

## **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***  
***Télocopieur : (450) 670-0009***  
***Courriel : [sogemap@sogemap.com](mailto:sogemap@sogemap.com)***  
***W3 : [sogemap.com](http://sogemap.com)***

# TABLE DES MATIÈRES

<b>SOMMAIRE .....</b>	<b>i</b>
<b>PREMIÈRE PARTIE : INTRODUCTION .....</b>	<b>1</b>
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
<b>DEUXIÈME PARTIE : LA STRATÉGIE D'ÉVALUATION .....</b>	<b>7</b>
2.1 Enjeux et questions d'évaluation .....	7
2.2 Démarche méthodologique .....	7
2.3 Portée et limite de l'évaluation .....	9
<b>TROISIÈME PARTIE : LES RÉSULTATS DE L'EXAMEN .....</b>	<b>10</b>
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
<b>QUATRIÈME PARTIE : CONCLUSIONS .....</b>	<b>38</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>43</b>

## 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. la mise en valeur des infrastructures fédérales ;
  2. le développement des moyennes entreprises ;
  3. les jeunes ;
  4. l'habilitation du milieu ;
  5. les initiatives émergentes.

Le montant total de la contribution disponible pour le programme est de 108 millions de dollars<sup>1</sup>. L'agence dispose également de 7,275 millions de dollars 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 ;

---

<sup>1</sup> 80 millions de dollars de ce total avaient été engagés pour le plan de relance de l'usine Papiers Gaspésia.

- 3) l'analyse des données secondaires dont les sources d'information sont :
1. la base de données des projets PCAEGIM ;
  2. les résultats des enquêtes annuelles de l'agence de 1997-1998 à 2003-2004.

## **Constats et recommandations**

1. De façon générale, les besoins énoncés par les intervenants du milieu afin de répondre à la situation de crise que vivait cette région existent toujours. L'intervention spéciale du gouvernement fédéral au développement économique de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine est toujours pertinente et répond aux besoins exprimés.
2. L'intervention du volet II (développement des moyennes entreprises) demeure pertinente. Cependant, le critère d'admissibilité des entreprises exigeant des coûts d'immobilisations minimum de 500 000 \$ est trop élevé relativement aux projets des PME de la région.
3. Selon la majorité des intervenants rencontrés, la présence du bureau d'affaires de l'agence est un atout pour le développement économique de la région.
4. 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.
5. L'IRS du bureau d'affaires a pu remédier en partie au problème lié au critère du coût d'immobilisation minimum de 500 000 \$ 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.
6. Un personnel peu expérimenté, en plus d'une pression importante du milieu, ont occasionné des délais de traitement de demandes.
7. 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 ou d'encadrement continu.

### **Recommandation :**

- A. 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 et 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*<sup>2</sup>.**

8. La description détaillée des montants alloués aux volets III et IV sur le site Web de l'agence a créé des attentes de la part des SADC.
9. Le document promotionnel provenant du siège social qui décrivait le PCAEGIM a été disponible une année et demie après le début du programme.
10. 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.
11. La promotion du programme dans la région n'a pas été suffisante au cours des premiers mois qui ont suivi l'ouverture du bureau d'affaires à Gaspé. La clientèle-cible de l'agence avaient une faible connaissance des modalités du PCAEGIM.

**Recommandation :**

**B. 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 ses modalités.**

12. 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.

**Recommandation :**

**C. Il faudrait accroître la participation des conseillers aux comités et aux projets locaux pour assurer une présence adéquate de l'agence sur le terrain.**

13. 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.

**Recommandation :**

**D. L'agence devrait revoir le rôle global des SADC dans le cadre des volets III et IV du PCAEGIM. Les rôles et les responsabilités des SADC devront être définis clairement pour la livraison des volets *jeunes et habilitation du milieu*.**

---

<sup>2</sup> Développement économique Canada, Vérification du Programme canadien d'appui à la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine, p. 10 recommandation numéro 6.

14. Le coût d'immobilisation minimum pour être admissible dans le cadre du volet II est trop élevé par rapport à la taille des projets de la région. Les modalités du volet V sont interprétées comme étant plus restrictives qu'elles ne le sont en réalité.

**Recommandation :**

**E. L'agence devrait revoir à la baisse le coût d'immobilisation minimum de 500 000 \$ du volet II pour que ce volet soit mieux adaptés à la réalité du milieu. L'agence devrait également clarifier les modalités du volet V auprès des conseillers du bureau d'affaires.**

15. 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.

**Recommandation :**

**F. 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 en mesure du rendement ou de 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.**

**G. 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 d'affaires 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, tout en s'assurant qu'une distinction claire est faite entre les résultats obtenus dans le cadre du PCAEGIM et ceux obtenus dans le cadre du PDC.**

**H. L'agence devrait voir à établir une norme qui fixe la fréquence de suivi des résultats.**

16. Il y a eu une intensification de l'intervention de l'agence sur les territoires de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine depuis le lancement du PCAEGIM.

## **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 de 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.

# 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 des 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 la mise en oeuvre 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 programme<sup>3</sup>.

### **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 social<sup>4</sup> : le taux de chômage pour la région était de 22,3 % (8,4 % au Québec), le taux d'emploi

---

<sup>3</sup> 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 de dollars.

<sup>4</sup> 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.

