



# ÉVALUATION DU PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT DES COLLECTIVITÉS AU QUÉBEC

---

2015



Développement  
économique Canada  
pour les régions du Québec

Canada Economic  
Development  
for Quebec Regions

Canada<sup>ca</sup>

## PUBLIÉ PAR

Agence de développement économique  
du Canada pour les régions du Québec  
Montréal (Québec) H3B 2T9

[www.dec-ced.gc.ca](http://www.dec-ced.gc.ca)

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada,  
représentée par le ministre de l'Agence de  
développement économique  
du Canada pour les régions du Québec, 2015

CATALOGUE lu90-4/41-2015F-PDF

ISBN 978-0-660-03515-4

1 novembre 2015

## Table des matières

<b>SOMMAIRE</b> .....	<b>i</b>
<b>1 INTRODUCTION</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1 Description du PDC</b> .....	<b>1</b>
<b>2 MÉTHODOLOGIE D'ÉVALUATION</b> .....	<b>9</b>
<b>2.1 Questions d'évaluation</b> .....	<b>9</b>
<b>2.2 Sources d'information</b> .....	<b>9</b>
<b>2.3 Limites de la méthodologie</b> .....	<b>13</b>
<b>3 ANALYSE</b> .....	<b>16</b>
<b>3.1 Pertinence</b> .....	<b>16</b>
3.1.1 Existe-t-il toujours un besoin pour le PDC? Les besoins ont-ils changé? .....	16
3.1.2 Dans quelle mesure les objectifs du PDC s'harmonisent-ils avec les résultats stratégiques ministériels, les rôles et les responsabilités et les priorités du gouvernement fédéral?.....	25
3.1.3 Le PDC complète-t-il d'autres programmes gouvernementaux ou services du secteur privé, les chevauche-t-il ou encore fait-il double emploi avec ceux-ci? .....	26
<b>3.2 Rendement</b> .....	<b>29</b>
3.2.1 Dans quelle mesure les structures de mesure du rendement et de reddition de compte du PDC sont-elles efficaces pour faire état des résultats du PDC? .....	29
3.2.2 Dans quelle mesure les activités du PDC ont-elles contribué à l'atteinte des résultats immédiats ciblés?.....	31
3.2.3 Dans quelle mesure les activités et les résultats immédiats du PDC ont-ils contribué à l'atteinte des résultats intermédiaires? .....	41
3.2.4 Dans quelle mesure les activités, les résultats immédiats et intermédiaires du PDC ont-ils contribué à l'atteinte des résultats finaux? .....	45
3.2.5 Quelles barrières empêchent l'atteinte des résultats à court, moyen et long termes du PDC, et dans quelle mesure parvient-on à les atténuer?.....	49
3.2.6 Dans quelle mesure le PDC est-il efficient?.....	51
3.2.7 Si l'on tient compte des autres modes de prestation des services, des pratiques exemplaires et des leçons tirées, existe-t-il des moyens plus rentables d'atteindre les résultats escomptés?.....	53
3.2.8 Les fonds d'investissement sont-ils bien administrés par les SADC? Le taux de perte sur prêts et le niveau de risque sont-ils acceptables? .....	55
<b>RÉPONSE DE LA GESTION</b> .....	<b>58</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>58</b>

## LISTE DES ACRONYMES

Les acronymes utilisés dans le présent rapport paraissent ci-dessous en ordre alphabétique.

<b>ACLDQ</b>	Association des centres locaux de développement du Québec
<b>APECA</b>	Agence de promotion économique du Canada atlantique
<b>BDC</b>	Banque de développement du Canada
<b>CA</b>	Conseil d'administration
<b>CADC</b>	Comité d'aide au développement des collectivités
<b>CAE</b>	Centre d'aide aux entreprises
<b>CDEC</b>	Corporation de développement économique et communautaire
<b>CLD</b>	Centre local de développement
<b>DEC</b>	Développement économique Canada pour les régions du Québec
<b>DEO</b>	Diversification de l'économie de l'Ouest Canada
<b>FedDev</b>	Agence fédérale de développement économique pour le Sud de l'Ontario
<b>FedNor</b>	Initiative fédérale du développement économique pour le Nord de l'Ontario
<b>IC</b>	Industrie Canada
<b>MRC</b>	Municipalité régionale de comté
<b>OBNL</b>	Organisme à but non-lucratif
<b>PDC</b>	Programme de développement des collectivités
<b>PME</b>	Petite et moyenne entreprise
<b>Réseau</b>	Réseau des SADC et des CAE
<b>RDCC</b>	Réseau de développement des collectivités du Canada
<b>SADC</b>	Société d'aide au développement des collectivités
<b>UMM</b>	Unité moyenne de main-d'oeuvre

## **SOMMAIRE**

Cette évaluation du Programme de développement des collectivités (PDC) porte sur les fonds du programme administrés par Développement économique Canada pour les régions du Québec (ci-après nommé « DEC ») entre avril 2007 et mars 2013. Les conclusions et les recommandations sont présentées par enjeu et question de l'évaluation.

### **Pertinence**

#### **Existe-t-il toujours un besoin pour le PDC? Les besoins ont-ils changé?**

Selon les résultats du sondage auprès des clients des SADC et des CAE et l'analyse d'indicateurs macroéconomiques, il y a toujours un grand besoin pour le programme.

Les clients et les représentants des SADC et des CAE sondés sont d'avis qu'il existe toujours un besoin pour les services offerts par ces organismes. Pour les PME clientes sondées, le besoin le plus important serait pour l'aide financière. Les clients de développement économique local sondés sont d'avis que l'aide à l'élaboration de plans de développement est le besoin le plus important. Environ 89 % des entreprises clientes déclarent qu'elles n'auraient pas été en mesure de réaliser leur projet dans les mêmes délais et avec la même ampleur sans l'aide reçue. Pour les clients de développement économique local sondés, 90 % affirment qu'ils n'auraient pas pu réaliser leur projet dans les mêmes délais et avec la même ampleur sans l'aide reçue.

Pour analyser les besoins, l'évaluation se fonde également sur les indicateurs macroéconomiques utilisés par DEC pour déterminer l'élargissement de la couverture du PDC en 2000. Ces indicateurs macroéconomiques confirment le besoin pour le programme dans la plupart des territoires desservis par les SADC et les CAE. Toutefois, selon ces données, la santé économique de certains territoires desservis a été meilleure que celle de territoires non desservis. De plus, certains des territoires desservis ayant connu une meilleure santé économique sont situés à l'intérieur de régions métropolitaines alors que le PDC précise que les collectivités admissibles sont habituellement celles situées à l'extérieur d'une région métropolitaine. Il est donc difficile de dégager une logique d'occupation territoriale en fonction des indicateurs utilisés pour déterminer l'élargissement de la couverture du PDC.

**Recommandation :** 1. DEC devrait documenter les besoins qui expliquent quels territoires sont couverts par les SADC et les CAE. Il devrait justifier l'utilisation du PDC dans les territoires urbains de plus de 100 000 habitants.

**Réponse de la gestion :** Afin d'optimiser et moderniser la livraison du PDC au Québec, DEC collaborera avec le Réseau des SADC et CAE dans le but d'effectuer des analyses pour documenter les besoins qui expliquent la couverture du territoire des organismes du PDC et l'utilisation du PDC dans les territoires urbains de plus de 100 000 habitants. Ceci appuiera le travail qui sera entrepris dans le cadre de la recommandation 7.

**Dans quelle mesure les objectifs du PDC s'harmonisent-ils avec les résultats stratégiques ministériels, les rôles et les responsabilités et les priorités du gouvernement fédéral?**

Les objectifs du PDC s'harmonisent avec le résultat stratégique de DEC et les priorités du gouvernement fédéral.

**Le PDC complète-t-il d'autres programmes gouvernementaux ou services du secteur privé, les chevauche-t-il ou encore fait-il double emploi avec ceux-ci?**

Les SADC et les CAE offrent des services similaires à ceux d'autres organismes et ils visent la même clientèle. Toutefois, les organismes font généralement preuve de collaboration pour minimiser la possibilité de chevauchement réel. De plus, les besoins du milieu en matière d'aide à l'entreprise et en développement économique local dépasseraient l'offre actuelle.

## **Rendement**

**Dans quelle mesure les structures de mesure du rendement et de reddition de compte du PDC sont-elles efficaces pour faire état des résultats du PDC?**

### **Contexte de la mesure du rendement des SADC et des CAE**

Dans le cadre des travaux d'harmonisation de la mesure du rendement entrepris par les agences de développement régional, une stratégie de mesure du rendement commune a été élaborée en 2012 et mise en œuvre au Québec en 2013-2014. L'objectif était de s'assurer que les résultats rapportés se basaient sur des indicateurs communs dont ceux documentés par Statistique Canada. Compte tenu que la période visée par la présente évaluation précède la mise en œuvre de la nouvelle mesure du rendement, l'analyse qui suit s'appuie sur la mesure du rendement utilisée entre 2008-2009 et 2012-2013.

### **Réponse synthèse :**

La mesure du rendement et la reddition de compte du PDC utilisées pendant la période visée par cette évaluation n'étaient pas efficaces pour faire état des résultats du programme. Il n'y avait pas de cibles de résultats incluses dans les ententes avec les SADC et les CAE. Par ailleurs, compte tenu du grand nombre de données sur le rendement manquantes ou d'une valeur extrême - soit très élevée ou très faible - dans la base de données, celles-ci ne semblent pas avoir fait l'objet d'un contrôle de qualité systématique par DEC. Les listes de projets demandées dans le cadre de la nouvelle mesure du rendement des SADC pourraient faciliter l'étape de validation. Toutefois, ces listes ne sont pas demandées aux CAE.

**Recommandation :** 2. Les ententes avec les SADC et les CAE doivent inclure des cibles de rendement.

**Réponse de la gestion :** DEC travaillera en collaboration avec les SADC, les CAE et le Réseau des SADC et CAE pour déterminer des cibles de rendement dans les ententes.

**Recommandation :** 3. Les informations fournies par les SADC et les CAE doivent être dans un format uniforme et le niveau de détails doit être suffisant pour permettre la validation et le suivi des résultats par les bureaux d'affaires de DEC.

**Réponse de la gestion :** Depuis 2013-2014, DEC a déjà entrepris plusieurs actions pour répondre à cette recommandation. DEC travaillera en collaboration avec les CAE et le Réseau des SADC et CAE afin d'obtenir la liste des entreprises qui ont bénéficié de l'aide technique.

**Recommandation :** 4. DEC doit s'assurer de valider les informations sur le rendement et de les insérer dans le système Hermès.

**Réponse de la gestion :** DEC a mis en œuvre, en collaboration avec le Réseau des SADC et CAE, des directives sur la mesure de rendement permettant d'assurer une interprétation commune et cohérente des données.

### **Dans quelle mesure les activités du PDC ont-elles contribué à l'atteinte des résultats immédiats ciblés?**

Selon les clients des SADC et des CAE, les services les plus utilisés étaient les conseils aux entreprises, l'information et les renseignements d'affaires ainsi que l'aide à l'élaboration de plans de développement. Le taux de satisfaction à l'égard des services était de plus de 90 % et les clients affirmaient que la qualité des services s'était améliorée ou maintenue.

Les données de la mesure du rendement recueillies par DEC démontrent que :

- le nombre d'entrepreneurs et d'entreprises en démarrage accompagnés est demeuré stable mais le nombre d'entreprises existantes accompagnées est en déclin (2008-2009 : 1 342 versus 2012-2013 : 959).
- les SADC et les CAE ont prêté près de 350 M\$ entre 2008-2009 et 2012-2013 et la valeur totale des projets financés pendant cette période est de 1 237 M\$. Environ 12 % de la valeur de ces prêts a été octroyée à des projets de démarrage d'entreprise.
- une part grandissante des fonds d'investissement des SADC est prêtée aux entreprises (2007-2008 : 66 % versus 2012-2013 : 73 %).
- la majorité des SADC et des CAE ont mené entre un et cinq plans de développement économique local entre 2008-2009 et 2012-2013 et ils jouent aussi un rôle de collaborateur dans l'élaboration de plusieurs plans. Le nombre de collectivités qui se sont dotées d'un plan a diminué (2008-2009 : 111 versus 2011-2012 : 31).

- les SADC ont travaillé avec environ 670 partenaires annuellement entre 2008-2009 et 2012-2013 pour appuyer la planification du développement et elles ont réalisé 1 762 projets de développement économique local.

Bien que le PDC ait obtenu les résultats ci-dessus, il n'est pas possible de répondre à cette question compte tenu qu'il n'y avait pas de cibles pour les indicateurs de rendement du programme.

**Recommandation :** 5. Des cibles spécifiques au Québec doivent être fixées pour les indicateurs de la stratégie de mesure du rendement du programme.

**Réponse de la gestion :** La détermination de cibles spécifiques au Québec pour les indicateurs de la stratégie de mesure du rendement du programme débutera durant l'année financière 2015-2016. DEC a déjà intégré à son cadre de mesure du rendement des indicateurs de la stratégie de mesure du rendement du PDC et a déterminé dans son Rapport sur les plans et priorités 2015-2016 des cibles pour ceux-ci.

### **Dans quelle mesure les activités et les résultats immédiats du PDC ont-ils contribué à l'atteinte des résultats intermédiaires?**

Les perceptions des clients sondés et des représentants de DEC, des SADC et des CAE interviewés étaient très favorables vis-à-vis l'impact des SADC et des CAE sur l'amélioration des pratiques commerciales de leurs clients, le soutien au démarrage d'entreprises, la survie des entreprises et la croissance des entreprises. Pendant la période de 2008-2009 à 2012-2013, l'aide de ces organismes a contribué au démarrage de 972 PME et à l'acquisition de 1 137 PME. Cette aide a également contribué au redressement, à la modernisation et à l'expansion de 4 225 PME.

Les données de Statistique Canada démontrent que les entreprises financées par les SADC et les CAE ont connu une plus grande augmentation de leur chiffre d'affaires que celle des entreprises comparables n'ayant pas reçu de financement de ces organismes. Cet écart tendait à augmenter avec le temps, passant de 3,8 points de pourcentage pour la période de 2003-2008 à 8,1 points de pourcentage pour celle de 2005-2010.

Concernant le développement économique local, selon les représentants des SADC, leurs organismes étaient les initiateurs de projets qui visaient à répondre à des situations d'urgence pour la collectivité. La perception des clients des SADC était également très favorable vis-à-vis leur impact sur leurs collectivités.

Bien que le PDC ait obtenu les résultats ci-dessus, il n'est pas possible de répondre à cette question compte tenu que le programme n'a pas de cibles en matière de rendement.

### **Dans quelle mesure les activités, les résultats immédiats et intermédiaires du PDC ont-ils contribué à l'atteinte des résultats finaux?**

Résultat recherché : La stabilité économique, la croissance et la création d'emplois

Selon les données de Statistique Canada, la croissance de l'emploi a été proportionnellement plus importante chez les entreprises ayant reçu du financement d'une SADC ou d'un CAE que chez celles du groupe de comparaison. Toutefois, l'écart de performance semblait diminuer dans le temps passant de 4,6 points de pourcentage pour la période de 2003-2008 à 1,8 point de pourcentage pour la période de 2005-2010. Proportionnellement, les entreprises comptant moins de 20 employés connaissaient une plus grande croissance de l'emploi que les entreprises comptant de 20 à 100 employés. Pour ces dernières, les entreprises du groupe de comparaison connaissaient une plus grande croissance de l'emploi que celles financées par les SADC et les CAE pendant deux des trois périodes examinées. Il n'a pas été possible de qualifier la stabilité économique.

Résultat recherché : Des économies locales en milieu rural, diversifiées et concurrentielles

Les données de Statistique Canada démontrent un gain de productivité plus important chez les entreprises financées par le PDC. Cet écart était plus important chez les entreprises comptant de 20 à 100 employés que chez celles comptant moins de 20 employés. Il n'a pas été possible de qualifier la diversification.

Résultat recherché : Des collectivités économiquement durables

Les données de Statistique Canada démontrent que le taux de survie des entreprises a été proportionnellement plus important chez les entreprises ayant reçu du financement d'une SADC ou d'un CAE versus celles du groupe de comparaison. En effet, le taux de survie après 5 ans est entre 18 et 20 points de pourcentage plus élevé pour les entreprises ayant reçu un prêt de la SADC ou du CAE. Bien que le PDC ait obtenu les résultats ci-dessus, il n'est pas possible de répondre à cette question compte tenu qu'il n'y avait pas de cibles pour les indicateurs de rendement du programme. De plus, les indicateurs utilisés pour répondre à cette question concernent seulement l'aide aux PME. La contribution attendue des activités en développement économique local à l'atteinte des trois résultats finaux recherchés n'est pas définie dans la mesure du rendement.

**Recommandation :** 6. Les besoins et les résultats en matière de développement économique local devraient être clarifiés.

**Réponse de la gestion :** En 2014-2015, DEC a actualisé la définition du développement économique local afin de s'assurer de répondre aux besoins des collectivités en conformité avec les ententes.

Afin d'améliorer la mesure du rendement en lien avec le développement économique local du PDC au niveau national, DEC consultera et travaillera en collaboration avec les autres agences de développement régional afin d'élaborer un ou des indicateurs.

**Quelles barrières empêchent l'atteinte des résultats à court, moyen et long termes du PDC, et dans quelle mesure parvient-on à les atténuer?**

Selon les sources consultées, le principal facteur ayant eu un impact sur les résultats du PDC est le manque de financement pour le fonctionnement des organismes. À quelques exceptions près, chaque SADC et CAE reçoit une contribution quasi identique de la part de DEC malgré le fait qu'il existe de grandes variations du poids démographique d'une SADC ou d'un CAE à l'autre.

**Recommandation :** 7. Une révision du modèle d'allocation des ressources pour le fonctionnement des SADC et des CAE devrait être entreprise pour s'assurer que cette allocation soit adaptée aux besoins des collectivités.

**Réponse de la gestion :** Afin d'optimiser et moderniser la livraison du PDC au Québec, DEC collaborera avec le Réseau des SADC et CAE afin d'étudier le modèle d'allocation des ressources financières pour le fonctionnement des organismes du PDC et faire des recommandations qui pourraient être mises en œuvre dans le cadre de nouvelles ententes. Ceci sera basé sur l'analyse des besoins effectuée dans le cadre de la recommandation 1.

## **Dans quelle mesure le PDC est-il efficient?**

Il n'a pas été possible d'identifier la part du financement de DEC utilisée pour l'aide à l'entreprise versus celle utilisée pour le développement économique local. L'équipe d'évaluation n'a donc pas été en mesure de déterminer le coût des résultats obtenus. Concernant les activités de coordination, les représentants de DEC, des SADC et des CAE étaient généralement d'avis que le Réseau jouait bien son rôle en assurant le développement et le partage d'outils communs pour l'ensemble de ses membres et une communication uniforme.

**Recommandation :** 8. Les ententes avec les SADC doivent préciser la part de la contribution de DEC qui sera utilisée pour l'aide à l'entreprise et celle qui sera utilisée pour le développement économique local.

