCORDÉ DEC	VALEUR TOTALE DES PROJETS
1997-1998 (FSQC, IDÉE-PME, PDC)	86	3194601	8 303 615 \$			
1998-1999 (FSQC, IDÉE-PME, IRS, PDC)	65	9763135	16 690 042 \$			
1999-2000 (FSQC, IDÉE-PME, IRS)	70	7509946	17 428 982 \$			
2000-2001 (FSQC, IDÉE-PME, IRS, PCAEGIM) <i>Le bureau d'affaires a été implanté en octobre 2000.</i>	60	7129710	19 087 369 \$			
2001-2002 (FSQC, IDÉE-PME, PCAEGIM, PDC)				98	13471640	29 623 492 \$
2002-2003 (FSQC, IDÉE-PME, PCAEGIM)				72	7984076	29 422 360 \$
2003-2004 (au 9 mars 2004) (IDÉE-PME, INAEICB, IRS, MACPQ, PCAEGIM)				116	11973962	37 773 183 \$
Source : DEC, Direction générale des opérations régionales, système financier Hermès du 1 ^{er} avril 1997 au 9 mars 2004.						
* Les données relatives à Papiers Gaspésia ne sont pas incluses dans ce tableau.						

ANNEXES F
Répartition annuelle des sommes investies
dans le cadre du PCAEGIM

Tableau F**Répartition annuelle des sommes investies dans le cadre du programme du 1^{er} janvier 2001 au 9 mars 2004 - volets II, III, IV et V**

	MONTANT D'AIDE ACCORDÉ	NOMBRE DE PROJETS APPROUVÉS
2000-2001	60 000 \$	1
2001-2002	3 437 063 \$	14
2002-2003	6 066 702 \$	21
2003-2004 (9 mars 2004)	3 191 921 \$	17
TOTAL	12 755 686 \$*	53
* Ne comprend pas les 80 millions \$ pour l'usine Papiers Gaspésia. Source: DEC, Direction générale des opérations régionales.		