était de 40,1 % (57,4 % au Québec) et, depuis 25 ans, la région avait connu une baisse de 9 % de sa population alors que la population du Québec était à la hausse 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 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 viennent en aide à 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 spécial<sup>5</sup>. 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.* »<sup>6</sup>

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-Madeleine<sup>7</sup>.

---

<sup>5</sup> 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.

<sup>6</sup> Bureau d'affaires de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine, Plan d'affaires 2002-2005, p. 2.

<sup>7</sup> 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.

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

Au départ, le bureau d'affaires devait six personnes. 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 les programmes liés au mandat de base de l'agence, de même que des programmes spéciaux, 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)**

Afin de répondre spécifiquement à la situation problématique des territoires de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine, le programme a été élaboré en cinq volets :

1. la mise en valeur des infrastructures fédérales ;
2. le développement des moyennes entreprises ;
3. les jeunes ;
4. l'habilitation du milieu ;
5. les 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 crédit sont des 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 de dollars<sup>8</sup>. L'agence dispose de 7,275 millions de dollars, d'ici la fin du programme, pour l'administration du PCAEGIM et du bureau d'affaires.

---

<sup>8</sup> 80 millions de dollars de ce total avaient été engagés pour le plan de relance de l'usine Papiers Gaspésia.

**Tableau 1**  
**Présentation des volets du PCAEGIM**

VOLETS D'INTERVENTION	DESCRIPTION	CIBLES	RÉSULTATS ATTENDUS
<b>Volet 1</b> 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 fédérales via des transferts ministériels à d'autres ministères fédéraux. La responsabilité de reddition de comptes est également transférée à ces ministères.	OBNL, municipalités.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Améliorer l'accessibilité des infrastructures et des services du port de Gaspé ;</li> <li>• Accroître l'achalandage et les revenus commerciaux du port de Gaspé ;</li> <li>• Améliorer les infrastructures du Parc national Forillon ;</li> <li>• Maintenir l'achalandage touristique du Parc national Forillon.</li> </ul>
<b>Volet 2</b> 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"> <li>• Création et expansion d'entreprises.</li> </ul>
<b>Volet 3</b> 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"> <li>• Création de petites entreprises dirigées par des jeunes de 18 à 35 ans.</li> </ul>
<b>Volet 4</b> 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 du milieu et les jeunes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilisation et habilitation des intervenants du milieu ;</li> <li>• Valorisation de l'esprit d'entrepreneurship.</li> </ul>
<b>Volet 5</b> Initiatives émergentes	Soutenir des initiatives ayant un caractère structurant pour l'économie de la région. Les contributions financières ne devraient pas excéder 5 millions de dollars.	Partenaires fédéraux, OBNL, SADC, promoteurs de projets locaux.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réalisation de projets ayant un impact économique structurant dans la région.</li> </ul>

# DEUXIÈME PARTIE : LA STRATÉGIE D'ÉVALUATION

Cette section a pour but de présenter la stratégie qui a été utilisée pour réaliser l'évaluation formative 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 examine l'implantation du bureau d'affaires à Gaspé, de même que les cinq volets du PCAEGIM. La nature formative de cette évaluation fait qu'elle s'articule autour des enjeux liés à la pertinence du programme et à sa mise en oeuvre<sup>9</sup> et non au niveau d'atteinte des résultats finaux du programme. Toutefois, l'analyse des résultats préliminaires permet 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, des représentants d'entreprises clientes, de personnes ressources et de partenaires ;
- 3) l'analyse des autres sources de 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*

---

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

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 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**

Au total, 22 entrevues individuelles ont été réalisées : 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<sup>er</sup> 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 minutes.

## **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 de l'agence (le système Hermès) et des enquêtes annuelles effectuées par l'agence auprès de ses clients. Certains résultats présentés dans ce rapport proviennent de données colligées avant et après l'ouverture du bureau d'affaires et l'implantation du programme. 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. Ainsi les résultats de l'enquête de 1999-2000 (n=35) correspondent à la satisfaction de la clientèle gaspésienne et madelinienne à l'égard des 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 concernent uniquement la satisfaction de la clientèle envers les services offerts par le bureau de Gaspé.

À partir des données du PCAEGIM extraites du système Hermès, une analyse comparative a été effectuée entre le nombre et le coût total des projets

approuvés dans la région de la Gaspésie et des 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 (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'informations<sup>10</sup>. 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. Toutefois, les données quantitatives incluses dans ce rapport permettent de décrire les principaux extrants du programme. Le CGRR prévoit la mesure de résultats en 2005-2006 lors de l'évaluation sommative du PCAEGIM.

---

<sup>10</sup> 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 exprimés de la région et le 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 Québec<sup>11</sup> (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 rencontrés<sup>12</sup>, les principaux besoins des entreprises de la région sont l'encadrement et le soutien financier. D'ailleurs, ils croient que les interventions du gouvernement fédéral, par l'intermédiaire du PCAEGIM, répondent adéquatement à leurs besoins.

Les représentants des 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 en Gaspésie avait été exprimé au départ par les clients

---

<sup>11</sup> Données de l'Institut de la statistique du Québec.

<sup>12</sup> Nous avons rencontré les représentants de six entreprises clientes en entrevues individuelles.

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.* »<sup>13</sup> 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. 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 initiale.

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. En général, ce programme de contribution a répondu aux besoins des entreprises et des organismes.

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, 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 existent toujours. L'intervention spéciale du gouvernement fédéral au développement économique de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine est toujours pertinente et répond aux besoins exprimés.