**Réponse de la gestion :** DEC travaillera en collaboration avec les SADC et le Réseau des SADC et CAE afin d'évaluer la part de la contribution de DEC qui serait utilisée pour l'aide à l'entreprise et celle qui serait utilisée pour le développement économique local.

## **Si l'on tient compte des autres modes de prestation des services, des pratiques exemplaires et des leçons tirées, existe-t-il des moyens plus rentables d'atteindre les résultats escomptés?**

Selon les représentants de DEC, des SADC et des CAE, le modèle actuel du programme était le plus rentable pour atteindre les résultats recherchés. Le Réseau et la Direction du développement d'affaires et infrastructures étaient des mécanismes de coordination nécessaires pour assurer une utilisation cohérente du PDC à travers les bureaux d'affaires de DEC, les SADC et les CAE.

## **Les fonds d'investissement sont-ils bien administrés par les SADC? Les taux de perte sur prêts et le niveau de risque sont-ils acceptables?**

Selon les états financiers des SADC et de Capital Réseau ainsi que les représentants des SADC et de DEC interviewés, les fonds d'investissement étaient bien gérés par les SADC. À la lumière du faible taux de pertes, le niveau de risque semblait bas. Toutefois, DEC n'avait pas statué sur ce qu'il entendait par un niveau de risque acceptable.

# 1 INTRODUCTION

Ce rapport présente les résultats de l'évaluation du Programme de développement des collectivités (PDC) administré au Québec par Développement économique Canada pour les régions du Québec (ci-après nommé « DEC »). L'évaluation porte sur la pertinence et le rendement du programme sur la période d'avril 2007 à mars 2013. Les différentes phases de l'évaluation ont été réalisées entre septembre 2013 et avril 2015.

Ce rapport est organisé de la façon suivante :

- La section 1 présente une description du PDC;
- La section 2 présente la méthodologie utilisée pour l'évaluation;
- La section 3 présente l'analyse réalisée dans le cadre de l'évaluation; et,

## 1.1 Description du PDC

### Raison d'être, mandat et objectifs du programme

Le PDC offre aux collectivités<sup>1</sup> rurales les ressources nécessaires pour cerner et appliquer des solutions locales à leurs problèmes. Le programme précise que les collectivités admissibles sont habituellement celles situées à l'extérieur des régions métropolitaines. Les objectifs du programme en appui à ce mandat sont les suivants :

- 1) Favoriser la stabilité, la croissance économique et la création d'emplois;
- 2) Établir des économies locales diversifiées et concurrentielles en milieu rural; et,
- 3) Bâtir des collectivités économiquement durables.

### Contexte national

Le PDC est un programme national qui appuie les collectivités dans toutes les régions du pays pour les aider à prendre en main le développement économique de leur milieu. Mis en œuvre en 1986 dans le cadre du Programme de planification de l'emploi et administré par Développement des ressources humaines Canada, les fondements du programme sont :

- un accent sur la planification stratégique faite par la collectivité; et,

---

<sup>1</sup> Selon le PDC, une collectivité est un groupe d'individus et/ou d'organismes (municipalités, associations, etc.) qui partagent des intérêts de développement économique et/ou social qui, en règle générale, peuvent être définis selon des limites géographiques ou démographiques.

- un accroissement de la prise en charge des enjeux locaux par cette même collectivité en attribuant, entre autres, les ressources du PDC aux communautés locales pour privilégier une approche de développement du bas vers le haut plutôt qu'une approche traditionnelle du haut vers le bas.

En 1995, la gestion du PDC est transférée vers les agences de développement régional. Depuis, le programme est administré dans les provinces de l'Atlantique par l'Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA), au Québec par DEC, dans les provinces de l'Ouest par Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DEO), dans le sud de l'Ontario par l'Agence fédérale de développement économique pour le Sud de l'Ontario (FedDev) et dans le nord de l'Ontario par l'Initiative fédérale du développement économique pour le Nord de l'Ontario (FedNor) sous Industrie Canada (IC).

Le PDC a été bonifié en 2000 pour s'étendre à toutes les régions rurales du Canada. Les modifications territoriales et l'augmentation du budget du programme ont mené à la création de nouveaux organismes de développement des collectivités au Québec et en Ontario. Un réseau national, le Réseau de développement des collectivités du Canada (RDCC), a aussi été créé en 2000 pour permettre aux organismes financés par le PDC de partager des ressources et des meilleures pratiques.

Dans le Budget de 2005, le PDC a obtenu une augmentation budgétaire sur cinq ans afin d'accroître le soutien accordé à tous les organismes de développement des collectivités y compris des bonifications pour les régions éloignées et celles ayant des besoins liés aux langues officielles. Le programme a également obtenu un financement supplémentaire permanent dans le Budget de 2010. Depuis son transfert à DEC, la composante québécoise du PDC a fait l'objet d'une évaluation de programme en 2003, en 2009 et en 2014.

## **Contexte québécois**

La mise en œuvre du PDC diffère d'une région à l'autre du pays pour l'adapter aux différentes réalités régionales. Entre 2007-2008 et 2012-2013, plus de 220 millions de dollars ont été investis au Québec dans le cadre du PDC. DEC finance deux types d'organisme de développement par le biais du PDC : les Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC) et les Centres d'aide aux entreprises (CAE). Selon les ententes PDC entre DEC et les SADC et les CAE, les organismes desservent des territoires qui sont mutuellement exclusifs. Les Corporations de développement économique et communautaire (CDEC) ont été financées par le PDC jusqu'en 2011-2012. Elles sont maintenant financées par le Programme de développement économique du Québec de DEC.

**SADC** Il y a 57 SADC au Québec<sup>2</sup>. Ces organismes desservent des collectivités habituellement rurales comptant des populations variant entre 1 526 et 105

---

<sup>2</sup> Au moment de réaliser l'évaluation, DEC finançait 56 SADC. Le financement des dernières ententes PDC a pris fin le 31 mars 2011 et DEC n'a pas renouvelé une entente avec une SADC suite au non-respect de conditions prévues à son entente.

201 personnes<sup>3</sup>. La plupart des SADC actuelles ont vu le jour en 1994 à la suite du regroupement des CAE, axés sur l'aide à l'entreprise, et des Comités d'aide au développement des collectivités (CADC), orientés sur le développement économique local. Quelques SADC ont été créées par la suite pour répondre, entre autres, à de nouvelles réalités socio-économiques. Les SADC desservent des territoires qui sont composés soit d'une seule municipalité, de plusieurs municipalités, d'une municipalité régionale de comté ou encore de plus d'une municipalité régionale de comté.

Les SADC sont une source d'investissement local ciblant les petites ou moyennes entreprises (PME)<sup>4</sup> de rayonnement local ou régional. Par leur fonds d'investissement régulier et leur fonds d'investissement jeunesse, elles offrent des services financiers qui peuvent comprendre des prêts, des ententes de participation au capital et des garanties d'emprunt aux PME pour le démarrage, l'expansion, la modernisation, l'acquisition ou le redressement. Le financement offert par les SADC complète souvent celui de sources conventionnelles, comme celui offert par les institutions financières ou la Banque de développement du Canada (BDC). Elles offrent également de l'aide technique, notamment la prestation de conseils, de services de renseignements et de consultations. Enfin, par une aide financière ou technique, elles appuient l'élaboration de plans et d'initiatives de développement économique local par une aide financière ou technique.

### **Stratégie jeunesse :**

Dans le cadre de leur entente avec DEC, les SADC peuvent avoir accès à du financement pour mettre en œuvre la Stratégie jeunesse. Cette initiative a pour objectif de contrer l'exode des jeunes vers les grands centres urbains par de l'aide financière ou de la sensibilisation à l'entrepreneuriat. Le financement de DEC permet l'embauche d'une ressource pour mettre en œuvre différentes mesures pour stimuler l'entrepreneuriat jeunesse et pour offrir de l'aide technique et financière aux jeunes qui souhaitent acquérir, démarrer, moderniser ou développer une entreprise. Le fonds d'investissement jeunesse sert uniquement à fournir une aide financière sous forme de prêt personnel aux entrepreneurs qui ont entre 18 et 35 ans<sup>5</sup>. L'évaluation du PDC inclut la Stratégie jeunesse.

---

<sup>3</sup> Selon les données du Recensement de 2011 de Statistique Canada.

<sup>4</sup> La définition d'une PME dans le cadre du PDC réfère aux entreprises comptant 200 employés ou moins et peut inclure les OBNL et les coopératives.

<sup>5</sup> L'aide consentie dans le cadre du fonds d'investissement Jeunesse ne doit jamais être inférieure à 5 000 \$ et ne peut pas dépasser 25 000 \$ selon les ententes ayant débuté au 1<sup>er</sup> avril 2011 (le maximum était de 15 000\$ dans le cadre des ententes ayant pris fin le 31 mars 2011). Un congé de paiement des intérêts est accordé durant les 24 premiers mois. Le taux minimal d'intérêt ne doit jamais être inférieur au taux préférentiel courant + 2 %.

## CAE

Il existe 10 CAE au Québec. Les territoires des CAE sont habituellement semi-urbaines comptant des populations variant entre 29 654 à 645 027 personnes. Suite au regroupement des CAE et des CADC en 1994, il ne restait que neuf CAE dans la province. Depuis, un dixième organisme s'est ajouté. Les CAE desservent des territoires qui sont composés soit de plusieurs municipalités, d'une municipalité régionale de comté ou de plus d'une municipalité régionale de comté.

Les contributions PDC aux CAE couvrent seulement l'aide technique aux entreprises qu'ils financent sur leur territoire. Les activités de développement économique local et les coûts liés à la gestion des fonds ne sont pas couverts.

Le tableau 1 présente le nombre de SADC et de CAE par région administrative. À l'exception de Laval et de Montréal, chaque région compte plusieurs organismes.

**Tableau 1 Nombre de SADC et de CAE par région en date du 31 mars 2013**

Région administrative	Nombre de SADC	Nombre de CAE
Abitibi-Témiscamingue	6	-
Bas-Saint-Laurent	8	-
Capitale-Nationale	2	-
Centre-du-Québec	2	1
Chaudière-Appalaches	3	2
Côte-Nord	3	-
Estrie	4	2
Gaspésie-Iles-de-la-Madeleine	5	-
Lanaudière	3	-
Laurentides	2	1
Laval	-	-
Mauricie	4	1
Montérégie	3	3
Montréal	-	-
Nord-du-Québec	4	-
Outaouais	3	-
Saguenay-Lac-Saint-Jean	5	-
<b>Total</b>	<b>576</b>	<b>10</b>

Source : Système de gestion financière et de programme Hermès de DEC.

---

<sup>6</sup> DEC finance 56 SADC. DEC n'a pas renouvelé une entente avec une des SADC suite au non-respect de conditions importantes à leur entente. Le financement PDC de cette SADC a pris fin le 31 mars 2011.

Le tableau 2 détaille la grandeur du territoire couvert par les SADC et les CAE dans chacune des régions ainsi que la grandeur du territoire qui n'est pas couvert par ces types d'organismes. Certaines régions sont entièrement desservies par des SADC ou des CAE alors que d'autres sont partiellement ou aucunement desservies.

**Tableau 2 Superficie et population des territoires couverts par les SADC et les CAE par région**

Région	Superficie en km2			Population (2011)		
	Total	SADC / CAE	Non couverts	Total	SADC / CAE	Non couverts
Abitibi-Témiscamingue	38669	38669	0	138764	138764	0
Bas-St-Laurent	22235	22235	0	199977	199977	0
Capitale-Nationale	18800	18250	550	700616	148714	551902
Centre-du-Québec	6928	6928	0	234163	234163	0
Chaudière-Appalaches	15077	14628	449	410829	272060	138769
Côte-Nord	247637	247637	0	94766	94766	0
Estrie	10217	9864	353	310733	156132	154601
Gaspésie-île-de-la-Madeleine	20304	20304	0	94079	94079	0
Lanaudière	12425	12361	64	471748	383 895	87853
Laurentides	20771	20771	0	559700	559700	0
Laval	247	0	247	401553	0	401553
Mauricie	35867	35867	0	263603	263603	0
Montérégie	11137	10279	858	1442433	1303080	139353
Montréal	499		499	1886481	0	1886481
Nord-du-Québec	766232	328563	437669	49505	49474	31
Outaouais	30800	30539	261	386004	128274	257730
Saguenay-Lac-St-Jean	98714	98142	572	274880	162222	112658
<b>Global</b>	<b>1 356 559</b>	<b>915 037</b>	<b>441 522</b>	<b>7 919 834</b>	<b>4 188 934</b>	<b>3 730 900</b>

Source : Statistique Canada.

Les SADC et les CAE sont tous des organismes à but non lucratif (OBNL), incorporés et régis par des conseils d'administration bénévoles locaux qui sont composés de représentants de la société civile et de la communauté des affaires. Lors d'assemblées annuelles, les membres des conseils d'administration sont élus par le collège électoral ou autre mode de scrutin tel que défini dans la charte de l'organisme. Le conseil d'administration prend les décisions liées à toutes les activités de l'organisme, y compris à celles du fonds d'investissement, et la direction et le personnel des organismes mettent en œuvre les activités régulières.

Le PDC est également utilisé pour financer deux organismes qui assurent des activités de coordination auprès des SADC et des CAE : le Réseau des SADC et des CAE (ci-après nommé « le Réseau ») et Capital Réseau SADC et CAE (anciennement le Fonds commun des SADC, ci-après nommé « Capital Réseau »).

**Réseau  
des  
SADC et  
des CAE**

Le Réseau est une association regroupant tous les SADC et les CAE du Québec. Il a pour mission de soutenir les efforts de regroupement des SADC et des CAE et de veiller à leurs intérêts. Ce réseau procure des services et des outils qui facilitent le développement des membres tels qu'un programme de formation continue et un système de communication intranet.

Il n'existe pas de lien hiérarchique entre les SADC, les CAE et le Réseau. Le Réseau est administré par un conseil d'administration composé de représentants de ses membres et il est financé principalement par DEC. Il reçoit du financement d'autres sources, notamment d'Industrie Canada dans le cadre du programme des Stages pour les jeunes et des cotisations de ses membres.

Dans le cadre de son entente avec DEC, le Réseau coordonne trois initiatives destinées à ses membres : 1) Emploi étudiant, 2) Communication à frais partagés et 3) Projets de développement économique local réalisés par une SADC<sup>7</sup>.

**Capital  
Réseau**

Créé en 1999, Capital Réseau est un OBNL qui a comme objectif de gérer les liquidités des fonds d'investissement de SADC et de CAE afin de leur favoriser l'accès au capital. Cet organisme permet aux SADC et aux CAE qui connaissent une plus grande demande d'aide financière d'accéder à des fonds qui ne sont pas utilisés par d'autres. Les activités administratives de Capital Réseau sont réalisées par l'équipe du Réseau grâce à une entente de services.

---

<sup>7</sup> Les SADC et les CAE sont tous admissibles aux deux premières initiatives. Seules les SADC sont admissibles à la troisième initiative portant sur les projets de développement économique local.

Le tableau 3 présente les dépenses faites dans le cadre du PDC par type d'organisme. Les dépenses incluent l'Initiative Démarrage et relève et l'Initiative Soutien aux entreprises, ayant fait l'objet d'une évaluation en 2014<sup>8</sup>.

**Tableau 3 Dépenses faites dans le cadre du PDC**

	Dépenses 2007-2008	Dépenses 2008-2009	Dépenses 2009-2010	Dépenses 2010-2011	Dépenses 2011-2012	Dépenses 2012-2013	Total
<b>SADC</b>	21,78 M\$	22,73 M\$	22,45 M\$	23,77 M\$	23,14 M\$	23,20 M\$	<b>137,07 M\$</b>
<b>CAE</b>	1,93 M\$	1,88 M\$	1 902 011	1,93 M\$	1,91 M\$	1,86 M\$	<b>11,41 M\$</b>
<b>CDEC</b>	2,53 M\$	2,58 M\$	2 687 932	2,67 M\$	0,01 M\$	-	<b>10,47 M\$</b>
<b>Réseau et Capital Réseau</b>	12,55 M\$	3,68 M\$	4 273 985	13,87 M\$	3,49 M\$	3,55 M\$	<b>41,44 M\$</b>
<b>Initiatives Fonds démarrage et relève et Fonds de soutien</b>	-	9,60 M\$	11,28 M\$	1,72 M\$	-	-	<b>22,60 M\$</b>
<b>Total</b>	<b>38,48 M\$</b>	<b>40,47 M\$</b>	<b>42,59 M\$</b>	<b>43,96 M\$</b>	<b>28,55 M\$</b>	<b>28,61 M\$</b>	<b>222,98 M\$</b>

Source : Système de gestion financière et de programme Hermès de DEC.

Les activités des SADC et des CAE sont axées sur l'aide à la PME sous forme d'aide financière et/ou technique et d'aide en développement économique local.

### **Aide financière**

Dans le cadre de leurs ententes de contribution avec DEC, les SADC offrent des prêts aux PME. Selon les modalités du PDC, ces prêts peuvent habituellement atteindre jusqu'à 150 000 \$ sous forme de prêt ou de capital action et le taux d'intérêt sur les prêts est le taux préférentiel en vigueur plus un pourcentage minimal de 2 % pouvant être augmenté selon l'analyse du risque. Selon leurs ententes avec DEC, les SADC doivent obtenir une dérogation auprès de DEC avant d'approuver un prêt de plus de 150 000 \$.

Les organismes doivent administrer leurs fonds avec prudence, de façon méthodique, et accorder de l'aide financière seulement lorsqu'il est raisonnable de le faire d'un point de vue commercial afin d'en assurer la croissance et la pérennité. Les SADC ne doivent pas verser un prêt avant de s'assurer qu'il est essentiel à la réalisation du projet et qu'il est complémentaire aux autres sources de financement. Les prêts des SADC visent à combler une lacune du marché dans les régions où l'accès au financement est difficile et la tolérance au risque est plus faible. Ces prêts sont souvent jumelés aux prêts d'autres bailleurs de fonds dans le cadre d'un même projet.

<sup>8</sup> DEC. *Évaluation sommative des initiatives : Démarrage et relève et Soutien aux entreprises* (2014).

## **Aide technique**

Les SADC et les CAE offrent également des services d'aide technique qui prennent la forme de services conseils personnalisés sur le démarrage d'entreprise, des recherches de pistes de solution, du support à la prévision financière et à la recherche de financement et d'analyse de situation. L'aide financière est souvent accompagnée d'une aide technique pour minimiser les risques liés aux prêts et améliorer les chances de réussite des projets. Pour les CAE, l'aide technique est offerte seulement à leurs clients d'aide financière.

## **Développement économique local**

Le développement économique local est une approche globale à l'égard du développement favorisant l'autonomie et l'indépendance des collectivités. Dans le cadre du PDC, les SADC appuient l'élaboration et la réalisation de plans et projets de développement économique local en partenariat avec les autres acteurs du milieu. Cet appui peut prendre la forme d'une aide financière ou technique. La nature des activités appuyées varie énormément et les activités sont souvent reliées à l'élaboration de plans de développement ou à la mise en œuvre de ces plans.

## 2 MÉTHODOLOGIE D'ÉVALUATION

### 2.1 Questions d'évaluation

La Stratégie de mesure du rendement du PDC de 2012 prévoit des questions et des indicateurs communs à toutes les régions du Canada. Le tableau 4 présente ces questions d'évaluation.

**Tableau 4** Questions d'évaluation

Enjeux	Questions d'évaluation
<b>Pertinence</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Existe-t-il toujours un besoin pour le PDC? Les besoins ont-ils changé?</li><li>• Dans quelle mesure les objectifs du PDC s'harmonisent-ils avec les résultats stratégiques ministériels, les rôles et les responsabilités et les priorités du gouvernement fédéral?</li><li>• Le PDC complète-t-il d'autres programmes gouvernementaux ou services du secteur privé, les chevauche-t-il ou encore fait-il double emploi avec ceux-ci?</li></ul>
<b>Rendement</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dans quelle mesure les structures de mesure du rendement et de reddition de compte du PDC sont-elles efficaces pour faire état des résultats du PDC?</li><li>• Dans quelle mesure les activités du PDC ont-elles contribué à l'atteinte des résultats immédiats ciblés?</li><li>• Dans quelle mesure les activités et les résultats immédiats du PDC ont-ils contribué à l'atteinte des résultats intermédiaires?</li><li>• Dans quelle mesure les activités, les résultats immédiats et les résultats intermédiaires du PDC ont-ils contribué à l'atteinte des résultats finaux?</li><li>• Quelles barrières empêchent l'atteinte des résultats à court, moyen et long termes du PDC, et dans quelle mesure parvient-on à les atténuer?</li><li>• Dans quelle mesure le PDC est-il efficace?</li><li>• Si l'on tient compte des autres modes de prestation des services, des pratiques exemplaires et des leçons tirées, existe-t-il des moyens plus rentables d'atteindre les résultats escomptés?</li><li>• Les fonds d'investissement sont-ils bien administrés par les SADC? Le taux de perte sur prêts et le niveau de risque sont-ils acceptables?</li></ul>

### 2.2 Sources d'information

Cette évaluation se fonde sur de multiples sources d'information afin de s'assurer de la fiabilité et de la validité des informations recueillies. Les méthodes de recherche suivantes ont été utilisées :

- Entrevues avec les parties prenantes;
- Sondages;
- Revue documentaire et de littérature;
- Données sur le rendement et financières;
- Données sur les impacts;
- Analyse de données secondaires; et,
- Études de cas.

Les sections ci-dessous offrent plus de précisions au sujet de chacune de ces méthodes.

## **Entrevues avec les parties prenantes**

Au total, 43 entrevues ont été réalisées auprès de représentants de l'exécutif de DEC, de bureaux d'affaires de DEC, de SADC et de CAE, du Réseau et d'autres organismes dans les collectivités. Les résultats des entrevues ont été agrégés par question d'évaluation afin d'identifier les thèmes récurrents. Les entrevues ont été réalisées en avril et mai 2014 par un consultant externe.

### **Sondage web auprès des SADC et des CAE**

Les directeurs généraux des SADC et des CAE ont été invités à compléter un sondage électronique sur la pertinence du programme et les résultats de leur organisme. Le questionnaire a été développé à partir de celui utilisé pour l'évaluation de 2009. Administré en mars et avril 2014, un seul questionnaire a été complété par organisme. Des 66 SADC et CAE, 59 ont complété le sondage pour un taux de réponse de plus de 89 %. Lors de l'analyse des données de ce sondage, les réponses « sans objet » ont été retirées des calculs.

### **Sondage téléphonique auprès des clients des SADC et des CAE**

L'enquête a été réalisée par une firme de sondage en mars 2014 auprès de 602 entreprises et organismes qui ont été clients des SADC et des CAE entre le 1er avril 2007 et le 31 mars 2013. Parmi les répondants, il y avait 402 clients d'aide financière, 100 clients d'aide technique et 100 clients d'aide en développement économique local. Chaque client échantillonné (aide financière, aide technique et développement économique local) devait répondre à des questions spécifiques en fonction du type d'aide qu'il avait reçue. Le questionnaire a été développé à partir de celui utilisé pour l'évaluation de 2009.

## **Revue documentaire et revue de littérature**

L'équipe d'évaluation a revu les documents stratégiques (par exemple, les présentations au Conseil du Trésor et autres documents décrivant l'historique du programme), les documents opérationnels (par exemple, les cadres de références et les lignes directrices) et les évaluations antérieures. Les rapports annuels des SADC, du Réseau et de Capital Réseau ont aussi été consultés.

## **Données sur le rendement et données financières (bases de données de DEC)**

Les données sur le rendement ont été utilisées pour documenter le rendement des SADC et des CAE. Annuellement, chaque SADC et CAE fournit ces données à son conseiller à DEC qui les valide et les fait parvenir à la Direction générale Politiques, Recherches et Programmes pour les consolider. Concernant les données financières, l'équipe d'évaluation s'est basée sur les états financiers vérifiés des SADC et le système de gestion financière et de programme Hermès de DEC qui centralise l'ensemble des informations financières des ententes de contribution.

## **Données sur les impacts fournies par Statistique Canada**

Les agences de développement régional et Industrie Canada ont signé une entente avec Statistique Canada pour obtenir des données régionales sur la variation de l'emploi, du chiffre d'affaires, de la masse salariale ainsi que le taux de survie des entreprises aidées par les SADC et les CAE. Annuellement, DEC transmet une liste consolidée des entreprises aidées à Statistique Canada pour qu'il les apparie avec les informations dans ses bases de données. La performance des entreprises appariées est ensuite comparée à celle d'un groupe de comparaison constitué de toutes les autres entreprises du Québec comptant moins de 100 unités moyennes de main-d'œuvre (UMM). L'UMM représente le nombre d'employés et est calculée en divisant la masse salariale par la moyenne salariale de chaque industrie.

L'évaluation s'est servie de trois études réalisées par Statistique Canada portant sur les années 2008, 2009 et 2010. Les données sont ventilées par taille d'entreprises (moins de 20 employés et 20 à 100 employés) et par secteur industriel en utilisant les codes du Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN).

## Résultats des enquêtes de satisfaction du Réseau

Sur un cycle de quatre ans, chaque SADC et CAE est soumis à une enquête de satisfaction de sa clientèle coordonnée par le Réseau<sup>9</sup>. L'enquête est réalisée par une firme indépendante et elle prend la forme d'un recensement de l'ensemble des clients des SADC et des CAE sélectionnés.

## Données des recensements de Statistique Canada

Les données des recensements de 2001, 2006 et 2011 ont été utilisées pour mesurer :

- l'évolution de la population;
- le taux de chômage;
- le revenu moyen par ménage; et,
- le pourcentage du revenu provenant de transferts gouvernementaux.

Les quatre indicateurs avaient été utilisés en 2000 pour composer un indice de gravité sur les municipalités du Québec qui n'étaient pas desservies par une SADC ou un CAE. Dans le cadre de *l'Initiative de couverture du territoire*, cet indice a été utilisé pour créer deux nouvelles SADC<sup>10</sup> et élargir les territoires de certains organismes PDC pour inclure les municipalités dont les conditions économiques étaient graves.

Dans le cadre de cette évaluation, les données des recensements ont été utilisées pour documenter l'évolution de la santé économique des territoires. Elles n'ont pas été utilisées pour mesurer l'impact du PDC sur cette évolution.

## Études de cas

Trois études de cas ont été réalisées pour examiner de plus près les interventions et les résultats obtenus par deux SADC et un CAE. Les trois organismes étudiés sont les mêmes qu'en 2009 afin de documenter leur travail sur une plus longue période. Ils avaient été sélectionnés pour leurs diverses réalités géographiques, économiques et démographiques. Les organismes sont :

- la SADC de la Vallée-de-la-Gatineau;
- la SADC de la MRC de Rivière-du-Loup; et,
- le CAE Capital.

Ces études de cas sont basées sur un examen de données administratives et macroéconomiques et des entrevues auprès de représentants de la collectivité (par exemple, des Centres locaux de développement (CLD), des municipalités, des chambres de commerce).

---

<sup>9</sup> Les CAE ont été exclus de cet exercice jusqu'en 2007-2008.

<sup>10</sup> Les SADC de Lotbinière et de Suroît-Sud.

## **2.3 Limites de la méthodologie**

Cette évaluation est basée sur plusieurs sources d'information ce qui réduit l'impact potentiel des limites de chaque source sur la validité des conclusions globales.

### **Portée de l'évaluation**

L'évaluation porte sur la période de 2007-2008 à 2012-2013. Bien que financées par l'entremise du PDC jusqu'au 31 mars 2011, les CDEC ont été exclues dans la portée de la présente évaluation. Celles-ci sont maintenant financées par le Programme de développement économique du Québec de DEC. De plus, l'Initiative démarrage et relève et l'Initiative soutien aux entreprises ont aussi été exclues de l'évaluation du PDC puisqu'elles ont été évaluées de façon distincte en 2014.

Au moment de terminer la rédaction de l'évaluation du PDC, le gouvernement du Québec entamait une révision de ses dépenses. Parmi les économies identifiées figurait une réduction ou l'élimination des CLD. Toutefois, l'analyse dans ce rapport a été faite en fonction du rôle joué par ces organismes pendant la période visée par cette évaluation.

### **Entrevues des parties prenantes et études de cas**

L'information obtenue par le biais des entrevues et des études de cas n'a pas été colligée sur une base statistiquement représentative. Par ailleurs, les entrevues étaient de nature semi-directive ce qui limite les possibilités de comparaison. Il est donc difficile de formuler des conclusions générales au sujet du programme uniquement sur la base de ces informations. Cependant, ces informations sont utiles lorsqu'elles viennent appuyer d'autres sources de données.

### **Sondage web auprès des SADC et des CAE**

Les résultats de ces sondages sont considérés fiables compte tenu du haut taux de réponse. En raison de la nature anonyme du sondage, il n'est pas possible de tirer des conclusions spécifiques aux SADC ou aux CAE ou de confirmer le niveau hiérarchique des répondants. De plus, les questions portant sur le financement des PME étaient posées aux SADC et aux CAE. Les ententes PDC de ces derniers ne couvrent pas leurs activités de prêts.

### **Sondage téléphonique auprès des clients des SADC et des CAE**

L'échantillon d'entreprises ayant reçu une aide financière était suffisamment grand pour obtenir un niveau de confiance de 95 %. Le niveau de confiance est plus faible pour l'aide technique et le développement économique local. Compte tenu que le nombre de projets appuyés est très variable d'une SADC ou d'un CAE à l'autre, l'échantillon utilisé pour ce sondage comprenait plusieurs clients de certains organismes et peu d'autres. En conséquence, il est possible que les résultats de ce sondage reflètent davantage la performance des organismes ayant le plus grand volume de projets. Il est également plus difficile de rejoindre d'anciens clients dont l'entreprise n'est plus en opération. De plus, les questions portant sur le financement des PME étaient posées aux clients des SADC et des CAE. Les ententes PDC de ces derniers ne couvrent pas leurs activités de prêts.

## **Données sur le rendement et données financières (base de données de DEC)**

Compte tenu que la mesure du rendement des SADC et des CAE a changé en 2008-2009, les données sur le rendement de 2007-2008 ont été exclues pour faciliter l'analyse.

Les multiples manipulations des données sur le rendement augmentent le risque d'erreur. À cet effet, l'équipe d'évaluation a constaté que les données sur le rendement n'étaient pas colligées pour tous les organismes et des données étaient manquantes pour certaines années. Il est également possible qu'un même résultat ait été rapporté plus d'une fois (par exemple, deux SADC peuvent collaborer sur un projet ou un projet peut se dérouler sur plus d'une année). De plus, certains indicateurs de rendement utilisés dans les ententes avec les CAE portent sur leurs activités de prêt alors que celles-ci ne sont pas couvertes dans ces ententes.

Les données financières du système Hermès de DEC et des états financiers vérifiés des SADC sont considérées comme étant fiables, mais celles-ci ne sont pas présentées en dollar constant.

## **Données sur les impacts fournies par Statistique Canada**

Le groupe de comparaison pour les entreprises financées par les SADC et les CAE est constitué de toutes les entreprises de moins de 100 UMM sur les territoires desservis par les SADC et les CAE et qui n'ont pas reçu de prêts de ceux-ci. Il n'est pas possible de vérifier dans quelle mesure les deux groupes d'entreprises sont comparables et, sans réaliser une analyse par régression, il n'est pas possible de conclure avec certitude que l'écart de performance entre les deux groupes est attribuable à l'aide reçue ou à d'autres facteurs. De plus, les données de Statistique Canada incluent celles sur la performance des entreprises ayant reçu des prêts des CAE. Les ententes PDC de ces derniers ne couvrent pas leurs activités de prêts.

## **Résultats des enquêtes de satisfaction du Réseau**

Des écarts entre le questionnaire utilisé dans le cadre de l'évaluation et celui des enquêtes du Réseau limitent certaines comparaisons de résultats. De plus, compte tenu que le nombre de projets est très variable d'une SADC à l'autre, ces enquêtes comprenaient plusieurs clients de certaines et peu d'autres. De plus, les questions portant sur le financement des PME étaient posées aux clients des SADC et des CAE. Les ententes PDC de ces derniers ne couvrent pas leurs activités de prêts.

## **Données des recensements de Statistique Canada**

Compte tenu du grand nombre d'acteurs, du faible poids financier du PDC relatif à l'économie des territoires desservis et des autres sources de financement utilisées par les organismes PDC, il n'a pas été possible de mesurer l'impact du PDC à un niveau macroéconomique. Aussi, il est probable que l'amalgame des indicateurs macroéconomiques utilisés ne présente qu'un portrait partiel de la santé économique des régions du Québec.

### 3 ANALYSE

Cette section du rapport présente les réponses aux questions d'évaluation et les constats. Le texte est structuré par enjeu d'évaluation, par question d'évaluation et par indicateur. Les sous-sections qui suivent portent sur la pertinence du programme et son rendement.

#### 3.1 Pertinence

##### 3.1.1 Existe-t-il toujours un besoin pour le PDC? Les besoins ont-ils changé?

###### Réponse synthèse :

Selon les résultats du sondage auprès des clients des SADC et des CAE et l'analyse d'indicateurs macroéconomiques, il y a toujours un grand besoin pour le programme.

Les clients et les représentants des SADC et des CAE sondés sont d'avis qu'il existe toujours un besoin pour les services offerts par ces organismes. Pour les PME clientes sondées, le besoin le plus important serait pour l'aide financière. Les clients de développement économique local sondés sont d'avis que l'aide à l'élaboration de plans de développement est le besoin le plus important. Environ 89 % des entreprises clientes déclarent qu'elles n'auraient pas été en mesure de réaliser leur projet dans les mêmes délais et avec la même ampleur sans l'aide reçue. Pour les clients de développement économique local sondés, 90 % affirment qu'ils n'auraient pas pu réaliser leur projet dans les mêmes délais et avec la même ampleur sans l'aide reçue.

Pour analyser les besoins, l'évaluation se fonde également sur les indicateurs macroéconomiques utilisés par DEC pour déterminer l'élargissement de la couverture du PDC en 2000. Ces indicateurs macroéconomiques confirment le besoin pour le programme dans la plupart des territoires desservis par les SADC et les CAE. Toutefois, selon ces données, la santé économique de certains territoires desservis a été meilleure que celle de territoires non desservis. De plus, certains des territoires desservis ayant connu une meilleure santé économique sont situés à l'intérieur de régions métropolitaines alors que le PDC précise que les collectivités admissibles sont habituellement celles situées à l'extérieur d'une région métropolitaine. Il est donc difficile d'expliquer la couverture du territoire des SADC et des CAE en fonction des indicateurs macroéconomiques utilisés pour élargir cette couverture en 2000.

**Recommandation :** 1. DEC devrait documenter les besoins qui expliquent quels territoires sont couverts par les SADC et les CAE. Il devrait justifier l'utilisation du PDC dans les territoires urbains de plus de 100 000 habitants.

## Tendances macroéconomiques

Le PDC donne des moyens aux collectivités rurales pour identifier et appliquer des solutions locales à leurs problèmes et s'attaquer aux défis socio-économiques de leurs économies et optimiser leurs possibilités de développement. Les objectifs du PDC sont de : 1) favoriser une stabilité et une croissance économiques et la création d'emplois, 2) établir des économies locales diversifiées et concurrentielles en milieu rural, et 3) bâtir des collectivités économiquement durables. Ce ne sont donc pas tous les territoires du Québec qui sont visés par le programme, les collectivités admissibles sont habituellement celles situées à l'extérieur des régions métropolitaines<sup>11</sup>. De plus, la nature de l'aide offerte dans le cadre du PDC varie selon le type d'organisme. À cet effet, l'ensemble des SADC et des CAE offrent de l'aide technique à l'entreprise dans le cadre du PDC, mais seules les SADC reçoivent des fonds de ce programme pour les activités d'aide financière et de développement économique local.

L'analyse examine dans quelle mesure le programme a ciblé les régions ayant des conditions économiques qui cadrent avec les trois objectifs du programme en tablant sur la variation de la population, le taux de chômage, le revenu moyen par ménage et le pourcentage des revenus provenant des transferts gouvernementaux. Ces mêmes indicateurs macroéconomiques ont été utilisés par DEC en 2000 pour déterminer l'élargissement de la couverture du PDC dans le cadre de l'Initiative de couverture du territoire<sup>12</sup>.

En général, ces indicateurs macroéconomiques confirment le besoin pour le programme dans les territoires couverts par les SADC et les CAE (par exemple : la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, la Côte-Nord, le Bas-St-Laurent, etc.). Toutefois, la santé économique de certains territoires couverts par le PDC a été meilleure que celle de régions et de territoires non couverts. De plus, certains des territoires couverts ayant connu une meilleure santé économique sont situés à l'intérieur de la RMR de Montréal alors que le programme précise que les collectivités admissibles sont habituellement celles situées à l'extérieur d'une région métropolitaine de moins de 100 000 habitants. Il est donc toujours difficile de dégager une logique d'occupation territoriale en fonction des indicateurs utilisés pour déterminer l'élargissement de la couverture du PDC en 2000.

---

<sup>11</sup> À cet effet, suite à une recommandation de l'évaluation de 2009, DEC a cessé de financer les CDEC dans le cadre du PDC. Ces organismes de milieux urbains sont financés par un autre programme de DEC depuis avril 2011.

<sup>12</sup> DEC. *Évaluation de l'Initiative de la couverture du territoire* (2003).

## **Besoin démontré de la planification communautaire et du développement des collectivités et d'avoir accès au capital dans les régions rurales du Canada**

Tel que démontré dans l'analyse qui suit, il existe toujours un besoin pour les activités d'aide à l'entreprise et de développement économique local financées dans le cadre du PDC.