<sup>13</sup>

La distance entre Rimouski et Gaspé est de 380 km.

### 3.1.2 Pertinence de l'intervention

#### *A) Programme de contribution (volets)*

Le PCAEGIM comporte 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** a comme objectif le développement des moyennes entreprises. Il permet d'appuyer l'investissement des PME dans des immobilisations. En effet, un des critères d'admissibilité est que chaque projet ait un coût d'immobilisation d'au moins 500 000 \$, ce qui est démesuré par rapport à la taille moyenne des projets de la région. Toutefois, ce volet est apprécié par les clients et les partenaires du gouvernement provincial que nous avons rencontrés.

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

#### ***Constat sur la pertinence de l'intervention***

2. L'intervention du volet II (développement des moyennes entreprises) demeure pertinente. Cependant, le critère d'admissibilité des entreprises exigeant des coûts d'immobilisations minimum de 500 000 \$ est trop élevé relativement aux projets des PME de la région.

## **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 non financiers incluant de l'accompagnement et des conseils, des renseignements et des références. La valeur ajoutée de la proximité d'un bureau d'affaires dans une région résulte, en grande partie, à la prestation de ces services non financiers.

Pour la majorité des personnes 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 client<sup>14</sup>. Ces résultats confirment le besoin de proximité ressenti par la clientèle de l'agence de cette région.

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 l'agriculture biologique, un parc éolien et des ressources minières à développer.

### ***Constat sur la pertinence du bureau d'affaires à Gaspé***

3. Selon la majorité des intervenants 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 fournissant un outil additionnel adapté aux besoins économiques de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine.

---

<sup>14</sup> 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 par une visite d'un conseiller de l'agence au bureau du client.

Les personnes rencontrées dans le cadre de cette étude jugent 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 leurs 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<sup>15</sup>. 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.

Mentionnons que l'Initiative régionale stratégique (IRS)<sup>16</sup>, 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.

---

<sup>15</sup> Selon l'enquête annuelle de l'agence pour l'année 2003-2004, 75 % des promoteurs de projet en Gaspésie et aux Îles-de-la-Madeleine n'auraient pas réalisé leur projet sans l'aide de l'agence.

<sup>16</sup> 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.

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 \$ 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 \$.

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 au financement partagé 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 MDERR 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.

#### ***Constats sur la cohérence de l'intervention***

4. 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.

5. L'IRS du bureau d'affaires a pu remédier en partie au problème lié au critère du coût d'immobilisation minimum de 500 000 \$ 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 :

- la mise en place du bureau d'affaires de l'agence à Gaspé ;
- l'implantation du programme de contribution ;
  - la promotion du programme ;
  - la mise en oeuvre des volets du PCAEGIM (programme de contribution) ;
  - le suivi des projets dans le cadre des différents volets ;
- bilan de la mise en oeuvre ;
  - le bureau d'affaires ;
  - le programme de contribution ;
  - la 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 concentrer rapidement ses efforts à la réalisation d'un plan de relance de l'usine Papiers Gaspésia inc. À posteriori, selon le directeur « *l'énergie investie dans ce plan de relance a porté préjudice aux autres dossiers en provenance du bureau de Rimouski* ».

Lors de son ouverture, il est apparu rapidement que les six ressources du bureau d'affaires étaient insuffisantes. Constatant le nombre élevé de dossiers à analyser, le directeur a fait une demande de ressources additionnelles.

Les résultats des enquêtes annuelles quant à l'accessibilité aux services confirment l'impact négatif de la charge de travail trop lourde sur la satisfaction de la clientèle. 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 aux 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.<sup>17</sup>

Toutefois, il y a eu 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 %.

#### ***Personnel peu expérimenté***

À l'ouverture du bureau de Gaspé, le personnel était, en grande partie, composé d'une équipe relativement peu expérimentée. Plusieurs membres de l'équipe avaient peu de connaissance des programmes offerts par l'agence. Lors de l'ouverture, 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* ».

---

<sup>17</sup> 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 à l'agence dans son ensemble.

Les résultats de l'enquête annuelle de l'agence<sup>18</sup> tendent à confirmer cette perception. En effet, le taux de satisfaction de la clientèle<sup>19</sup> de la région quant 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.

Quant aux clients rencontrés, ils sont généralement satisfaits 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 leurs connaissances et de l'intérêt qu'ils portent à leurs dossiers. D'ailleurs, le taux de satisfaction de la clientèle quant à la *compétence du personnel* du bureau d'affaires de Gaspé est 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'appels. 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 2003-2004<sup>20</sup>.

### ***Besoin de formation***

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*<sup>21</sup>. En effet, au

---

<sup>18</sup> Les résultats de l'enquête annuelle ont été utilisés pour les années 2002 et 2003.

<sup>19</sup> La clientèle comprend les entreprises clientes et les organismes ayant reçu une offre de contribution.

<sup>20</sup> Cette question n'était pas posée lors de l'enquête 1999-2000.

<sup>21</sup> Développement économique Canada, Vérification du Programme canadien d'appui à la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine, p. 9 recommandation section 2.7.

départ 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 aurait souhaité 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 gestionnaire fut très utile et enrichissante. Toutefois, comme plusieurs conseillers l'on 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 qualité<sup>22</sup>. Toutefois, il existe déjà des ressources à cet effet au siège social de l'agence. En effet, la direction générale des Interventions interrégionales et partenariat et la direction générale des Opérations offrent des conseils en analyse de projet et la direction, Qualité et examens fournit des conseils en mesure du rendement.

---

22

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

### ***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 détériorée. 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 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 amélioration dans la relation.

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

Malgré cette pression, les données de satisfaction recueillies, auprès des clients gaspésiens et madelinien de l'agence en 2003-2004, indiquent que 81,4 % d'entre eux 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.

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.

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.

***Constats sur la mise en place du bureau d'affaires***

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

7. 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 ou d'encadrement continu.

***Recommandations***

A. 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 et 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*<sup>23</sup>.

---

<sup>23</sup> Développement économique Canada, Vérification du Programme canadien d'appui à la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine, p. 10 recommandation numéro 6.

### 3.2.2 Mise en oeuvre du programme de contribution

Lors de la mise en oeuvre 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 du PCAEGIM*

Les principales activités de promotion ont été les suivantes :

- 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.

*Précision de la gestion. Les modalités de chacun des volets du PCAEGIM ont été rédigées après l'annonce de l'ouverture du bureau de Gaspé le 4 octobre 2000 et ont été rendues disponibles graduellement sur une période de quelques mois. Il est à noter que le*

*PCAEGIM n'était pas un programme conventionnel « à demande » ; seuls deux volets sur cinq visaient une large clientèle.*

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. 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.

***Précision de la gestion.*** *Il y a eu une campagne de publicité à la radio et dans les hebdomadaires régionaux annonçant l'ouverture du bureau de DEC à Gaspé, de janvier à mars 2001 et, dans les mois qui ont suivi, des campagnes ad hoc lorsque jugées appropriées par la Direction générale des Communications et le bureau d'affaires de Gaspé.*

*L'annonce de l'ouverture du bureau avait également pour objectif de lancer le Plan d'intervention du gouvernement du Canada pour l'économie gaspésienne par la mise en place d'une Table interministérielle. Les orientations de communication favorisaient une approche « gouvernement du Canada » à l'égard de toutes les activités de communication découlant des travaux de la Table. Les efforts en matière de communication ont donc visé à renforcer la notoriété du gouvernement du Canada et à accroître sa présence dans la région et non à faire uniquement la promotion de programmes spécifiques.*

Le milieu croyait que le programme était administré sans objectifs et critères d'intervention spécifiques. 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 et une plus grande implication professionnelle dans certains dossiers locaux.

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 rejets 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<sup>er</sup> janvier 2001 et le 9 mars

2004<sup>24</sup>, ont été approuvés. Ainsi, le taux de rejets a beaucoup diminué depuis l'ouverture du bureau, signe que les conseillers du bureau d'affaires reconnaissent plus rapidement l'admissibilité des projets qui leurs sont présentés.

**Tableau 4**  
**Évolution du nombre de demandes d'aide approuvées et rejetées / retirées du 1<sup>er</sup> 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 %
<b>TOTAL</b>	105	53	52	50 %
* Ne comprend pas le volet 1. ** Inclut 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 frictions entre le bureau d'affaires et les SADC.

Pour ce qui est des entreprises clientes rencontrées dans le cadre de cette évaluation, elle connaissaient peu la programmation de l'agence. 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.

***Précision de la gestion.** Une stratégie plus restreinte a été adoptée car une partie importante du budget du Programme était réservée pour la réalisation d'initiatives déjà identifiées ; seulement deux*

<sup>24</sup> Le nombre total de dossiers analysés n'inclut pas les demandes non-admissibles qui n'ont pas été analysées.

Le nombre total de dossiers analysés n'inclut pas les demandes non-admissibles qui n'ont pas été analysées.

*volets du Programme étaient « à demande » et pouvaient espérer rejoindre une large clientèle.*

***Constats sur la promotion***

8. La description détaillée des montants alloués aux volets III et IV sur le site Web de l'agence a créé des attentes de la part des SADC.

9. Le document promotionnel provenant du siège social qui décrivait le PCAEGIM a été disponible une année et demie après le début du programme.

10. 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.

11. La promotion du programme dans la région n'a pas été suffisante au cours des premiers mois qui ont suivi l'ouverture du bureau d'affaires à Gaspé. La clientèle-cible de l'agence avaient une faible connaissance des modalités du PCAEGIM.

***Recommandation***

B. 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 ses modalités.

***Constat sur la promotion***

12. 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.

***Recommandation***

C. Il faudrait accroître la participation des conseillers aux comités et aux projets locaux pour assurer une présence adéquate de l'agence sur le terrain.

***Mise en oeuvre des volets du PCAEGIM***

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.).

**Volet I**

Dans le cadre de 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 comptes 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 un rapport d'analyse qui est ensuite présenté 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.

Les conseillers et le directeur du bureau d'affaires, de même que les intervenants du gouvernement provincial, ont indiqué que le critère d'admissibilité des coûts d'immobilisation supérieurs à 500 000 \$ du volet II devrait être modifié à la baisse. 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 et qui renvoient au programme IDÉE-PME. Ces modalités semblent plus contraignantes qu'elles ne 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 mise en oeuvre n'est pas clair pour tous. En effet, il y a mécontentement sur le rôle et les responsabilités des SADC. Pour les représentants du bureau d'affaires, les SADC devraient être des « livreurs de services » pour lesquels 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.