### **Aide à l'entreprise**

Dans le cadre du sondage auprès des clients des SADC et des CAE, les entreprises ont identifié le financement comme étant le besoin le plus grand (98 %). En ordre d'importance, les besoins suivants ont également été mentionnés : besoins d'information et de renseignements d'affaires (93 %) et besoins de conseils aux entreprises (93 %). La grande majorité des répondants ont également confirmé un grand besoin ou un besoin occasionnel pour des cours et séminaires de formation (83 %), des services de référencement (84 %) et de la sensibilisation et de l'action en faveur du développement durable (77 %).

En entrevue, les représentants de DEC, des SADC et des CAE ainsi que des intervenants externes ont aussi confirmé que le financement des entreprises était un besoin important. Par ailleurs, l'étude de cas de la SADC de Rivière-du-Loup illustre la pertinence des activités réalisées par la SADC en réponse aux besoins des entreprises de son territoire. Très sollicité, l'organisme a un lien de proximité avec les entreprises ce qui lui permet d'intervenir auprès de celles-ci par ses services-conseils.

Pour les intervenants externes interviewés, les SADC et les CAE demeurent des partenaires essentiels pour les entreprises. Ils sont d'avis que le besoin de financement des entreprises est grand et que les autres organismes qui offrent du financement ne peuvent répondre à toute la demande et l'apport des SADC et des CAE est essentiel à l'offre globale de financement. Sur le plan de l'aide technique, leur apport serait moins important compte tenu de leur personnel limité et de l'offre de services d'autres organismes. À cet effet, certains interviewés notent que les entreprises développent des liens avec les organismes, de sorte que certaines vont préférer faire affaire avec une SADC et d'autres avec d'autres organismes.

Selon les données de Statistique Canada, les territoires ruraux du Québec se comparent avantageusement aux territoires urbains de la province au chapitre du nombre de PME. Le Québec rural compte une proportion légèrement supérieure de PME par rapport à son poids démographique (21 % de PME versus 19 % de la population) alors que la proportion des PME qui se retrouvent dans le Canada rural<sup>13</sup> est légèrement inférieure à la population de ces territoires<sup>14</sup> (18 % des PME versus 19 % de la population).

---

<sup>13</sup> Statistique Canada, <http://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/fra/02804.html>

<sup>14</sup> Statistique Canada, [http://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2011/as-sa/98-310-x/2011003/fig/fig3\\_2-3-fra.cfm](http://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2011/as-sa/98-310-x/2011003/fig/fig3_2-3-fra.cfm)

Toujours selon Statistique Canada, 5 % des entreprises en régions rurales et dans les petites villes du Canada sont dans le secteur manufacturier<sup>15</sup>, une proportion légèrement plus faible que celle dans les grands centres urbains (6 %). Cette étude conclut que plus la collectivité est éloignée d'un grand centre urbain, plus la diminution du nombre d'entreprises manufacturières est forte et que le nombre d'entreprises manufacturières diminue plus rapidement dans les collectivités dépendantes des ressources que dans celles qui n'en dépendent pas.

### **Développement économique local**

Selon une étude de 2012 de l'OCDE<sup>16</sup>, la mobilisation des collectivités constitue une condition essentielle au développement des collectivités. Cette étude conclut qu'une des composantes du succès des régions est l'existence d'institutions formelles ou informelles visant à faciliter la négociation et le dialogue entre les intervenants clés afin de les mobiliser et les intégrer dans le processus de développement de la collectivité.

Les représentants des SADC et des CAE interviewés ont affirmé que leurs organismes répondent effectivement à un besoin de mobilisation des collectivités en permettant aux représentants de la société civile de participer au développement économique de leur collectivité et de répondre à des besoins adaptés en ayant des organismes qui sont à l'écoute du milieu. Les représentants de DEC ont précisé que l'autonomie des SADC est nécessaire pour stimuler la prise en charge de l'économie par le milieu. Toujours selon les représentants des SADC et des CAE interviewés, la principale problématique de développement serait la création et le maintien des emplois en région. Les représentants de DEC interviewés ont également identifié cette problématique et ils ont précisé qu'il y avait plusieurs types d'économies dans les régions du Québec et que le PDC permettait de s'adapter et de répondre aux besoins de chacune d'elles, de rejoindre les plus petites collectivités, de demeurer à l'écoute des besoins des localités et de bien connaître leurs attentes. Les représentants de DEC ont également noté que la définition du « développement économique local » date de plusieurs années et devrait être actualisée. Lorsque DEC négocie de nouvelles ententes avec les SADC, il tente de préciser ou d'actualiser les définitions, mais une certaine confusion demeure.

---

<sup>15</sup>Statistique Canada. Les entreprises manufacturières dans les régions rurales et les petites villes du Canada, Bulletin d'analyse – Régions rurales et petites villes du Canada Vol. 8, n° 6 (juin 2011) N° 21-006-X au catalogue

<sup>16</sup> OCDE. Promoting Growth in All Regions (2012), page 16

En plus, les clients d'aide en développement économique local sondés ont été plus nombreux à identifier un besoin en matière d'aide à l'élaboration de plans de développement (96 %) et de développement d'infrastructures favorisant le développement économique (92 %).

Les données colligées dans le cadre du sondage auprès des SADC et des CAE indiquent également l'importance des besoins identifiés par leurs clients. Les représentants de ces organismes ont identifié les conseils aux entreprises comme étant le plus grand besoin (56/58) suivi de près par le financement d'entreprise (53/58) et l'information et les renseignements d'affaires (52/59).

### **Pourcentage des clients des SADC et des CAE qui se sont vus refuser du financement d'autres sources avant de demander à une SADC ou à un CAE**

La capacité des entreprises à obtenir du financement auprès d'autres sources de fonds est un indicateur probant de la pertinence de l'aide financière offerte par ces organismes.

Selon les résultats de l'enquête téléphonique auprès des clients des SADC et des CAE, 59 % des clients (45/76) ayant obtenu un prêt pour le démarrage d'une entreprise avaient essayé d'obtenir du financement d'autres sources avant de soumettre une demande de prêt à la SADC ou au CAE. Tel que démontré dans le tableau 5, 56 % de ces clients (25/45) avaient ciblé des institutions financières et 20 % avaient ciblé du financement au niveau provincial. 73 % (33/45) des clients qui avaient fait une demande préalable auprès d'une autre source ont obtenu ce financement.

En ce qui a trait aux entreprises existantes ayant obtenu un prêt d'une SADC ou d'un CAE, 65 % (231/356) avaient préalablement essayé d'obtenir du financement d'autres sources. Parmi ceux ayant demandé un prêt auprès d'une autre source de financement, 61 % (141/231) avaient ciblé des institutions financières et 21 % (48/231) avaient ciblé du financement au niveau provincial. 73 % (168/231) des clients qui avaient fait une demande préalable auprès d'une autre source ont obtenu ce financement.

**Tableau 5 Nombre de clients des SADC et des CAE ayant préalablement sollicité une source de financement**

Source de financement	Financement pour démarrage	Financement pour entreprise existante
Institution financière	25	141
Financement provincial	9	48
Autre	7	21
Financement fédéral	3	13
Financement au niveau municipal	1	8
TOTAL	45	231

Source : Enquête auprès des clients des SADC et des CAE (2014).

Tel que démontré dans le tableau 6, parmi les autres sources de financement obtenues pour leurs projets, les clients des SADC et des CAE ont été plus nombreux à obtenir un financement d'une institution financière (152) et du gouvernement du Québec (124). Au total, 79 clients ont précisé n'avoir obtenu aucune source de financement autre que le prêt de la SADC ou du CAE. Les données présentées dans le tableau 7 démontrent que les CLD étaient les organismes qui avaient le plus financé les projets ayant fait l'objet d'un prêt des SADC et des CAE (105 répondants). Les autres bailleurs de fonds étaient moins présents dans les montages financiers. DEC et Investissement Québec ont financé 19 et 17 projets respectivement.

**Tableau 6 Nombre de clients ayant obtenu d'autres sources de financement**

Source de financement	Financement pour démarrage	Financement pour entreprise existante
Institutions financières	27	125
Financement au niveau provincial	24	100
Autre	14	57
Financement au niveau fédéral	8	55
Financement au niveau municipal	3	19

Source :

Enquête auprès des clients des SADC et des CAE (2014).

**Tableau 7 Principaux bailleurs de fonds publics ayant financé les projets des clients**

Organismes	Démarrage d'entreprise Nombre de répondants	Entreprise existante Nombre de répondants	Total
CLD	20	85	105
DEC	3	16	19
Investissement Québec	1	16	17
Financière agricole du Québec	3	10	13
Fondation canadienne des jeunes entrepreneurs	5	2	7

Source : Enquête auprès des clients des SADC et des CAE (2014).

Selon les statistiques sur le financement des PME d'Industrie Canada<sup>17</sup>, 79,5 % des propriétaires interviewés ont utilisé leurs épargnes personnelles pour financer le démarrage de leur PME alors que 40,9 % ont obtenu un crédit auprès d'une institution financière. Ces sources de financement ont également été celles le plus souvent utilisées pour financer l'acquisition d'entreprises. Ces mêmes statistiques démontrent que le financement par emprunt a été relativement plus difficile à obtenir pour les entreprises en démarrage (en activité depuis moins de deux ans), les jeunes entreprises (en activité depuis deux à dix ans), et les entreprises dans le secteur de l'hébergement et des services

<sup>17</sup> Industrie Canada. Recherche et statistique sur la PME (2013), <http://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/fra/02832.html#point2>

de restauration. Les demandes de prêts des PME ont été refusées essentiellement en raison de garantie insuffisante (47,6 %). Deux autres raisons souvent citées pour expliquer le refus du financement par emprunt étaient les risques associés au projet (36,8 %), les ventes ou un flux de trésorerie insuffisants (35,9 %).

Au chapitre de mécanismes de soutien et de financement, un rapport de CGA-Canada de 2010 sur l'entrepreneuriat établit le même constat<sup>18</sup>, à savoir que de nombreux entrepreneurs (73 % des entreprises en démarrage et 54 % des PME) sont obligés de s'en remettre au crédit personnel pour financer leur entreprise – y compris l'emprunt hypothécaire sur la résidence familiale et l'emprunt par carte de crédit. Ils recommandent notamment aux gouvernements de continuer à chercher des moyens de soutenir financièrement les nouveaux entrepreneurs pour pallier à la difficulté d'accéder au crédit.

### **Proportion des clients qui déclarent que le financement de la SADC ou du CAE les a aidés à obtenir d'autres fonds**

Selon les résultats de l'enquête téléphonique auprès des clients des SADC et des CAE, un peu plus du tiers des entreprises clientes ont déclaré que le prêt de la SADC ou du CAE leur a permis d'obtenir des fonds d'autres sources de financement. Il y a peu de différence entre les clients de prêts pour le démarrage et ceux pour des prêts pour une entreprise existante.

Par ailleurs, 56 des 57 des répondants au sondage web auprès des représentants des SADC et des CAE ont indiqué que le financement de leur organisme a facilité l'accès de leurs clients aux autres sources de financement.

### **Caractère incitatif de l'aide (pourcentage de clients ayant reçu une aide financière de la SADC ou du CAE qui n'auraient pu démarrer ou développer leur entreprise sans cette aide)**

Selon les données de l'enquête auprès des entreprises clientes des SADC et des CAE, environ 46 % ont déclaré qu'il n'aurait pas été possible de réaliser leur projet sans l'aide financière reçue. Il y a peu de différence entre les prêts pour les entreprises en démarrage et ceux pour les entreprises existantes. De plus, 33 % (140/419) des clients ont indiqué qu'ils auraient pu réaliser leur projet sans cette aide, mais qu'ils n'auraient pu le faire dans les mêmes délais ou avec la même ampleur. Environ 21 % (87/419) des clients sondés ont indiqué que l'absence de ce prêt n'aurait eu aucun impact sur le délai ou l'ampleur de leur projet. Lors de l'évaluation du PDC de 2009, environ 58 % des répondants pour les entreprises en démarrage et 71 % pour les entreprises existantes avaient déclaré qu'ils étaient « Entièrement d'accord » ou « Plutôt d'accord » avec l'affirmation que « sans l'aide reçue de la SADC (ou du CAE), il aurait été impossible de réaliser (leur) projet (il n'y avait pas de sous question mesurant l'impact sur les délais et l'ampleur du projet). L'écart

---

<sup>18</sup> CGA-Canada. Poser les bases d'une stratégie nationale sur l'entrepreneuriat : Le rapport de CGA-Canada sur l'entrepreneuriat (2010). [http://www.cga-canada.org/fr-ca/ResearchAndAdvocacy/AreasOfInterest/SmallandMediumSizeEnterpriseIssues/Entrepreneurship/Pages/ca\\_backgrounder.aspx](http://www.cga-canada.org/fr-ca/ResearchAndAdvocacy/AreasOfInterest/SmallandMediumSizeEnterpriseIssues/Entrepreneurship/Pages/ca_backgrounder.aspx)

pourrait être dû à l'amélioration de l'accès au crédit après 2009<sup>19</sup> ou au changement des choix de réponses disponibles.

En ce qui a trait aux projets de développement économique local, 57 % des clients ont déclaré qu'ils n'auraient pas pu réaliser leurs projets sans l'aide reçue. Environ 33 % (32/98) des clients étaient d'avis qu'ils auraient pu réaliser leur projet, mais qu'ils n'auraient pu le faire dans les mêmes délais et avec la même ampleur. Environ 10 % (10/98) étaient d'avis qu'ils auraient pu réaliser leur projet sans l'aide financière et ce dans les mêmes délais et avec la même ampleur. Lors de l'évaluation du PDC de 2009, environ 82 % des répondants avaient déclaré qu'ils étaient « Entièrement d'accord » ou « Plutôt d'accord » avec l'affirmation que « sans l'aide reçue de la SADC (ou du CAE), il aurait été impossible de réaliser (leur) projet (il n'y avait pas de sous question mesurant l'impact sur les délais et l'ampleur du projet). Encore ici, l'écart pourrait être dû au changement des choix de réponses disponibles.

La question du caractère incitatif de l'aide a également été incluse dans les enquêtes annuelles réalisées pour le Réseau. Généralement, plus de 80 % de clients ont précisé qu'ils n'auraient pu réaliser leur projet dans le même délai et avec la même ampleur sans l'aide de la SADC ou du CAE. Ces chiffres sont similaires à ceux de l'enquête réalisée dans le cadre de l'évaluation.

Selon les représentants de DEC interviewés, il est possible que certains projets financés par les SADC et les CAE auraient pu être financés par d'autres organismes. Toutefois, les investissements par les SADC et les CAE demeurent un ajout à l'offre des autres bailleurs de fonds locaux et ils font des prêts pour des projets plus risqués que la BDC ou les banques. Les représentants des SADC et des CAE interviewés ont précisé que, faute de disponibilité du financement, certains projets n'auraient pas vu le jour. D'autres seraient retardés ou seraient de moindre ampleur.

### **Recensement de nouveaux besoins en lien avec les objectifs du PDC**

Dans le cadre de l'enquête web auprès des représentants des SADC et des CAE, 33 des 59 répondants affirment qu'il existe un besoin pour des services qui ne sont pas actuellement offerts par eux ou d'autres organismes sur leur territoire. Les principaux besoins précisés sont liés à :

- 1) l'aide technique, plus précisément l'aide à la commercialisation de nouveaux produits et l'exportation, à l'innovation en entreprise et au démarrage d'entreprise;
- 2) le développement d'infrastructures locales; et,
- 3) le manque de fonds pour la réalisation de projets de développement économique local.

---

<sup>19</sup> Développement économique Canada, *Évaluation sommative des Initiatives Démarrage et relève et Soutien aux entreprises* (2014), p. 11

Les représentants des SADC, des CAE et des intervenants externes interviewés étaient d'avis qu'il faudrait davantage soutenir les entreprises dans le virage technologique.

Dans le cadre de l'enquête téléphonique auprès des clients des SADC et des CAE, environ 20 % des clients (121 sur 545) ont précisé qu'il y avait un besoin pour certains services qui n'étaient pas offerts par la SADC ou un autre organisme. Pour les entreprises clientes, les besoins étaient principalement l'aide à la gestion financière, la fiscalité et la comptabilité ainsi que l'aide au démarrage et à la mise en marché. En développement économique local, les besoins étaient surtout l'aide au recrutement, à la relève et à la recherche de bénévoles ainsi que l'aide financière.

### **Besoin pour l'appui à la relève et le transfert d'entreprise**

Le déficit entrepreneurial est un enjeu de taille au Québec ce qui a un impact sur le démarrage et la relève d'entreprises<sup>20</sup>. À cet effet, le Québec connaîtra un déficit entrepreneurial important en 2018<sup>21</sup>. Entre 2013 et 2018, 55 000 entrepreneurs prendront leur retraite et l'entrepreneuriat global diminuera de 13,9 %, soit plus qu'en Ontario (-1,3 %) et au Canada (-5,3 %). Le manque d'intérêt pour les reprises d'entreprises expliquerait en partie ce déficit. Les entrepreneurs potentiels envisagent dans une faible mesure de racheter des entreprises existantes<sup>22</sup>. De plus, seulement 14,8 % des entrepreneurs potentiels québécois affirment avoir une situation financière leur permettant de se lancer en affaires. En fait, 44 % des entrepreneurs du Canada sondés<sup>23</sup> ont identifié les programmes gouvernementaux comme étant la meilleure initiative pour améliorer la croissance de l'entrepreneuriat à long terme. D'ailleurs, un examen des interventions en relève et transfert au Québec identifie une insuffisance de l'offre d'aide financière pour défrayer les coûts associés à la réalisation d'un plan de transfert<sup>24</sup>.

Selon les représentants de DEC interviewés, il y a effectivement un besoin pour l'appui à la relève et le transfert d'entreprises y compris la conception et la mise en œuvre de plans de relève. Plusieurs intervenants dont DEC veulent soutenir la relève, mais peu disposent des ressources financières pour le faire. Les représentants des SADC et des CAE interviewés précisent qu'ils financent des transferts de très petites entreprises, mais qu'il faudrait beaucoup plus de ressources humaines et financières pour intervenir à plus grande échelle. Selon les représentants de DEC, des SADC et des CAE interviewés, seules les banques et la BDC auraient les ressources suffisantes pour soutenir la relève et le transfert d'entreprises.

---

<sup>20</sup> Développement économique Canada, *Évaluation sommative des Initiatives Démarrage et relève et Soutien aux entreprises* (2014), p. 11

<sup>21</sup> Gouvernement du Québec. Ministère du Développement économique et de l'Innovations, *Le renouvellement de l'entrepreneuriat au Québec : un regard sur 2013 et 2018*, p. 14 et 21-22.

<sup>22</sup> Indice Entrepreneurial québécois 2013 : *Les entrepreneurs québécois font-ils preuve d'audace?*

<sup>23</sup> Ernest and Young, Baromètre de l'entrepreneuriat du G20 2013 d'EY : Canada

<sup>24</sup> Chambre de commerce du Montréal métropolitain, op. cit., p. 42.

Le défi de la relève agricole est encore plus prononcé que dans les autres secteurs d'activité et il concerne surtout les collectivités rurales. Les départs importants d'exploitants agricoles à la retraite combinés au manque de jeunes agriculteurs et à l'accroissement des coûts de ventes des propriétés agricoles représentent un défi pour le secteur agricole dans les années à venir. Environ 40 % des agriculteurs sont âgés de 55 ans et plus alors que 18 % sont âgés de moins de 40 ans<sup>25</sup>. Plusieurs organismes gouvernementaux financent des projets de relève agricole, mais les besoins de relève du secteur semblent dépasser les moyens disponibles.

### **3.1.2 Dans quelle mesure les objectifs du PDC s'harmonisent-ils avec les résultats stratégiques ministériels, les rôles et les responsabilités et les priorités du gouvernement fédéral?**

#### **Réponse synthèse :**

Les objectifs du PDC s'harmonisent avec le résultat stratégique de DEC et les priorités du gouvernement fédéral.

\*\*\*\*\*

L'analyse des discours du Trône, discours du Budget et Plans budgétaires et de l'Architecture d'alignement de programme de DEC permet de conclure que les objectifs du PDC sont harmonisés avec les priorités, les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral ainsi que le résultat stratégique de DEC. Le développement, la stabilité et la croissance économiques ainsi que la création d'emplois continuent à représenter des priorités pour le gouvernement du Canada.

Le Plan d'action économique 2013 du gouvernement du Canada a confirmé l'importance du soutien aux entreprises en prévoyant 400 M\$ pour le capital de risque et 18 M\$ pour du financement, du mentorat et des ressources aux jeunes entrepreneurs pour lancer leur propre entreprise. Le plan prévoyait également le financement de la croissance de l'emploi par un crédit pour l'embauche d'une valeur de 1 000 dollars pour chaque nouvel employé engagé par les petites entreprises.

---

<sup>25</sup> Portrait de la relève agricole au Québec, Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (2011), p.13

Les données du sondage web auprès des SADC et des CAE confirment que ceux-ci visent au moins un objectif du programme et que la majorité vise l'ensemble des objectifs. De plus, les représentants de DEC interviewés ont confirmé que le PDC était en lien avec les priorités de DEC et qu'il était utile lorsque des collectivités vivaient des difficultés particulières. Toutefois, certains représentants de DEC étaient d'avis que les larges objectifs nationaux du PDC rendent sa gestion difficile et que l'établissement d'objectifs en fonction des besoins régionaux serait souhaitable.

Les représentants des bureaux d'affaires de DEC étaient d'avis que les objectifs des SADC et des CAE s'intégraient bien à la vision de leur bureau d'affaires et que DEC devrait s'assurer de toujours communiquer ses orientations et ses programmes aux SADC et des CAE, surtout lorsque ceux-ci évoluent. À cet effet, les représentants des SADC et des CAE interviewés ont indiqué que la communication des orientations et des programmes de DEC était parfois inégale d'un bureau d'affaires à l'autre.

### **3.1.3 Le PDC complète-t-il d'autres programmes gouvernementaux ou services du secteur privé, les chevauche-t-il ou encore fait-il double emploi avec ceux-ci?**

#### **Réponse synthèse :**

Les SADC et les CAE offrent des services similaires à ceux d'autres organismes et ils visent la même clientèle. Toutefois, les organismes font généralement preuve de collaboration pour minimiser la possibilité de chevauchement réel. De plus, les besoins du milieu en matière d'aide à l'entreprise et en développement économique local dépasseraient l'offre actuelle.

\*\*\*\*\*

#### **Chevauchement identifié par la clientèle**

La majorité des clients des SADC et des CAE sondés ont noté que d'autres organismes offraient des services similaires à ceux offerts par les SADC et les CAE. Les clients ont été plus nombreux à signaler des services similaires pour le financement d'entreprises (77 %), l'information et les renseignements d'affaires (68 %) et les conseils aux entreprises (66 %). Les organismes les plus cités comme fournisseurs de ces services étaient les CLD, la BDC, les institutions financières, les chambres de commerce et Investissement Québec.

La majorité des clients en développement économique local ont également noté que d'autres organismes offraient des services similaires à ceux des SADC. Les clients étaient plus nombreux à préciser que d'autres organismes offraient des services similaires pour l'aide à l'élaboration de plans de développement (81 %), l'information et les renseignements d'affaires (78 %) et le financement d'entreprises (80 %). Les organismes les plus cités étaient les CLD. Les institutions d'enseignement ont aussi été identifiées par plusieurs répondants pour les cours et les séminaires de formation.

Plusieurs clients ont aussi précisé que DEC offrait des services de financement d'entreprise similaires à ceux des SADC et des CAE. Selon les représentants de DEC interviewés, les SADC et les CAE offrent des services complémentaires à ceux de DEC. Par leurs prêts aux petites entreprises, les SADC occupent une niche particulière qui est complémentaire à l'offre de services de DEC qui intervient plutôt auprès de moyennes entreprises. Par ailleurs, sur le terrain, les organismes PDC sont plus nombreux que les bureaux d'affaires de DEC permettant davantage une intervention de proximité.

### **Efforts de collaboration et de complémentarité sur le terrain**

Les représentants des SADC, des CAE et du Réseau interviewés ont précisé que leurs activités sont complémentaires à celles des autres organismes. Les SADC et les CAE auraient des partenariats, entre autres, avec les CLD, Emploi-Québec, Investissement Québec, les CRÉ, les MRC et la BDC. Le Réseau quant à lui travaillerait en collaboration avec, entre autres, l'Association des CLD, la BDC et Entrepreneuriat Québec.

Toujours selon les représentants des SADC et des CAE, les services financiers qu'ils offrent se distinguent des autres organismes par les conditions de l'aide (coûts, garanties, délais de remboursement, etc.). Ils ont également précisé qu'ils offraient un financement à risque que les banques n'offraient pas. Bien que d'autres intervenants comme les CLD, Investissement Québec ou la BDC puissent aussi offrir de tels prêts, ils n'ont pas les ressources humaines et financières suffisantes pour répondre aux besoins.

### **Complémentarité et collaboration avec la BDC**

Les représentants de DEC, des SADC et des CAE et ceux de la BDC ont précisé que les SADC et les CAE travaillent en collaboration avec la BDC pour offrir des services de façon à ce que les clients n'aient pas à répéter leurs demandes plusieurs fois. Selon un représentant de la BDC, les clients reçoivent souvent des services d'accompagnement de la SADC pour structurer leurs projets, services que la BDC n'offre pas. Contrairement à la limite maximale de prêt de 150 000 \$ des SADC, la BDC n'a pas de limite maximale de prêt alors elle peut compléter un montage financier lorsqu'une SADC a atteint la limite autorisée.

Par ailleurs, la BDC a conclu un partenariat avec certains SADC et CAE dans le cadre duquel la BDC utilise le processus d'analyse et d'approbation de ceux-ci pour autoriser un prêt. L'objectif est de profiter de la diligence raisonnable des SADC ou des CAE pour simplifier les interactions et les exigences auprès des clients et rejoindre plus d'entrepreneurs dans les régions où la banque est moins présente. Ce partenariat permet d'octroyer des prêts rapidement, le délai d'approbation étant de 48 heures une fois que la BDC a reçu le dossier et la banque n'a pas à rencontrer les clients avant l'acceptation de leur demande.

## **Chevauchement potentiel, complémentarité et collaboration avec les CLD**

Sur le plan provincial, les représentants de DEC et les intervenants externes affirment qu'il peut exister un chevauchement avec les CLD, car ils visent les mêmes clientèles et ils offrent des services similaires. La revue documentaire a également démontré que les objectifs et les services offerts par les SADC et les CAE sont similaires à ceux des CLD. D'ailleurs, les intervenants externes interviewés ont précisé que les SADC et les CLD ont des mandats semblables, voire identiques.

Selon les représentants de DEC et les intervenants, l'ampleur du chevauchement potentiel varie en fonction du niveau de collaboration développé entre la SADC et le CLD. Dans certains cas, la collaboration est formelle et basée sur un nombre de rencontres spécifiques par mois ou par trimestre pour discuter des dossiers. Dans d'autres cas, la collaboration peut être informelle mais tout aussi soutenue en échangeant des informations, en se transférant des projets selon la spécialité de chacun ou en intervenant conjointement dans le soutien d'un projet. Un représentant d'un intervenant du milieu a fait remarquer que le dédoublement le plus important entre les SADC et les CLD serait dans l'aide technique aux entreprises. Par ailleurs, dans les petites collectivités la diversité des sources de financement est moins grande ce qui fait que l'apport des SADC et des CLD est important.

D'ailleurs, un rapport d'examen de l'OCDE de 2010 sur les politiques rurales au Québec<sup>26</sup> pose le constat de l'absence de mécanisme formel visant à faciliter la collaboration entre les CLD et les SADC afin d'éviter les doublons et d'optimiser l'utilisation des ressources. Ce rapport recommande aux instances locales de faciliter la collaboration afin d'améliorer la cohérence de l'intervention dans le développement des collectivités. Actuellement, la collaboration dépend de chaque contexte local et le rapport de l'OCDE cite des exemples de bonnes pratiques : « Ainsi, dans un petit nombre de cas, les SADC et les CLD sont fortement intégrés, ce qui permet au conseil d'administration local d'avoir accès à un ensemble plus vaste de ressources et d'outils (virtuellement regroupés) pour promouvoir le développement de leur collectivité »<sup>27</sup>. Comme bonne pratique à reproduire, le rapport fait référence à l'exemple de la Société de développement du Témiscamingue qui a été créée avec le mandat d'offrir une plateforme de collaboration entre les SADC et les CLD permettant ainsi des gains d'efficacité.

L'étude de cas de la SADC de Rivière-du-Loup illustre bien les possibilités de dédoublement et les efforts pour les minimiser. Les personnes interrogées dans le cadre de cette étude étaient généralement d'avis qu'il existait peu ou pas de chevauchement entre les activités de la SADC et celles du CLD.

Dans le cas des CAE, la majorité des intervenants économiques interviewés considéraient qu'Investissement Québec et certains CLD offraient des services équivalents, mais que les organismes se distinguaient. Selon les représentants de DEC interviewés, les services des

---

<sup>26</sup> OCDE. Examen de l'OCDE des politiques rurales – Québec, Canada (2010). p. 291

<sup>27</sup> *Ibid.* p. 109

CAE étaient complémentaires à ceux d'Investissement Québec et, sur certains territoires, les deux organismes se partageaient les projets.

En matière de gouvernance, les SADC et les CAE se distinguaient des CLD. Ces derniers étaient liés aux MRC et comptaient des élus municipaux et provinciaux parmi les membres de leur conseil d'administration. Selon leurs ententes avec DEC, les officiers et les employés des SADC et des CAE ne pouvaient exercer des fonctions d'officier ni être employés au sein d'un autre organisme dont la mission, les objectifs et les principales activités avaient trait au développement économique local et dont le financement provenait majoritairement de deniers publics.

## **3.2 Rendement**

### **3.2.1 Dans quelle mesure les structures de mesure du rendement et de reddition de compte du PDC sont-elles efficaces pour faire état des résultats du PDC?**

#### **Contexte de la mesure du rendement des SADC et des CAE**

Dans le cadre des travaux d'harmonisation de la mesure du rendement entrepris par les agences de développement régional, une stratégie de mesure du rendement commune a été élaborée en 2012 et mise en œuvre au Québec en 2013-2014. L'objectif était de s'assurer que les résultats rapportés se basaient sur des indicateurs communs dont ceux documentés par Statistique Canada. Compte tenu que la période visée par la présente évaluation précède la mise en œuvre de la nouvelle mesure du rendement, l'analyse qui suit s'appuie sur la mesure du rendement utilisée entre 2008-2009 et 2012-2013.

#### **Réponse synthèse :**

La mesure du rendement et la reddition de compte du PDC utilisées pendant la période visée par cette évaluation n'étaient pas efficaces pour faire état des résultats du programme. Il n'y avait pas de cibles de résultats incluses dans les ententes avec les SADC et les CAE. Par ailleurs, compte tenu du grand nombre de données sur le rendement manquantes ou d'une valeur extrême - soit très élevée ou très faible - dans la base de données, celles-ci ne semblent pas avoir fait l'objet d'un contrôle de qualité systématique par DEC. Les listes de projets demandées dans le cadre de la nouvelle mesure du rendement des SADC pourraient faciliter l'étape de validation. Toutefois, ces listes ne sont pas demandées aux CAE.

- Recommandations :**
2. Les ententes avec les SADC et les CAE doivent inclure des cibles de rendement.
  3. Les informations fournies par les SADC et les CAE doivent être dans un format uniforme et le niveau de détails doit être suffisant pour permettre la validation et le suivi des résultats par les bureaux d'affaires de DEC.
  4. DEC doit s'assurer de valider les informations sur le rendement et de les insérer dans le système Hermès.

### **Qualité des données sur le rendement du PDC fournies par les SADC**

En 2008, le Réseau et DEC avaient entrepris des activités conjointes pour s'assurer qu'il y ait une compréhension commune des indicateurs de rendement entre tous les SADC, les CAE et les bureaux d'affaires de DEC. Selon les représentants de DEC interviewés, la mesure du rendement utilisée était appropriée parce qu'elle permettait de suivre les activités et les résultats des SADC et des CAE. Toutefois, pour chaque année examinée, les données sur le rendement de plusieurs de ces organismes étaient manquantes dans le système de DEC et plusieurs données présentes étaient d'une valeur extrême. Les données ne semblent donc pas avoir fait l'objet d'une validation systématique par DEC.

En 2013-2014, la mesure du rendement a été simplifiée et harmonisée à l'échelle du Canada. Selon les représentants de DEC, le nombre d'indicateurs a été considérablement réduit et les plus importants ont été conservés. Les listes de projets maintenant demandées aux SADC pourraient faciliter la validation par les bureaux d'affaires de DEC. Toutefois, aucune liste n'est demandée aux CAE.

Par ailleurs, l'ensemble des représentants des SADC et des CAE sondés (59/59) ont indiqué qu'il y avait un suivi auprès des entreprises financées. Les suivis portaient principalement sur la vérification des résultats (50) et la vérification des dépenses (36). Près de la moitié (26/59) ont précisé que la fréquence des suivis était adaptée à la nature du projet et du niveau de risque. Autrement, le suivi se faisait principalement une fois par mois (16) ou une fois aux deux mois (11). En 2009, seulement 10 des 60 répondants avaient déclaré que la fréquence des suivis se faisait au cas par cas. Les principaux modes de suivi identifiés en 2014 - en personne et par téléphone - étaient similaires à ceux notés en 2009.

### **Utilisation des données sur le rendement par les SADC et DEC**

Selon les représentants des SADC, des CAE et du Réseau, la mesure de rendement était importante et pertinente pour le suivi de leurs activités et pour documenter les résultats obtenus. Un représentant d'un organisme a mentionné qu'il avait élaboré ses propres indicateurs de rendement correspondant davantage à ses interventions et qu'il travaillait peu avec les indicateurs de rendement de DEC.

Les représentants de DEC interviewés ont affirmé qu'ils ne faisaient que compiler les données sur le rendement et les transférer au siège social, ils utilisaient peu les

informations sur le rendement. Ils ont indiqué que les bureaux d'affaires n'avaient pas le temps d'analyser les indicateurs, d'en discuter et de les valider avec les SADC.

Depuis 2008-2009, le délai de transmission des bilans annuels des SADC et des CAE est passé de 90 à 60 jours. Toutefois, environ 10 % des organismes n'étaient pas en mesure de respecter ce délai et dans la majorité de ces cas, les données sur le rendement n'ont pas été colligées. L'enjeu de la qualité des données sur le rendement a aussi été identifié dans l'évaluation de 2009.

### **3.2.2 Dans quelle mesure les activités du PDC ont-elles contribué à l'atteinte des résultats immédiats ciblés?**

#### **Réponse synthèse :**

Selon les clients des SADC et des CAE, les services les plus utilisés étaient les conseils aux entreprises, l'information et les renseignements d'affaires ainsi que l'aide à l'élaboration de plans de développement. Le taux de satisfaction à l'égard des services était de plus de 90 % et les clients affirmaient que la qualité des services s'était améliorée ou maintenue.

Les données de la mesure du rendement recueillies par DEC démontrent que :

- le nombre d'entrepreneurs et d'entreprises en démarrage accompagnés est demeuré stable mais le nombre d'entreprises existantes accompagnées est en déclin (2008-2009 : 1 342 versus 2012-2013 : 959).
- les SADC et les CAE ont prêté près de 350 M\$ entre 2008-2009 et 2012-2013 et la valeur totale des projets financés pendant cette période est de 1 237 M\$. Environ 12 % de la valeur de ces prêts a été octroyée à des projets de démarrage d'entreprise.
- une part grandissante des fonds d'investissement des SADC est prêtée aux entreprises (2007-2008 : 66 % versus 2012-2013 : 73 %).
- la majorité des SADC et des CAE ont mené entre un et cinq plans de développement économique local entre 2008-2009 et 2012-2013<sup>28</sup> et ils jouent aussi un rôle de collaborateur dans l'élaboration de plusieurs plans. Le nombre de collectivités qui se sont dotées d'un plan a diminué (2008-2009 : 111 versus 2011-2012 : 31).
- les SADC ont travaillé avec environ 670 partenaires annuellement entre 2008-2009 et 2012-2013 pour appuyer la planification du développement et elles ont réalisé 1 762 projets de développement économique local.

Bien que le PDC ait obtenu les résultats ci-dessus, il n'est pas possible de répondre à cette question compte tenu qu'il n'y avait pas de cibles pour les indicateurs de rendement du programme.

---

<sup>28</sup> Les contributions PDC versées aux CAE ne visent pas la réalisation d'activités de développement économique local. Compte tenu que l'enquête auprès des SADC et des CAE était anonyme, il n'était pas possible d'ajuster le questionnaire en fonction du type d'organisme.

**Recommandation :** 5. Des cibles spécifiques au Québec doivent être fixées pour les indicateurs de la stratégie de mesure du rendement du programme.

### **Profil des services offerts par les SADC**

Les SADC et les CAE offrent tous des services aux entreprises. Les SADC offrent également des services pour appuyer le développement économique local. Les données de l'enquête web auprès des représentants des SADC et des CAE indiquent la fréquence de prestation de ces services. Le tableau 8 démontre que les services aux entreprises étaient plus souvent offerts, dont les conseils aux entreprises, le financement d'entreprises et l'information d'affaires. Ces données ressemblent de près à celles présentées dans l'évaluation de 2009.

Selon les représentants de DEC interviewés, les SADC soutenaient des entrepreneurs et entreprises dans l'élaboration de leur plan d'affaires, leur stratégie commerciale, le développement de leurs produits et elles offraient des formations à l'occasion. Les représentants des SADC et des CAE interviewés ont également précisé que leurs organismes soutenaient les entrepreneurs et les entreprises dans leur développement. Les intervenants externes interviewés partageaient cet avis et aucun n'a remis en question l'apport des SADC et des CAE. Selon toutes les personnes interviewées, les services étaient offerts dans les deux langues officielles.