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 afin de tenir compte 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, ce sont les SADC et le bureau d'affaires qui en ont précisé les modalités d'application. Ce volet a été orienté vers l'offre d'une aide technique aux entrepreneurs éprouvant des difficultés de gestion des ressources humaines, de gestion de leurs opérations ou des problèmes de marketing. En plus de l'embauche d'une ressource spécialisée qui effectue le suivi auprès des entreprises, le budget est utilisé par les SADC pour réaliser 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.

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.

***Constat sur la mise en oeuvre des volets***

13. 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.

***Recommandation***

D. L'agence devrait revoir le rôle global des SADC dans le cadre des volets III et IV du PCAEGIM. Les rôles et les responsabilités des SADC devront être définis clairement pour la livraison des volets *jeunes* et *habilitation du milieu*.

***Constat sur la mise en oeuvre des volets***

14. Le coût d'immobilisation minimum pour être admissible dans le cadre du volet II est trop élevé par rapport à la taille des projets de la région. Les modalités du volet V sont interprétées comme étant plus restrictives qu'elles ne le sont en réalité.

***Recommandation***

E. L'agence devrait revoir à la baisse le coût d'immobilisation minimum de 500 000 \$ du volet II pour que ce volet soit mieux adaptés à la réalité du milieu. L'agence devrait également clarifier les modalités du volet V auprès des conseillers du bureau d'affaires.

***Suivi des résultats effectué dans le cadre des volets***

Selon les conseillers du bureau d'affaires, le suivi des résultats des projets réalisés dans le cadre 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 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, la fréquence du suivi varie 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 il est peu documenté. Les résultats, à moyen terme, devraient alors être mieux documentés afin de bien mesurer les effets du PCAEGIM.

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 au bureau d'affaires 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 ait clairement défini ce qui doit être comptabilisé comme une activité.

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

**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 obtenir des renseignements sur l'avancement des projets de la part des promoteurs. 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 sur l'état d'avancement du projet. 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 sur les résultats à moyen et à long termes.
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	<p>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. 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.</p>	<p>Le suivi devrait être formalisé afin d'assurer qu'il soit effectué uniformément et à intervalles réguliers. 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.</p>
Volet IV	<p>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.</p>	<p>Le suivi devrait être formalisé afin d'assurer qu'il soit effectué de la même façon et à intervalles réguliers. 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. Les indicateurs utilisés dans le cadre du Programme de développement des collectivités (PDC) pourraient 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.</p>
Volet V	<p>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>) sont demandées à l'organisme en cours de projet.</p>	<p>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.</p>

***Constat sur le suivi des volets***

15. 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***

F. 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 en mesure du rendement ou de 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.

G. 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 d'affaires 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, tout en s'assurant qu'une distinction claire est faite entre les résultats obtenus dans le cadre du PCAEGIM et ceux obtenus dans le cadre du PDC.

H. L'agence devrait voir à établir une norme qui fixe la fréquence de suivi des résultats.

### **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. Malgré une période de rodage durant laquelle les résultats de satisfaction ont diminué, le bureau de Gaspé a amélioré sa prestation de services comme en témoignent les résultats de l'enquête annuelle de 2003-2004<sup>25</sup>.

---

<sup>25</sup> 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.

### ***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 financière et l'accompagnement, 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.

Les principales informations dont nous disposons sur les extraits 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 de dollars. 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 de dollars<sup>26</sup>.

**Tableau 6**

### **Répartition du nombre et de la valeur des projets approuvés par volets dans le cadre du programme (1<sup>er</sup> janvier 2001 au 30 novembre 2003)**

	NOMBRE DE PROJETS APPROUVÉS	BÉNÉFICIAIRES (CLIENTÈLE CONTACTÉE)	MONTANT D'AIDE ENGAGÉ	COÛT TOTAL DES PROJETS
Volet I	4	Organismes publics	3 160 000 \$ <sup>1</sup>	--
Volet II	16	Entreprises (16)	85 287 750 \$ <sup>3</sup>	532 468 867 \$ <sup>4</sup>
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 \$
<b>TOTAL</b>	<b>58</b>		<b>95 472 286 \$</b>	<b>545 413 157 \$</b>

<sup>26</sup> La répartition annuelle du nombre et de la valeur des projets approuvés dans le cadre du programme est présentée à l'annexe E.

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

1. Cette somme représente des transferts interministériels.
2. Deux des récipiendaires ont refusé le financement.
3. L'agence a engagé 80 millions de dollars pour la relance de l'usine de Papiers Gaspésia.
4. Le coût total du projet de la relance de l'usine de Papiers Gaspésia était de 493 250 000 \$.

### *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 de dollars et provenait de transferts interministériels. Ce volet a permis la réfection du quai à Gaspé et a 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 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 le projet de relance de Gaspésia, l'aide accordée pour les projets était de 5,5 millions de dollars. Les entreprises ayant reçu une aide ont pu acquérir de l'équipement, agrandir des installations en place ou moderniser les machineries. 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'entrepreneurship, 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 davantage 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***