**Tableau 8 Fréquence des services offerts par les SADC et les CAE**

<b>Services offerts</b>	<b>Souvent</b>	<b>Parfois</b>	<b>Rarement</b>	<b>Jamais</b>	<b>Total</b>
Aide à l'élaboration de plans de développement	22	24	9	4	59
Information et renseignements d'affaires	57	2			59
Services de référence	48	10	1		59
Conseils aux entreprises	59				59
Financement d'entreprises	58	1			59
Développement d'infrastructures favorisant le développement économique	13	24	15	6	58
Organisation de cours et de séminaires de formation	18	32	8		58
Promotion et investissements dans le domaine touristique	16	26	14	2	58
Partenariats pour favoriser l'accès aux technologies de l'information	29	23	5	1	58
Sensibilisation et action en faveur du développement durable	30	12	13	3	58

Source : Enquête auprès des SADC et CAE (2014).

## Tendances des services conseils fournis aux clients des SADC et des CAE

Les SADC et les CAE fournissent de l'accompagnement aux entrepreneurs qui démarrent une entreprise ainsi qu'à ceux qui ont déjà une entreprise. Entre 2008-2009 et 2012-2013, ils ont aidé 1 235 entrepreneurs à élaborer un plan d'affaires et ils ont accompagné 4 533 personnes et entreprises dans leurs démarches de démarrage d'entreprise. Ils ont également fourni des services d'accompagnement à 6 113 entreprises en acquisition, en redressement, en expansion ou en modernisation.

### Services aux entreprises - utilisation et satisfaction des clients

Selon les données de l'enquête auprès des clients des SADC et des CAE, certains services sont utilisés plus fréquemment que d'autres. Tel que démontré dans les tableaux 9 et 10, les services qui ont été les plus utilisés par les entreprises clientes sont les conseils aux entreprises et l'information et les renseignements d'affaires. Ces résultats ressemblent à ceux notés dans l'évaluation de 2009. Le tableau 11 démontre que l'information et les renseignements d'affaires ont également été beaucoup utilisés par les clients en développement économique local.

L'enquête auprès des clients confirme aussi que les taux de satisfaction sont toujours supérieurs à 90 % (très satisfait et assez satisfait) et donc similaires à ceux notés par l'évaluation de 2009 et par les enquêtes réalisées pour le Réseau. De plus, la majorité des clients sondés dans le cadre de l'évaluation ont précisé que la qualité des services s'était améliorée (35 %) ou maintenue (63 %). Seulement 3 % des clients étaient d'avis que la qualité des services s'était détériorée.

**Tableau 9 Fréquence d'utilisation des services de la SADC ou du CAE - entreprises en démarrage**

Services offerts	Souvent	Quelques fois	Rarement	Jamais	Total (n)
Conseils aux entreprises	8 %	41 %	24 %	28 %	80
Financement d'entreprises	4 %	20 %	69 %	8 %	80
Information et renseignements d'affaires	11 %	33 %	23 %	34 %	80
Services de référencement	1 %	23 %	29 %	48 %	80
Cours et séminaires de formation	3 %	13 %	28 %	58 %	80
Sensibilisation et action en faveur du développement durable	4 %	11 %	20 %	65 %	79

Source : Enquête auprès des clients des SADC et des CAE (2014).

**Tableau 10 Fréquence d'utilisation des services de la SADC ou du CAE - entreprises existantes**

	<b>Souvent</b>	<b>Quelques fois</b>	<b>Rarement</b>	<b>Jamais</b>	<b>Total</b>
<b>Services offerts</b>	%	%	%	%	n
Conseils aux entreprises	8%	41%	24%	28%	80
Financement d'entreprises	4%	20%	69%	8%	80
Information et renseignements d'affaires	11%	33%	23%	34%	80
Services de référencement	1%	23%	29%	48%	80
Cours et séminaires de formation	3%	13%	28%	58%	80
Sensibilisation et action en faveur du développement durable	4%	11%	20%	65%	79

Source : Enquête auprès des clients des SADC et des CAE (2014).

<b>Services offerts</b>	<b>Souvent</b>	<b>Quelques fois</b>	<b>Rarement</b>	<b>Jamais</b>	<b>Total (n)</b>
Conseils aux entreprises	11 %	35 %	30 %	23 %	420
Financement d'entreprises	7 %	25 %	53 %	15 %	421
Information et renseignements d'affaires	1 %	34 %	33 %	25 %	392
Services de référencement	4 %	17 %	29 %	50 %	418
Cours et séminaires de formation	4 %	21 %	21 %	55 %	420
Sensibilisation et action en faveur du développement durable	1 %	10 %	20 %	67 %	414

Source : Enquête auprès des clients des SADC et des CAE (2014).

**Tableau 11 Fréquence d'utilisation des services de la SADC ou du CAE - développement économique local**

Services offerts	Souvent	Quelques fois	Rarement	Jamais	Total (n)
Aide à l'élaboration de plans de développement	9 %	45 %	28 %	18 %	97
Développement d'infrastructures favorisant le développement économique	7 %	25 %	24 %	43 %	96
Partenariats pour favoriser l'accès aux technologies de l'information	10 %	24 %	23 %	42 %	96
Information et renseignements d'affaires	16 %	36 %	19 %	28 %	96
Services de référencement	10 %	33 %	26 %	30 %	96
Conseils aux entreprises	14 %	22 %	28 %	35 %	96
Financement	15 %	22 %	25 %	35 %	94
Cours et séminaires de formation	6 %	27 %	21 %	45 %	96
Sensibilisation et action en faveur du développement durable	3 %	27 %	30 %	41 %	98

Source : Enquête auprès des clients des SADC et des CAE (2014).

### Nombre moyen et valeur des prêts des SADC et des CAE par année

En moyenne, les SADC et les CAE ont prêté 70 M\$ annuellement dans leurs collectivités. Tel que démontré dans le tableau 12, environ 8,5 M\$ ont été prêtés annuellement aux entreprises en démarrage et un peu plus de 61 M\$ aux entreprises existantes. La hausse de la valeur des prêts en 2009-2010 et 2010-2011 serait liée aux fonds additionnels pour l'Initiative démarrage et relève et l'Initiative soutien aux entreprises. Les SADC et les CAE reçoivent en moyenne un peu plus de 1 500 demandes de prêts par année et ils en approuvent près de 1 300.

**Tableau 12 Nombre et valeur des prêts des SADC et des CAE**

Année	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	Total
<b>Nombre de prêts demandés</b>	1 470	1 540	1 972	1 216	1 420	7 618
<b>Nombre de prêts approuvés</b>	1 283	1 261	1 471	1 141	ND	ND
<b>Nombre de prêts déboursés</b>	1 256	1 299	1 465	ND	ND	ND
<b>Prêts en démarrage</b>	7,5 M\$	9 M\$	9,5 M\$	9,4 M\$	7,1 M\$	42,5 M\$
<b>Prêts PME existante</b>	46,7 M\$	71,9 M\$	75 M\$	55,7 M\$	57,7 M\$	307 M\$
<b>Prêts totaux</b>	54,2 M\$	80,9 M\$	84,5 M\$	65,1 M\$	64,7 M\$	349,5 M\$

Source : Mesure du rendement des SADC et des CAE.

### **Pourcentage des fonds dans des prêts en cours – SADC seulement**

Les SADC ont consacré une part grandissante de leurs fonds aux prêts aux entreprises<sup>29</sup>. Tel que démontré dans le tableau 13, la part des fonds prêtés aux entreprises est passée de 65,71 % en 2008 à 72,28 % en 2013.

**Tableau 13 Pourcentage des fonds d'investissement prêtés aux entreprises**

<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
65,71 %	63,05 %	69,89 %	71,59 %	70,10 %	72,28 %

Sources : États financiers des SADC.

### **Effet de levier par dollar investi – SADC seulement**

Selon les données sur le rendement, les SADC ont prêté un total de 236,5 M\$ entre 2008 et 2013 et la valeur totale de ces projets se chiffrait à 1 236,8 M\$. L'effet de levier serait donc de 4,7 dollars investis pour chaque dollar prêté par les SADC. L'effet de levier noté dans l'évaluation du PDC de 2009 était similaire. Les CAE ne sont pas inclus dans cette analyse.

### **Pourcentage de clients qui ont obtenu un refus à leur demande d'aide financière auprès d'une autre source ou pour qui le financement d'autres sources était conditionnel à celui de la SADC ou du CAE**

Parmi les entreprises clientes sondées, 64 % (276/432) ont précisé qu'ils ont fait une demande de prêt auprès d'un autre organisme avant de soumettre une demande à la SADC ou au CAE. Parmi celles-ci, 73 % (201/276) ont réussi à obtenir un financement auprès de cette première source. Il n'y a aucun écart entre les entreprises en démarrage (33/45) et les entreprises existantes (168/231). Les premières sources de financement les plus ciblées étaient les institutions financières (169/276) et les organismes du gouvernement provincial (72/276).

Par ailleurs, 37 % (117/318) des entreprises clientes sondées ont affirmé que le prêt de la SADC ou du CAE était nécessaire pour obtenir d'autres sources de financement. Les résultats sont similaires à ceux de l'évaluation de 2009 et il n'y a pas d'écart entre les entreprises en démarrage et les entreprises existantes. Généralement, les enquêtes de satisfaction réalisées pour le Réseau démontrent que le financement de la SADC a permis à environ 60 % des entreprises clientes d'obtenir d'autres sources de financement publique.

Selon les données de l'enquête auprès des représentants des SADC et des CAE, 56 des 57 répondants ont indiqué que leur organisme avait facilité l'accès aux autres sources de financement. Les représentants de DEC interviewés ont précisé que les SADC demeurent un prêteur à plus grand risque et elles améliorent grandement l'accès au capital. Pour les intervenants du milieu interviewés, il était difficile de quantifier l'impact des SADC et des CAE sur l'obtention de financement. Pour les CAE, les frais et les intérêts seraient plus

---

<sup>29</sup>Les données des états financiers sont pour les SADC seulement alors que les données de Capital Réseau ne distinguent pas les fonds entre SADC et CAE.

élevés que dans les banques. Donc, les entreprises feraient affaires avec ceux-ci parce qu'elles n'auraient pas d'autres alternatives. Dans le cas des SADC, leur fonds d'investissement et leur aide technique ont un impact positif sur les entreprises, mais il est difficile d'en déterminer l'ampleur.

### **Nombre de plans stratégiques appuyés ou menés par les SADC**

Les résultats de l'enquête auprès des représentants des SADC et des CAE présentés dans le tableau 14 démontrent que la majorité de ces organismes ont mené entre 1 et 5 plans de développement entre 2008-2009 et 2012-2013 et qu'ils jouent aussi un rôle de collaborateur dans l'élaboration de plusieurs plans<sup>30</sup>.

**Tableau 14 Implication dans l'élaboration de plans de développement de 2008-2009 à 2012-2013**

	0	1 à 5	6 à 10	11 à 15	16 à 20	21 à 25	Ne sait pas	Total
Nombre de plans sur lesquels la SADC ou le CAE a collaboré	3	34	10	4	4	1	1	57
Nombre de plans menés par la SADC ou le CAE	6	46	3	0	1	0	1	57

Source : Enquête web auprès des SADC et des CAE (2014).

Par ailleurs, 89 % (73/82) des clients de développement économique local sondés ont précisé que leur collectivité avait un ou plusieurs plans de développement en place et 37 de ceux-ci ont confirmé que l'aide reçue de la SADC était dans le cadre de l'élaboration d'un plan de développement pour leur collectivité. De plus, 63 clients de développement économique local ont confirmé qu'ils avaient été consultés dans le cadre de l'élaboration d'un plan et 53 de ceux-ci ont indiqué que la SADC était impliquée dans l'élaboration du plan.

Selon les données sur le rendement des SADC, celles-ci ont appuyé annuellement en moyenne 67 collectivités à se doter d'un plan. Toutefois, le nombre de collectivités appuyées pour le développement d'un plan est en baisse sur la période examinée passant de 111 en 2008-2009 à 31 à 2011-2012. Cette diminution pourrait être due à la longue durée des plans de développement existants.

---

<sup>30</sup> Les CAE ne sont pas financés par DEC pour appuyer la planification du développement local. Il n'est pas possible de déterminer combien des 10 CAE ont participé à l'enquête.

## Nombre de partenaires engagés en planification stratégique avec les SADC

Les données sur le rendement des SADC présentées dans le tableau 15 démontrent que ces organismes travaillent avec près de 670 partenaires par an pour appuyer la planification du développement. L'écart important des résultats entre 2011-2012 et 2012-2013 pourrait être partiellement dû à l'absence de données dans le système Hermès de DEC pour 2011-2012.

**Tableau 15 Nombre d'acteurs locaux adhérant aux plans**

	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	Total
Nombre d'acteurs locaux adhérant aux plans de développement et de diversification	722	700	427	242	1 256	3 347

Source : Données sur le rendement des SADC.

Dans le cadre du sondage auprès des SADC et des CAE, tel que démontré dans le tableau 16, les répondants ont indiqué avoir consulté un nombre variable d'organismes externes lors de l'élaboration des plans de développement. Ces données ressemblent de près à celles notées lors de l'évaluation de 2009.

**Tableau 16 Nombre d'organismes consultés pour les plans de développement**

	0	1 à 5	6 à 10	11 à 15	16 à 20	21 à 25	26 et +	Ne sait pas	Total
En moyenne, combien d'organismes ont été consultés pour les plans de développement?	2	12	13	12	6	2	7	3	57

Source : Enquête web auprès des représentants des SADC et des CAE (2014).

### **Signes que les plans appuyés ou menés par les SADC sont à jour et que la collectivité est encouragée à participer**

Parmi les clients en développement économique local ayant déclaré que la SADC avait participé à l'élaboration du plan de développement de leur collectivité, 36 % (19/53) ont indiqué que la SADC en était l'initiatrice. L'ensemble de ces clients (19/19) ont indiqué avoir été consultés par la SADC sur l'élaboration du plan et que le niveau de participation de la collectivité dans son élaboration était approprié. Ces mêmes clients ont indiqué que ces consultations se sont surtout faites en personne lors de réunions (17) en plus de consultations téléphoniques (8) et par écrit (3). Ces résultats sont similaires à ceux présentés dans l'évaluation de 2009.

Parmi les représentants des SADC et des CAE sondés, l'ensemble des répondants (51/51) étaient d'avis que la nature de la participation de la collectivité à la planification du développement a été appropriée. Tous les clients des SADC et des CAE sondés (20/20) dans le cadre de l'enquête téléphonique partageaient cet avis. Lors de l'évaluation de 2009, près de 90 % (52/58) des organismes PDC et 87 % (41/47) de leurs clients croyaient que la nature de la participation de la collectivité à la planification de son développement était appropriée.

Les représentants de DEC interviewés étaient d'avis que l'élaboration de plans de développement par les CLD était plus transparente compte tenu que les plans élaborés par les CLD deviennent des documents publics et que leurs conseils d'administration étaient composés d'un certain nombre d'élus.

### **Gouvernance des organismes**

Les représentants des SADC et des CAE interviewés ont affirmé que les mécanismes étaient en place pour s'assurer que les collectivités soient impliquées dans la planification stratégique de leurs organismes. Toujours selon eux, les conseils d'administration étaient représentatifs de leur milieu et des invitations étaient faites au public pour devenir membre. Selon les données de l'enquête auprès des SADC et des CAE, les moyens les plus utilisés pour impliquer la collectivité dans la réalisation de la planification stratégique de leur organisme étaient des rencontres avec les intervenants du milieu, des conseils d'administration reflétant la collectivité et une mise à jour régulière de la planification stratégique. Près de la moitié des répondants ont déclaré rarement ou jamais utiliser des rencontres ou des sessions de planification stratégique avec le public (26/56).

Généralement, les représentants de DEC interviewés étaient d'avis que les conseils d'administration des SADC et des CAE étaient représentatifs de leur milieu. Toutefois, ils étaient d'avis que le renouvellement des administrateurs et des « idées » étaient un enjeu; les administrateurs occuperaient leurs postes plus longtemps que ceux des CLD. Toujours selon les représentants de DEC, les administrateurs des SADC et des CAE avaient tendance à laisser à la direction générale le soin de concevoir ou de proposer les idées sur les orientations de l'organisme alors que ceux des CLD semblaient jouer un rôle plus grand sur le plan des orientations de leur organisme. Toutefois, les représentants de DEC sont d'avis que les bureaux d'affaires n'avaient pas toujours une excellente connaissance de la gouvernance des SADC et des CAE. Selon eux, cette connaissance était meilleure lorsque des représentants de DEC siégeaient aux rencontres des conseils d'administration de ces organismes. Depuis 2008, une nouvelle ligne directrice balise la participation des employés de DEC aux rencontres de conseils d'administration d'autres organismes compte tenu des obligations légales qui incombent à un membre d'un conseil d'administration, particulièrement celle d'agir dans le meilleur intérêt de l'organisme qu'il gère en tant qu'administrateur. Toutefois, cette ligne directrice n'interdit pas la participation d'un employé de DEC à une rencontre d'un conseil d'administration et les ententes entre DEC, les SADC et les CAE encadrent la participation des employés de DEC aux rencontres de conseils d'administration.

## **Initiatives et projets de développement économique local mis en œuvre**

Selon les données de l'enquête auprès des SADC et des CAE, en moyenne chaque SADC et CAE participe à 16 projets de développement économique local par année. Par ailleurs, parmi les 96 clients en développement économique local sondés, 70 ont précisé que l'aide de la SADC visait la réalisation d'un projet de développement économique local. De plus, les données sur le rendement démontrent qu'annuellement, chaque SADC aidait en moyenne 6 projets de développement économique local identifiés dans des plans de développement.

### **Nombre de partenaires participant aux initiatives de développement économique local mises en œuvre par les SADC**

Tous les répondants à l'enquête auprès des représentants des SADC et des CAE ont indiqué qu'ils avaient établi des partenariats dans leur collectivité (56/56). Selon ceux-ci, les principaux partenaires étaient les CLD, les municipalités, les chambres de commerce et DEC. Parmi les clients des SADC sondés, 73 % (70/96) de ceux ayant reçu de l'aide en développement économique local déclarent que la collaboration de la SADC leur a permis de développer un ou plusieurs partenariats.

### **Incidence sur la mise en œuvre efficace du développement économique des collectivités grâce à des projets, à des partenariats et à d'autres initiatives de développement communautaire**

Tous les clients sondés ayant déclaré que le plan de développement de leur collectivité avait été élaboré par leur SADC (19/19) ont précisé que les activités de cette SADC étaient en appui à la mise en œuvre de ce plan. Ils ont noté que la collaboration de la SADC se faisait principalement par le biais :

- des services conseils, des consultations et de l'encadrement;
- de l'aide pour la réalisation de projets; et,
- de l'aide financière et à l'élaboration de montage financier.

### **Qualité des partenariats liés à la planification et aux initiatives de développement économique local**

Selon les représentants des SADC et des CAE interviewés, les plans de développement élaborés par les SADC s'harmonisaient souvent à ceux des CLD, mais il n'y avait pas nécessairement de processus de consultation formel. Les représentants des SADC et des CAE ont indiqué que leurs plans étaient plus près des besoins de la communauté parce qu'ils n'étaient pas influencés par des orientations de Québec ou Ottawa. Les intervenants externes interviewés avaient peu de connaissance de la façon dont les SADC élaboraient les plans de développement mais ils étaient généralement d'avis que ces plans s'harmonisaient avec ceux des CLD qui seraient les principaux plans de développement des collectivités.

Concernant la prise en charge par le milieu, les données du sondage auprès des représentants des SADC et des CAE indiquent que ceux-ci utilisaient des mécanismes de gouvernance visant à intégrer les enjeux de la collectivité dans leur prise de décision. Les répondants ont indiqué que leur organisme utilisait un conseil d'administration composé d'administrateurs représentatifs du territoire de l'organisme (97 % ou 57/59) et représentatifs de secteurs d'activités variés (95 % ou 56/59). Toutefois, les données de ce sondage indiquent que les SADC et les CAE n'utilisaient pas toujours des mécanismes de communication publics pour solliciter la participation de la collectivité dans la planification stratégique de leur organisme. Un peu plus de la moitié des répondants ont précisé que leur organisme utilisait souvent ou parfois des invitations publiques à devenir membre (30 sur 58) ou des rencontres de planification avec le public (30 sur 59).

### **3.2.3 Dans quelle mesure les activités et les résultats immédiats du PDC ont-ils contribué à l'atteinte des résultats intermédiaires?**

#### **Réponse synthèse :**

Les perceptions des clients sondés et des représentants de DEC, des SADC et des CAE interviewés étaient très favorables vis-à-vis l'impact des SADC et des CAE sur l'amélioration des pratiques commerciales de leurs clients, le soutien au démarrage d'entreprises, la survie des entreprises et la croissance des entreprises. Pendant la période de 2008-2009 à 2012-2013, l'aide de ces organismes a contribué au démarrage de 972 PME et à l'acquisition de 1 137 PME. Cette aide a également contribué au redressement, à la modernisation et à l'expansion de 4 225 PME.

Les données de Statistique Canada démontrent que les entreprises financées par les SADC et les CAE ont connu une plus grande augmentation de leur chiffre d'affaires que celle des entreprises comparables n'ayant pas reçu de financement de ces organismes<sup>31</sup>. Cet écart tendait à augmenter avec le temps, passant de 3,8 points de pourcentage pour la période de 2003-2008 à 8,1 points de pourcentage pour celle de 2005-2010.

Concernant le développement économique local, selon les représentants des SADC, leurs organismes étaient les initiateurs de projets qui visaient à répondre à des situations d'urgence pour la collectivité. La perception des clients des SADC était également très favorable vis-à-vis leur impact sur leurs collectivités.

Bien que le PDC ait obtenu les résultats ci-dessus, il n'est pas possible de répondre à cette question compte tenu que le programme n'a pas de cibles en matière de rendement.

\*\*\*\*\*

---

<sup>31</sup> L'analyse de Statistique Canada examine l'évolution de la performance des mêmes cohortes d'entreprises en remontant une période de cinq ans. Par exemple, la performance des entreprises ayant des prêts actifs en 2008-2009 (incluant le déboursement du prêt, la période moratoire et le remboursement du prêt) est mesurée de 2003 à 2008.

## **Perception quant à l'incidence du PDC sur l'amélioration des pratiques commerciales, le démarrage et la croissance d'entreprises**

La perception des clients sondés était très favorable vis-à-vis l'impact des SADC et des CAE sur l'amélioration des pratiques commerciales de leurs clients, le soutien au démarrage d'entreprises, la survie des entreprises et la croissance des entreprises. Plus de 90 % des clients ayant reçu une aide pour le démarrage d'une entreprise ou pour une entreprise existante étaient d'avis que les SADC et les CAE avaient «très réussi» ou «plutôt réussi» à atteindre ces résultats. Ces résultats sont plus élevés que ceux notés dans l'évaluation de 2009.

Selon les représentants de DEC interviewés, les résultats des SADC et des CAE démontraient que ceux-ci contribuaient à l'amélioration des pratiques commerciales, à la création, à la survie et à la croissance des entreprises. Presque tous les représentants des SADC et des CAE sondés ont indiqué que leur organisme avait réussi à soutenir le démarrage d'entreprises (56/58), à maintenir la présence d'entreprises dans la collectivité (57/58) et à améliorer les compétences et les connaissances de leurs clients (55/56). Ces données sont similaires à celles de l'évaluation de 2009.

### **Nombre d'entreprises démarrées**

Tel que démontré dans le tableau 17, les SADC et les CAE ont contribué au démarrage de 972 PME entre 2008-2009 et 2012-2013. L'aide des SADC et des CAE a également contribué à l'acquisition de 1137 PME et au redressement, à la modernisation ou à l'expansion de 4225 entreprises.

**Tableau 17 Nombre de PME démarrées, acquises, redressées, modernisées ou en expansion**

	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	Total
Nombre d'entreprises créées	192	205	184	192	199	972
Nombre d'entreprises acquises	234	237	162	277	227	1137
Nombre d'entreprises redressées, modernisées ou en expansion	859	861	798	829	878	4225

Source : Mesure du rendement des SADC et des CAE.

## **Incidence du PDC sur la capacité de développement socioéconomique**

Selon les représentants des SADC interviewés, celles-ci étaient très souvent impliquées dans des projets qui visaient à répondre à des situations d'urgence pour la collectivité et elles étaient souvent les initiatrices de ces projets. Par exemple, lorsqu'il y a eu l'arrêt de la culture du tabac dans Lanaudière, la SADC a eu l'initiative d'amorcer le changement pour une culture de remplacement, soit la culture du chanvre. En effet, plusieurs produits alimentaires développés par des producteurs locaux l'ont été grâce à l'aide d'une SADC.

De plus, les représentants des SADC et des CAE sondés étaient d'avis que ces organismes avaient influencé la prise en charge et le développement des capacités de la collectivité (53/56) et amélioré les compétences et les connaissances de leurs clients (55/56). La perception des clients des SADC sondés était également très favorable vis-à-vis l'impact de celles-ci. Généralement plus de 90 % des clients en développement économique local étaient d'avis que les SADC avaient réussi à atteindre les résultats.

### Augmentation des ventes des clients sur une période de cinq ans (versus groupe de référence)

Les données reçues de Statistique Canada permettent la comparaison de la variation des ventes des entreprises ayant reçu un ou plusieurs prêts d'une SADC ou d'un CAE à celle des autres entreprises au Québec. Ces données portent sur les entreprises de moins de 100 employés et elles sont utilisées pour mesurer la variation des ventes sur une période de cinq ans. Tel que démontré dans le tableau 18, les entreprises financées par les SADC et les CAE connaissent une plus grande augmentation du chiffre d'affaires (en pourcentage) que celle des entreprises non financées. De plus, l'écart de performance tendait à augmenter au fil du temps, passant de 3,8 points de pourcentage pour la période de 2003-2008 à 8,1 points de pourcentage pour celle de 2005-2010.

**Tableau 18 Croissance annuelle moyenne de la valeur des ventes par taille d'entreprise au Québec**

Année d'évaluation	2003 - 2008				2004 - 2009				2005 - 2010			
	Entreprises soutenues par le PDC		Groupe de comparaison		Entreprises soutenues par le PDC		Groupe de comparaison		Entreprises soutenues par le PDC		Groupe de comparaison	
	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$
Entreprises de moins de 100 employés	13,4	586 M (664 M → 1,25G)	9,6	14,87 G (25,54 G → 40,41 G)	13,7	1,062 G (1,182 G → 2,244 G)	6	15,68 G (46,568 G → 62,248 G)	13,2	0,908 G (1,053 G → 1,961 G)	5,1	9,239 G (32,784 G → 42,023 G)
Entreprises de moins de 20 employés	12,3	N.D.	8,3	N.D.	10,6	N.D.	4,1	N.D.	8,6	N.D.	3,1	N.D.
Entreprises entre 20 et 100 employés	15,7	N.D.	14,3	N.D.	17,9	N.D.	11	N.D.	19	N.D.	10,7	N.D.

Source : Statistique Canada.

### **3.2.4 Dans quelle mesure les activités, les résultats immédiats et intermédiaires du PDC ont-ils contribué à l'atteinte des résultats finaux?**

#### **Réponse synthèse :**

Résultat recherché : La stabilité économique, la croissance et la création d'emplois

Selon les données de Statistique Canada, la croissance de l'emploi a été proportionnellement plus importante chez les entreprises ayant reçu du financement d'une SADC ou d'un CAE que chez celles du groupe de comparaison. Toutefois, l'écart de performance semblait diminuer dans le temps passant de 4,6 points de pourcentage pour la période de 2003-2008 à 1,8 point de pourcentage pour la période de 2005-2010. Proportionnellement, les entreprises comptant moins de 20 employés connaissaient une plus grande croissance de l'emploi que les entreprises comptant de 20 à 100 employés. Pour ces dernières, les entreprises du groupe de comparaison connaissaient une plus grande croissance de l'emploi que celles financées par les SADC et les CAE pendant deux des trois périodes examinées. Il n'a pas été possible de qualifier la stabilité économique.

Résultat recherché : Des économies locales en milieu rural, diversifiées et concurrentielles

Les données de Statistique Canada démontrent un gain de productivité plus important chez les entreprises financées par le PDC. Cet écart était plus important chez les entreprises comptant de 20 à 100 employés que chez celles comptant moins de 20 employés. Il n'a pas été possible de qualifier la diversification.

Résultat recherché : Des collectivités économiquement durables

Les données de Statistique Canada démontrent que le taux de survie des entreprises a été proportionnellement plus important chez les entreprises ayant reçu du financement d'une SADC ou d'un CAE versus celles du groupe de comparaison. En effet, le taux de survie après 5 ans est entre 18 et 20 points de pourcentage plus élevé pour les entreprises ayant reçu un prêt de la SADC ou du CAE. Bien que le PDC ait obtenu les résultats ci-dessus, il n'est pas possible de répondre à cette question compte tenu qu'il n'y avait pas de cibles pour les indicateurs de rendement du programme. De plus, les indicateurs utilisés pour répondre à cette question concernent seulement l'aide aux PME. La contribution attendue des activités en développement économique local à l'atteinte des trois résultats finaux recherchés n'est pas définie dans la mesure du rendement.

**Recommandation :** 6. Les besoins et les résultats en matière de développement économique local devraient être clarifiés.

## Variation de la croissance de l'emploi sur une période de cinq ans

Selon les données de Statistique Canada, la croissance de l'emploi a été proportionnellement plus importante chez les entreprises ayant reçu du financement d'une SADC ou d'un CAE versus celles du groupe de comparaison. Toutefois, tel que démontré dans le tableau 19, l'écart de performance semble diminuer dans le temps passant de 4,6 points de pourcentage pour la période de 2003-2008 à 1,8 point de pourcentage pour celle de 2005-2010. Les entreprises comptant moins de 20 employés connaissent une meilleure performance que celles comptant entre 20 et 100 employés. Pour ces dernières, les entreprises du groupe de comparaison performaient mieux que celles financées par le PDC pendant deux des trois périodes examinées.

**Tableau 19 Croissance annuelle moyenne de l'emploi par taille d'entreprise au Québec**

Taille d'entreprise	2003 - 2008		2004 - 2009		2005 - 2010	
	PME financées	Groupe de comparaison	PME financées	Groupe de comparaison	PME financées	Groupe de comparaison
Moins de 100 employés	9,4 %	4,8 %	4,7 %	2,9 %	4,0 %	2,2 %
Moins de 20 employés	11,4 %	5,5 %	9,0 %	3,4 %	8,0 %	2,5 %
Entre 20 et 100 employés	5,4 %	3,2 %	0,4 %	1,7 %	-0,1 %	1,5 %

Source : Statistique Canada.

## Croissance des ventes par employé

Tel que démontré dans le tableau 20, les entreprises financées par les SADC et les CAE ont connu un gain de productivité plus important que celles du groupe de comparaison. Cet écart était plus important chez les entreprises comptant de 20 à 100 employés que chez celles comptant moins de 20 employés.

**Tableau 20 Croissance annuelle moyenne de la masse salariale par employé par taille d'entreprise au Québec**

Taille d'entreprise	2003 - 2008		2004 - 2009		2005 - 2010	
	PME financées	Groupe de comparaison	PME financées	Groupe de comparaison	PME financées	Groupe de comparaison
Moins de 100 employés	ND	ND	3,9 %	2,6 %	4,2 %	2,1 %
Moins de 20 employés	ND	ND	2,1 %	2,3 %	2,6 %	2,0 %
Entre 20 et 100 employés	ND	ND	6,6 %	4,2 %	6,6 %	3,8 %

Source : Statistique Canada.

## **Taux de survie des entreprises après cinq ans**

Les données de Statistique Canada démontrent que les entreprises financées par les SADC et les CAE ont un taux de survie supérieur à celui du groupe de comparaison. Sur une période de cinq ans, le taux de survie des entreprises financées variait de 81 % à 83 % alors que les autres entreprises connaissaient un taux variant de 61 % à 65 %. De plus, le taux de survie des entreprises financées par les SADC et les CAE était plus élevé que celui du groupe de comparaison dans presque tous les secteurs.

## **Perception de la contribution des SADC et des CAE à la stabilité économique, à la croissance et à la création d'emplois, à la diversification et à la compétitivité ainsi qu'à la viabilité économique**

Selon les représentants de DEC interviewés, les SADC et les CAE contribuaient à la croissance économique et à la création d'emplois dans leur milieu. Depuis les années 80, ces organismes ont donné des services-conseils et investi dans les entreprises de leur collectivité. L'apport des SADC et des CAE à la diversification économique était plus difficile à déterminer étant donné qu'ils travaillaient d'abord sur les forces et les atouts de leur collectivité.

Toujours selon les représentants de DEC, les SADC et les CAE offraient un service de proximité par leur présence sur tous les territoires du Québec ce que DEC ne pouvait offrir étant donné le nombre plus limité de ses bureaux d'affaires. Les représentants des SADC et des CAE interviewés étaient également d'avis qu'ils étaient des organismes de proximité et que les liens établis au fil des ans avec leur collectivité leur permettent d'agir rapidement, efficacement et de façon pertinente. Selon eux, les SADC et les CAE peuvent agir beaucoup plus rapidement que les gouvernements (fédéral, provincial et municipal). Cette efficience et efficacité leur auraient entre autres permis d'obtenir des résultats sur le plan socioéconomique.

À l'exception d'un répondant, l'ensemble des représentants des SADC et des CAE sondés ont affirmé que leur organisme contribuera à :

- la croissance et à la stabilité économique de la collectivité (59/59);
- la diversification et au développement de la collectivité (59/59);
- la viabilité de la collectivité (58/59); et,
- la survie des entreprises de la collectivité (59/59).

Pour les intervenants externes interviewés, les SADC et les CAE aidaient un petit nombre d'entreprises. Cette aide avait un effet important sur leur stabilité ou leur croissance. Selon eux, les services de consultation aux entreprises offerts par les SADC ont contribué à sauver des entreprises. Toutefois, peu d'intervenants étaient en mesure d'indiquer si la SADC ou le CAE de leur collectivité avait eu un effet significatif sur le plan socioéconomique. Ils étaient d'avis que les budgets de ces organismes étaient trop limités pour avoir une incidence macroéconomique et qu'ils contribuaient moins à la prise en charge par le milieu parce

qu'ils n'avaient pas le personnel nécessaire pour assister à tous les comités et tables de concertation. Dans bien des cas, seul le directeur général aurait le temps d'y assister.

Dans le cadre des études de cas des SADC Rivière-du-Loup et Vallée-de-la-Gatineau, les résultats des projets de développement économique local qui avaient été présentés lors de l'évaluation du PDC de 2009 ont été examinés de plus près. Certains projets semblaient avoir porté fruit, telle que la création d'une association de villégiateurs dans la Vallée-de-la-Gatineau qui visait à sensibiliser les entreprises à profiter de la présence des villégiateurs. Les retombées économiques de la villégiature dans la MRC seraient passées de 26 M\$ en 2007 à 52 M\$ en 2014. D'autres projets de développement économique local n'ont toutefois pas eu de suite.

### **3.2.5 Quelles barrières empêchent l'atteinte des résultats à court, moyen et long termes du PDC, et dans quelle mesure parvient-on à les atténuer?**

#### **Réponse synthèse:**

Selon les sources consultées, le principal facteur ayant eu un impact sur les résultats du PDC est le manque de financement pour le fonctionnement des organismes. À quelques exceptions près, chaque SADC et CAE reçoit une contribution quasi identique de la part de DEC malgré le fait qu'il existe de grandes variations du poids démographique d'une SADC ou d'un CAE à l'autre.

**Recommandation :** 7. Une révision du modèle d'allocation des ressources pour le fonctionnement des SADC et des CAE devrait être entreprise pour s'assurer que cette allocation soit adaptée aux besoins des collectivités.

\*\*\*\*\*

### **Recensement des obstacles et de leur incidence**

#### **Obstacles liés au fonctionnement du programme**

Selon les représentants de DEC interviewés, il n'y a pas d'obstacles particuliers. Sur le plan financier, le financement accordé dans les ententes conclues en 2011 constituait généralement un gel du budget des SADC et des CAE. Toujours selon les représentants de DEC, bien que les SADC aient obtenu une plus grande liberté quant à l'utilisation des frais d'intérêts dans ces ententes, la non-indexation du financement pourrait devenir un obstacle à moyen terme. Ceci dit, dans un contexte de restriction budgétaire, le PDC se compare favorablement à d'autres programmes. Certains représentants de DEC étaient également d'avis que le plafond de prêts de 150 000 \$ devrait être relevé et qu'il y avait de plus en plus de demandes de dérogation à cet effet. DEC estimait qu'il y a eu 21 demandes de dérogation pour octroyer des prêts supérieurs à 150 k\$ pendant la période de 2009-2010 à 2012-2013.

Par ailleurs, un représentant de DEC mentionne qu'il faudrait un lien plus étroit entre les plans d'affaires des SADC et du bureau d'affaires de DEC pour favoriser une meilleure synergie. Certains ont ajouté que les ressources humaines ayant diminué à DEC, il y a de moins en moins de contacts ou de visites dans les SADC et les CAE. Bien que les bureaux d'affaires de DEC reçoivent les ordres du jour et les minutes des réunions des conseils d'administration des SADC et des CAE, quelques représentants de DEC ont mentionné que leurs connaissances des activités des SADC sont plus limitées depuis qu'ils ne participent plus à ces réunions. Ceci avait également été soulevé lors de l'évaluation de 2009.

Bien qu'aucun obstacle n'ait été soulevé par les représentants des SADC et des CAE interviewés, 47 des 58 répondants à l'enquête auprès des représentants de ces organismes ont indiqué qu'il existait des facteurs susceptibles d'entraver la capacité de leur SADC ou CAE à assumer ses responsabilités. Le principal facteur cité était le gel de la contribution de DEC (38 sur 47). Cet obstacle était aussi l'obstacle le plus cité par les SADC et les CAE lors de l'évaluation de 2009.