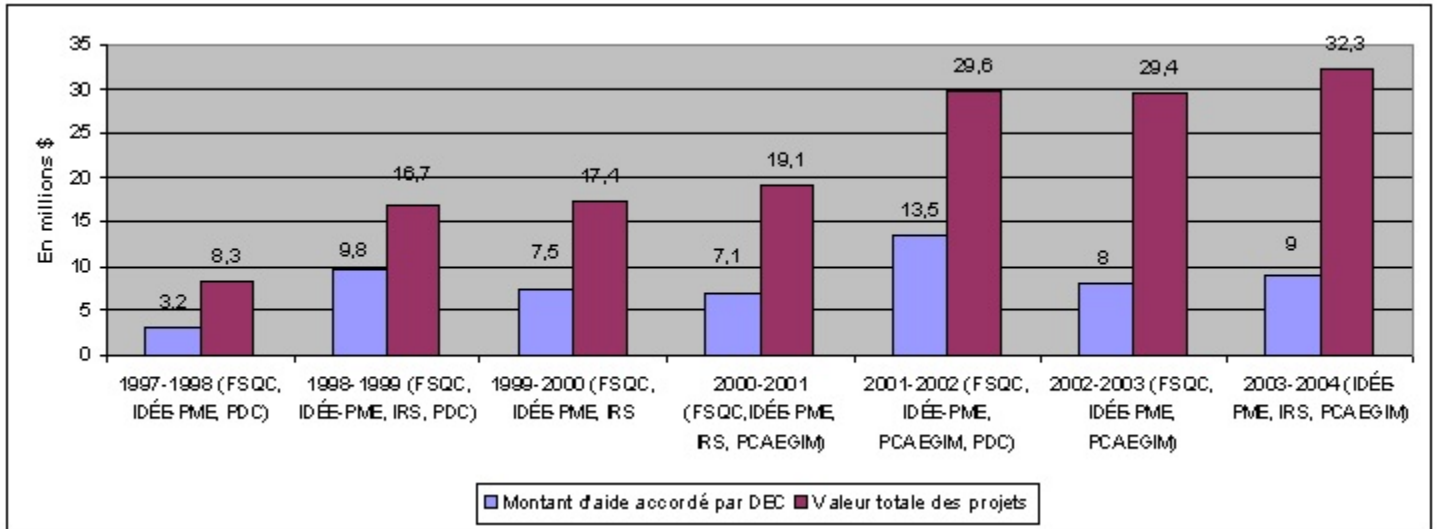
La figure 1 indique les montants d'aide accordés par l'agence de même que la valeur totale des projets approuvés dans la région de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine pour les années antérieures à l'implantation du bureau d'affaires (1997-1998 à 2000-2001) et depuis l'implantation du bureau d'affaires 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)<sup>27</sup>.

---

<sup>27</sup> Les données sur le nombre, montant d'aide et valeur totale des projets approuvés par l'agence avant et après l'implantation du bureau d'affaires de Gaspé sont reproduits à l'annexe D. Le nombre de projets, les montants d'aide et la valeur des projets approuvés dans le cadre du PCAEGIM sont reproduits sous forme de tableau à l'annexe E.

**Figure 1**

**Évolution des montants d'aide engagés par l'agence et de la valeur totale des projets<sup>28</sup> pour la région de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine avant et après l'implantation du bureau d'affaires de Gaspé<sup>29</sup>**



***Constat sur le bilan***

16. Il y a eu une intensification de l'intervention de l'agence sur les territoires de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine depuis le lancement du PCAEGIM.

<sup>28</sup> Les données relatives à Papiers Gaspésia ne sont pas incluses dans cette figure.

<sup>29</sup> Le PCAEGIM a été lancé en octobre 2000.

# 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 les recommandations suivants concernant l'implantation du bureau d'affaires de Gaspé et du PCAEGIM.

## Constats et recommandations

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

2. L'intervention du volet II (développement des moyennes entreprises) demeure pertinente. Cependant, le critère d'admissibilité des entreprises exigeant des coûts d'immobilisations minimum de 500 000 \$ est trop élevé relativement aux projets des PME de la région.
3. Selon la majorité des intervenants rencontrés, la présence du bureau d'affaires de l'agence est un atout pour le développement économique de la région.
4. 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.
5. L'IRS du bureau d'affaires a pu remédier en partie au problème lié au critère du coût d'immobilisation minimum de 500 000 \$ 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.
6. Un personnel peu expérimenté, en plus d'une pression importante du milieu, ont occasionné des délais de traitement de demandes.
7. 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 ou d'encadrement continu.

**Recommandation :**

- A. 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 et 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*<sup>30</sup>.**
8. La description détaillée des montants alloués aux volets III et IV sur le site Web de l'agence a créé des attentes de la part des SADC.

---

<sup>30</sup> Développement économique Canada, Vérification du Programme canadien d'appui à la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine, p. 10 recommandation numéro 6.

9. Le document promotionnel provenant du siège social qui décrivait le PCAEGIM a été disponible une année et demie après le début du programme.
10. 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.
11. La promotion du programme dans la région n'a pas été suffisante au cours des premiers mois qui ont suivi l'ouverture du bureau d'affaires à Gaspé. La clientèle-cible de l'agence avaient une faible connaissance des modalités du PCAEGIM.

**Recommandation :**

**B. 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 ses modalités.**

12. 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.

**Recommandation :**

**C. Il faudrait accroître participation des conseillers aux comités et aux projets locaux pour assurer une présence adéquate de l'agence sur le terrain.**

13. 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.

**Recommandation :**

**D. L'agence devrait revoir le rôle global des SADC dans le cadre des volets III et IV du PCAEGIM. Les rôles et les responsabilités des SADC devront être définis clairement pour la livraison des volets *jeunes et habilitation du milieu*.**

14. Le coût d'immobilisation minimum pour être admissible dans le cadre du volet II est trop élevé par rapport à la taille des projets de la région. Les

modalités du volet V sont interprétées comme étant plus restrictives qu'elles ne le sont en réalité.

**Recommandation :**

**E. L'agence devrait revoir à la baisse le coût d'immobilisation minimum de 500 000 \$ du volet II pour que ce volet soit mieux adaptés à la réalité du milieu. L'agence devrait également clarifier les modalités du volet V auprès des conseillers du bureau d'affaires.**

15. 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.

**Recommandation :**

**F. 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 en mesure du rendement ou de 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.**

**G. 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 d'affaires 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, tout en s'assurant qu'une distinction claire est faite entre les résultats obtenus dans le cadre du PCAEGIM et ceux obtenus dans le cadre du PDC.**

**H. L'agence devrait voir à établir une norme qui fixe la fréquence de suivi des résultats.**

16. Il y a eu une intensification de l'intervention de l'agence sur les territoires de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine depuis le lancement du PCAEGIM.





**ANNEXES A**  
**Plan d'action**

Recommandations	Actions de l'agence	Date prévue d'achèvement	Entité(s) responsable(s)
<p><b>A. nouveau bureau d'affaires ou d'un nouveau programme, de dispenser un programme de formation et de voir à ce que tout le personnel embauché puisse en bénéficier. Cette recommandation rejoint les propos émis dans le <i>Rapport de vérification du PCAEGIM</i>.</b></p>	<p>L'ouverture du bureau de Gaspé et l'embauche du personnel a dû se faire en un temps record et l'agence est d'accord qu'il a pu, dans un premier temps, y avoir des lacunes au niveau de la formation. La quasi totalité des employés embauchés ne provenaient pas de l'agence et il est possible que l'agence ait sous-estimé les besoins. Cela dit, nous avons depuis pris de nombreuses mesures (employés de l'administration centrale à Gaspé et vice versa) tant au niveau de la formation que du mentorat et les lacunes identifiées précédemment se sont résorbées et ne représentent plus un obstacle au bon fonctionnement du bureau. Tout cela devra être pris en considération si nous devons ouvrir un nouveau bureau ou lorsque nous mettrons en oeuvre tout nouveau programme.</p>	NA	DGGP
<p><b>B. 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 ses modalités.</b></p>	<p>La Direction générale des Communications est tout à fait d'accord avec cet énoncé. Cependant, la préparation de la documentation promotionnelle dépend de la disponibilité de l'information. Dans le cas du PCAEGIM, l'information n'était pas disponible au moment du lancement.</p>	NA	DGCOM
<p><b>C. Il faudrait accroître la participation des conseillers aux comités et aux projets locaux pour assurer une présence adéquate de l'agence sur le terrain.</b></p>	<p>L'agence est d'accord que la pleine participation des employés dans la « communauté économique » n'a pu se faire dès l'ouverture du bureau. Il faut se rappeler qu'à ses débuts, le bureau s'est retrouvé submergé de demandes d'aides alors qu'il venait tout juste d'ouvrir. Cette participation accrue est maintenant en place et le bureau de Gaspé a atteint un rythme de croisière qui permet aux conseillers de participer pleinement au développement du milieu.</p>	COMPLÉTÉ	Bureau de Gaspé
<p><b>D. L'agence devrait revoir le rôle global des SADC dans le cadre</b></p>	<p>Depuis plus d'un an déjà, et tel qu'indiqué dans le plan d'action</p>	COMPLÉTÉ	DGGP

Recommandations	Actions de l'agence	Date prévue d'achèvement	Entité(s) responsable(s)
<p><b>des volets III et IV du PCAEGIM. Les rôles et les responsabilités des SADC devront être définis clairement pour la livraison des volets <i>jeunes</i> et <i>habilitation du milieu</i>.</b></p>	<p>préparé suite à la vérification du PCAEGIM, les conseillers du bureau de Gaspé responsables des SADC ont réitéré les tenants et les aboutissants de ces volets au personnel concerné de chacune des SADC.</p>		
<p><b>E. L'agence devrait revoir à la baisse le coût d'immobilisation minimum de 500 000 \$ du volet II pour que ce volet soit mieux adaptés à la réalité du milieu. L'agence devrait également clarifier les modalités du volet V auprès des conseillers du bureau d'affaires.</b></p>	<p>Le PCAEGIM prend fin le 22 août 2005 et il ne sera pas prolongé. Par conséquent, il ne nous apparaît pas opportun à ce moment-ci de prendre des mesures tel qu'une demande de modification du volet II au Conseil du Trésor et ce, sans égard à la justesse possible des commentaires d'évaluation. L'agence entend continuer son action par le biais de ses autres programmes existants et sera en mesure d'accompagner la région dans son développement économique.</p> <p>Par ailleurs, à ce jour, une vingtaine de projets ont été approuvés dans le cadre du volet V représentant des engagements de plus de six millions de dollars. L'agence est d'avis que le mentorat et les diverses formations ont permis aux employés du bureau de Gaspé de mieux saisir la portée du volet et de l'utiliser pleinement.</p>	<p>NA</p>	<p>DGOR</p>

Recommandations	Actions de l'agence	Date prévue d'achèvement	Entité(s) responsable(s)
<p><b>F. 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 en mesure du rendement ou de 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.</b></p>	<p>les bureaux d'affaires, y compris celui de Gaspé, de bien encadrer les conseillers. Nous avons fait part dans notre réponse à la recommandation A des mesures prises afin de bien outiller les employés du bureau de Gaspé y compris au niveau des mesures de rendement. De plus, la direction de Gaspé s'est assurée que les conseillers collaborent avec la direction Qualité et examens afin de parfaire leurs habiletés dans l'élaboration d'indicateurs et de méthodes de suivi des résultats.</p> <p>Quant à l'embauche d'un conseiller économique au bureau de Gaspé, l'agence est présentement à revoir cette question qui se pose également pour d'autres bureaux. Toute décision à cet effet devra tenir compte des besoins et des ressources disponibles et devra être le résultat d'un examen approfondi des différentes options s'offrant à l'agence.</p>	<p>Été 2006</p>	<p>DGGP DGQIT</p>
<p><b>G. 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 d'affaires 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, tout en s'assurant qu'une distinction claire est faite entre les résultats obtenus dans le cadre du PCAEGIM et ceux obtenus dans le cadre du PDC.</b></p>	<p>L'agence a mené un projet pilote avec l'Initiative nationale d'adaptation économique, industrielle et communautaire pour le secteur du bois d'oeuvre résineux (INAEICB). Toutes les lettres d'offre contenaient une annexe E qu'il s'agisse d'OSBL ou d'entreprises privées. Cette initiative, au départ prévue pour un an, a duré deux ans et s'est terminée le 31 mars 2005. L'agence entend maintenant examiner les résultats du pilote et évaluer s'il serait approprié d'étendre le pilote à nos autres programmes ou sinon de développer une méthode autre de collecte des résultats.</p> <p>En ce qui a trait aux volets III et IV et aux SADC, l'agence réitère sa réponse donnée à la recommandation D.</p>	<p>Automne 2005</p>	<p>DGGP</p>

Recommandations	Actions de l'agence	Date prévue d'achèvement	Entité(s) responsable(s)
<p><b>H. L'agence devrait voir à établir une norme qui fixe la fréquence de suivi des résultats.</b></p>	<p>Le guide de suivi des ententes de contributions a été complété en novembre 2004. La parution a été suivie, à l'hiver 2005, d'une tournée de formation à travers toute la province. Le guide couvre divers aspects dont les rôles et les responsabilités de chacun. En ce qui a trait aux responsabilités, le guide établit clairement la responsabilité des conseillers au niveau des suivis des dossiers et ce à tous les niveaux y compris les résultats. De plus, le guide suggère divers intervalles quant au suivi des dossiers y compris des contacts réguliers avec les clients. Aucune autre action n'est requise à ce moment-ci.</p>	<p>NA</p>	<p>DGGP</p>

**ANNEXES B**  
**Historique de la création**  
**du PCAEGIM**

## 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>	<p>E. 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.</p> <p>F. 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.</p> <p>G. 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.</p> <p>H. 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.</p> <p>I. 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.</p> <p>J. 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. »</p> <p>K. Six ressources humaines (le directeur, deux personnes aux communications et trois personnes pour assurer la gestion des activités reliées à la prestation des programmes).</p> <p>L. 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>
<p>Octobre 2000 : ouverture du bureau d'affaires de l'agence à Gaspé</p>	<p>M. L'administration du PCAEGIM nécessitait l'ouverture d'un bureau d'affaires et l'agence a donc décidé d'ouvrir un bureau à Gaspé.</p> <p>N. 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>

<p>Printemps 2001</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> <li>• L'ajout du territoire des Îles-de-la-Madeleine s'est fait sans 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 de dollars.</li> <li>• L'ajout des Îles-de-la-Madeleine et le volume de travail depuis l'ouverture du bureau d'affaires a 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.</li> </ul>
<p>Printemps 2002</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relance d'une usine de pâtes et papiers (Papiers Gaspésia) utilisant des technologies de pointe à Chandler, en Gaspésie.</li> <li>• 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.</li> <li>• 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'emplois (FCCE) au PCAEGIM et d'autre part, des niveaux de référence de l'agence pour 15 millions de dollars.</li> </ul>

**ANNEXES C**  
**Sommaire du financement**  
**du PCAEGIM**

## Sommaire du financement du PCAEGIM<sup>31</sup>

(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
<b>TOTAL</b>	<b>3 675</b>	<b>2 865</b>	<b>95 000</b>	<b>735</b>	<b>102 275</b>

---

<sup>31</sup> Suite à une deuxième présentation au Conseil du Trésor, la valeur du programme peut passer de 20 millions de dollars jusqu'à 35 millions de dollars.

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

## Questions d'évaluation :

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 d'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 (infrastructures) ? Des modifications ont-elles été apportées ?**
3. **L'utilisation des ressources a-t-elle été efficiente ? 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 efficient 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 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**

**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	MONTANT 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 \$
<p>Source : DEC, direction générale des Opérations régionales, système financier Hermès, du 1<sup>er</sup> avril 1997 au 9 mars 2004.</p> <p>* Les données relatives à Papiers Gaspésia ne sont pas incluses dans ce tableau.</p>						

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

**Répartition annuelle des sommes investies dans le cadre du programme du  
1<sup>er</sup> 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
<b>TOTAL</b>	12 755 686 \$*	53
<p>* Ne comprend pas les 80 millions de dollars pour l'usine Papiers Gaspésia. Source : DEC, direction générale des Opérations régionales.</p>		