Concernant le modèle d'allocation budgétaire, celui-ci n'avait pas changé depuis l'évaluation de 2009. À quelques exceptions près, les SADC et les CAE recevaient toujours un financement uniforme. Hors, l'évaluation de 2009 avait souligné que ce modèle d'allocation ne tenait pas toujours compte du poids démographique et de la santé économique des collectivités. Par exemple, de 2007-2008 à 2012-2013, la SADC desservant la plus petite population (population d'environ 1 500) a reçu 3,2 M\$ alors que celle desservant la plus grande (population d'environ 105 000) a reçu 2,7 M\$. La variation des besoins d'une collectivité à l'autre pourrait expliquer pourquoi plus du tiers des représentants de SADC et CAE sondés (20/58) n'ont pas identifié le gel de la contribution de DEC comme un obstacle à leur fonctionnement.

Plusieurs représentants des SADC et des CAE sondés ont également noté des difficultés à recruter et à retenir des employés en raison de budget limité (19 sur 47). Un représentant de SADC interviewé a mentionné que, pour des raisons budgétaires, les salaires dans les SADC étaient de 5 à 10 % moins élevés que ceux dans les CLD. Cette situation ne facilitait pas le recrutement de personnel. Seulement trois répondants avaient identifié les clauses contractuelles de DEC comme étant des facteurs qui entravaient leur travail.

Lors de l'évaluation de 2009, la lourdeur bureaucratique et le manque de coordination de DEC avaient été notés par plusieurs SADC et CAE. Ces deux obstacles n'ont été mentionnés qu'une seule fois lors de l'évaluation de 2014. L'évaluation de 2009 notait également qu'il y avait un manque de coordination du programme entre les agences de développement régional. Cet obstacle n'a pas été soulevé dans l'évaluation de 2014. Depuis 2009, les agences ont collaboré pour coordonner la mise en œuvre du programme et harmoniser sa mesure du rendement.

### **Obstacles liés au contexte externe**

Selon les représentants de DEC interviewés, l'isolement géographique, la santé économique ou le manque de leadership étaient des facteurs externes qui pouvaient représenter des obstacles à l'atteinte des objectifs du PDC. D'ailleurs, plus de la moitié des entreprises clientes des SADC et des CAE sondées (237/449) ont identifié des obstacles dont les principaux étaient le manque de financement, le défi de commercialiser et de développer de nouveaux marchés et la concurrence.

### 3.2.6 Dans quelle mesure le PDC est-il efficient?

#### Réponse synthèse :

Il n'a pas été possible d'identifier la part du financement de DEC utilisée pour l'aide à l'entreprise versus celle utilisée pour le développement économique local. L'équipe d'évaluation n'a donc pas été en mesure de déterminer le coût des résultats obtenus. Concernant les activités de coordination, les représentants de DEC, des SADC et des CAE étaient généralement d'avis que le Réseau jouait bien son rôle en assurant le développement et le partage d'outils communs pour l'ensemble de ses membres et une communication uniforme.

**Recommandation :** 8. Les ententes avec les SADC doivent préciser la part de la contribution de DEC qui sera utilisée pour l'aide à l'entreprise et celle qui sera utilisée pour le développement économique local.

\*\*\*\*\*

#### **Rapport entre les coûts de fonctionnement et la valeur du financement accordé par les SADC (prêts et développement économique local)**

Il n'est pas possible de répartir les dépenses totales du PDC par type de résultats. La contribution de DEC aux SADC n'est pas répartie entre les activités d'aide à l'entreprise et les activités de développement économique local.

#### **Activités et valeur perçue des réseaux**

Au niveau national, le RDCC réunit l'ensemble des associations de SADC. Au Québec, tous les SADC et les CAE sont membres du Réseau. De plus, il existe aussi des regroupements régionaux informels au Québec composés des SADC et des CAE d'une même région.

#### **Réseau de développement des collectivités du Canada**

En matière de partage d'information, la majorité des représentants des SADC et des CAE sondés étaient d'avis que le RDCC était « plutôt efficace » (23/39) et le tiers des répondants (14/39) étaient d'avis qu'il était « plutôt inefficace ». Certains ont précisé que l'idée d'un réseau national était bonne, mais qu'ils l'utilisaient peu compte tenu qu'il y avait peu d'opportunités d'échanges. D'autres ont mentionné que les enjeux abordés par ce réseau étaient de trop haut niveau. Les résultats du sondage auprès des SADC et des CAE pourraient refléter la faible collaboration entre le RDCC et le Réseau pendant la période visée par l'évaluation. L'évaluation de 2009 avait constaté que les SADC du Québec s'étaient retirées du RDCC en 2007 parce qu'elles trouvaient qu'il s'était éloigné de son mandat et qu'il était devenu trop opérationnel. Toutefois, les relations entre le Réseau et le RDCC se sont améliorées depuis la dernière évaluation du PDC.

## Réseau des SADC et des CAE

L'entente entre le Réseau et DEC prévoit qu'il joue un rôle d'accompagnateur et de partage de meilleures pratiques ainsi qu'un rôle de coordination des initiatives spéciales. À cet effet, plus de 90 % (53/58) des représentants des SADC et des CAE sondés étaient d'avis que le Réseau était « très efficace » en matière de partage d'information entre les SADC et les CAE alors que 10 % (5/58) le trouvaient « plutôt efficace ». Certains répondants ont précisé que le Réseau possédait une excellente connaissance de ses membres, qu'il répondait rapidement aux demandes et qu'il s'assurait de la circulation de l'information et l'outillage de ses membres. À cet effet, selon un représentant de la BDC interviewé, le Réseau était rassembleur. La BDC a eu beaucoup d'interactions avec le Réseau ce qui lui permettait de communiquer un message uniforme à l'ensemble des organismes.

Tel que détaillé dans le tableau 21, entre 2007-2008 et 2012-2013, le Réseau a reçu 21,3 M\$ (en moyenne 3,5 M\$ par année) incluant 14,3 M\$ qui ont été redistribués aux SADC et aux CAE.

**Tableau 21 Contributions de DEC versées au Réseau**

	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	Total
Dépenses total	4 M\$	3,6 M\$	3,6 M\$	3,6 M\$	3,2 M\$	3,2 M\$	21,3 M\$
Dépenses de fonctionnement – incluant la prestation de services aux membres	1,2 M\$	1,2 M\$	1,2 M\$	1,2 M\$	1,1 M\$	1,1 M\$	6,9 M\$
Initiatives spéciales (Montants transférés par le Réseau aux SADC et aux CAE)	2,8 M\$	2,4 M\$	2,4 M\$	2,4 M\$	2,1 M\$	2,1 M\$	14,3 M\$

Sources : Base de données Hermès de DEC et les états financiers vérifiés du Réseau.

## Réseaux régionaux informels

Presque tous les représentants des SADC et des CAE sondés (58/59) étaient d'avis que ces réseaux étaient « très efficaces » ou « plutôt efficaces ». Les répondants précisent que ceux-ci étaient plus près des préoccupations individuelles et qu'ils permettaient d'échanger sur des problématiques locales et de développer des projets communs. Ils ont également précisé que la fréquence des rencontres variait d'une région à l'autre et que la fréquence est jugée parfois insuffisante.

### **3.2.7 Si l'on tient compte des autres modes de prestation des services, des pratiques exemplaires et des leçons tirées, existe-t-il des moyens plus rentables d'atteindre les résultats escomptés?**

#### **Réponse synthèse :**

Selon les représentants de DEC, des SADC et des CAE, le modèle actuel du programme était le plus rentable pour atteindre les résultats recherchés. Le Réseau et la Direction du développement d'affaires et infrastructures étaient des mécanismes de coordination nécessaires pour assurer une utilisation cohérente du PDC à travers les bureaux d'affaires de DEC, les SADC et les CAE.

\*\*\*\*\*

Pour les représentants de DEC interviewés, le PDC était le moyen le plus rentable d'atteindre les résultats escomptés tout en tenant compte de la réalité québécoise. Ils étaient également d'avis que l'abolition du Réseau représentait une possibilité d'économie, mais que celui-ci outillait ses membres leur permettant de consacrer leurs ressources aux services des collectivités. Toujours selon eux, DEC devrait accroître ses relations avec le Réseau et sa participation au congrès des SADC. Les représentants de DEC ont identifié les trois enjeux suivants :

1. La définition de « développement économique local » devrait être clarifiée en se questionnant sur l'évolution des façons de faire depuis la création du programme. Une définition circonscrite assurerait une gestion plus homogène des ententes.
2. Le plafond de 35 millions de dollars de contribution qui peut être versée au fonds commun dans le cadre du PDC devrait être augmenté. Exceptionnellement, DEC a pu excéder celui-ci mais ne pourra pas faire de nouvelles contributions sans une modification au PDC.
3. DEC devrait se questionner sur l'utilisation de contributions remboursables dans le cadre du PDC. Exceptionnellement, DEC a utilisé celles-ci dans l'Initiative Démarrage et relève et l'Initiative Soutien aux entreprises. L'évaluation de ces initiatives a constaté que l'utilisation de contributions remboursables a assuré une gestion plus efficiente des fonds du gouvernement que ne l'auraient permise des contributions non remboursables. Dans ces initiatives, 75 % des sommes investies par DEC seront récupérées par le Trésor.

#### **Nouvelles ententes de contribution**

Les représentants des SADC et des CAE interviewés ont confirmé que les ententes de 2011 leur ont donné une plus grande marge de manœuvre. Selon certains critères, celles-ci permettaient l'utilisation de surplus cumulés dans les fonds d'investissement pour financer les opérations et l'utilisation de surplus du budget d'opération pour capitaliser leur fonds

d'investissement. Bien que dans les ententes de 2011 DEC n'ait pas indexé ses contributions, ces ententes accordaient une plus grande autonomie aux SADC quant à la gestion des revenus générés. Toutefois, toujours selon les représentants des SADC et des CAE interviewés, une indexation du financement serait souhaitée afin de mieux répondre aux besoins. Un représentant de SADC et CAE voudrait que ces organismes puissent à nouveau avoir la possibilité de conclure des ententes avec DEC dans le cadre de ses autres programmes afin de développer des interventions adaptées aux besoins du milieu et une meilleure relation avec les bureaux d'affaires de DEC. Toujours selon ce représentant, il faudrait aussi développer d'autres partenariats que celui avec DEC.

Selon les représentants de DEC interviewés, les ententes conclues en 2011 étaient plus claires mais il existait encore des problèmes liés à l'interprétation de clauses. Les bureaux d'affaires de DEC étaient souvent confrontés à des situations non prévues par les ententes et chacun devait interpréter les clauses alors qu'il y avait 66 SADC et CAE et 40 conseillers de DEC qui géraient des ententes PDC. Toujours selon les représentants de DEC interviewés, il était important d'avoir une bonne communication au sein même de DEC. Deux représentants de la SADC et du CAE interviewés ont également mentionné qu'il existait des problèmes d'interprétation des clauses des ententes.

Parmi les points soulevés par les représentants de DEC, un représentant a mentionné que les ententes sur cinq ans permettaient une stabilité du financement pour les SADC et un autre a mentionné que DEC devrait permettre aux SADC de gérer leur budget sur une base quinquennale et non pas sur une base annuelle. Par exemple, s'il y a un surplus une année, la SADC devrait être en mesure de récupérer ce surplus l'année suivante. Par ailleurs, un représentant de DEC a mentionné qu'il serait pertinent de collaborer davantage avec les SADC sur le développement économique local, mais qu'il faudrait davantage de ressources humaines à DEC pour le faire. Ce même représentant a mentionné que les ententes avec les SADC devraient baliser cette collaboration accrue. Un autre a indiqué que la définition d'entreprise utilisée par le PDC devrait permettre de prêter à un particulier pour qu'il puisse acheter des actions dans le cadre d'un plan de relève. Pour leur part, les représentants des SADC et des CAE interviewés ont précisé que la reddition de compte exigée par DEC était trop importante et celui-ci devrait faire davantage confiance aux conseils d'administration des SADC et des CAE.

### **Mécanismes soutenant l'efficacité et la réalisation d'économies**

Des partenariats formels entre la BDC et certains de la SADC et du CAE permettaient à ces derniers d'approuver un prêt au nom de la BDC. Selon les représentants des SADC, des CAE et de la BDC interviewés, ce partenariat avait réduit les délais d'approbation du financement de la BDC et simplifié les relations entre les clients et leurs bailleurs de fonds. De plus, ces partenariats ont permis d'étendre les services de la BDC dans les régions. Pour les SADC participantes, ces partenariats ont permis d'offrir un financement plus élevé que la limite de 150 000 \$ en ajoutant un prêt de la BDC.

### 3.2.8 Les fonds d'investissement sont-ils bien administrés par les SADC? Le taux de perte sur prêts et le niveau de risque sont-ils acceptables?

Réponse synthèse:

Selon les états financiers des SADC et de Capital Réseau ainsi que les représentants des SADC et de DEC interviewés, les fonds d'investissement étaient bien gérés par les SADC. À la lumière du faible taux de pertes, le niveau de risque semblait bas. Toutefois, DEC n'avait pas statué sur ce qu'il entendait par un niveau de risque acceptable.

\*\*\*\*\*

#### Nombre et pourcentage de prêts radiés, nombre et pourcentage de prêts en souffrance

La formule du taux de pertes sur prêts annuel utilisée était la suivante :

$$\text{Taux de pertes annuel} = \frac{\text{Provisions pour mauvaises créances + radiations}}{\text{Sommes des placements}}$$

Dans cette formule, la somme des placements était la somme des encaissables à court terme (pour les 12 prochains mois) et des actifs à long terme (placements en entreprise). Tel qu'indiqué dans le tableau 22, le taux de pertes est en baisse pour les deux fonds pendant la période examinée. Pour le fonds régulier, le taux de perte est passé de 5 % en 2008 à 2,3 % en 2013. Pour le fonds jeunesse, il est passé de 3,7 % en 2008 à 2 % en 2013. Une baisse du taux de pertes pour ces deux types de fonds avait également été constatée dans l'évaluation de 2009. Depuis la dernière évaluation, le taux de pertes moyen pour le fonds jeunesse a été inférieur à celui du fonds régulier et ce malgré le fait que les prêts du fonds jeunesse soient sans garantie.

**Tableau 22 Taux de pertes des SADC**

Taux de pertes	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Fonds régulier	5,0 %	5,0 %	3,4 %	2,7 %	2,0 %	2,3 %
Fonds jeunesse	3,7 %	3,6 %	3,2 %	3,1 %	2,4 %	2,0 %

Sources : États financiers des SADC et de Capital Réseau.

#### Pourcentage des fonds dans des prêts actifs

Entre 2008 et 2013, la valeur totale des fonds d'investissement était passée de 154 M\$ à 183 M\$, soit une augmentation de près de 19 %. Pendant cette période, la valeur du fonds régulier et celle du fonds jeunesse ont augmenté de 20 % et de 5,5 % respectivement. Environ la moitié de ces fonds étaient concentrés dans 20 SADC. L'évaluation de 2009 avait fait le même constat.

Nécessaires pour respecter ses obligations à court terme et conserver une capacité de prêt minimale, les liquidités d'une SADC représentaient la part de son fonds d'investissement qui n'était pas prêtée à des entreprises. Ces liquidités étaient placées dans le fonds commun ou dans des placements garantis. Les liquidités placées dans Capital Réseau qui étaient ensuite prêtées à d'autres SADC ont été exclues du calcul des liquidités globales des SADC. Tel que démontré dans le tableau 23, le taux de liquidités brutes globales était passé de 34,3 % en 2008 à 27,7 % en 2013. L'évaluation de 2009 avait noté une augmentation de ce taux.

**Tableau 23 Valeur des fonds et taux de liquidité des fonds réguliers et fonds jeunesse**

En dollars (M\$)	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Fonds régulier (M\$)	136,9M	143,6M	149,3M	154,1M	159,0M	164,6M
Fonds jeunesse (M\$)	17,3M	17,5M	17,9M	17,8M	17,9M	18,2M
Total (M\$)	154,1M	161,1M	167,2M	171,9M	176,9M	182,9M
Total liquidités brutes (M\$)	61,0M	67,7M	68,6M	71,7M	76,5M	75,7M
Liquidités placées dans Capital Réseau (M\$)	15,5M	18,4M	30,0M	31,8M	34,0M	39,3M
Emprunts de Capital Réseau (M\$)	8,2M	8,2M	18,3M	22,9M	23,6M	25,0M
Liquidités globales brutes (M\$)	52,9M	59,5M	50,3M	48,8M	52,9M	50,7M
Taux liquidités globales brutes (%)	34,3	37,0	30,1	28,4	29,9	27,7

Note : Les liquidités ont été calculées en cumulant les états financiers des SADC et de Capital Réseau. Les emprunts de Capital Réseau incluent ceux des CAE.

Sources : États financiers des SADC et de Capital Réseau.

### **Perception de la gestion des fonds d'investissement**

Les représentants des bureaux d'affaires de DEC interviewés étaient d'avis que les fonds étaient généralement bien gérés et que le taux de perte était raisonnable. Cette même observation avait été faite lors de l'évaluation de 2009. Toujours selon eux, il y avait des écarts sur le plan des analyses financières d'une SADC à l'autre, certaines étaient moins étoffées. De façon systématique, l'objectif des investissements des SADC était de compléter le montage financier et non d'être le seul investisseur, la clientèle était encouragée à recourir à du financement auprès d'autres sources. Ils ont aussi noté que les ententes avec les SADC prévoyaient que les politiques d'investissement des SADC qui balisaient leurs activités de prêt soient soumises à DEC.

Selon les représentants des SADC et CAE interviewés, ces organismes intervenaient seulement suite à une analyse approfondie de préfinancement du projet. De plus, les SADC devaient choisir des prêts dont le niveau de risque ne minait pas la pérennité de leur fonds.

Par ailleurs, le partenariat entre la BDC et certains de la SADC et du CAE démontrait que la diligence raisonnable des organismes PDC était adéquate. À cet effet, les représentants des SADC et des CAE interviewés ont précisé que leurs organismes consacraient en moyenne

30 heures en amont du financement et 300 heures de suivi par projet. Pour conclure un partenariat avec la BDC, la SADC ou le CAE devait en faire la demande et la banque devait vérifier la diligence raisonnable et le taux de pertes de l'organisme. Pour les SADC et les CAE ayant conclu une entente avec la BDC, la banque demandait leurs états financiers annuellement et d'être avisée des changements de personnel et du taux de pertes. Certaines SADC ont été refusées par la BDC parce qu'elles avaient un taux de pertes trop élevé. Selon le représentant de la BDC interviewé, il n'avait pas vu de dossier où la diligence raisonnable était problématique. Au 31 mars 2014, 70 prêts conjoints avaient été octroyés et plus de 30 SADC et CAE avaient conclu une entente avec la BDC.

### **Mesure dans laquelle les clients ont été encouragés à chercher du financement auprès d'autres sources**

Selon le sondage auprès des clients des SADC et des CAE, 70 % des clients de prêts pour le démarrage d'entreprise (51/73) et 66 % des clients de prêts pour une entreprise existante (223/338) ont indiqué que la SADC ou le CAE les avait encouragés à chercher d'autres sources de financement. Les représentants des SADC et des CAE interviewés ont également confirmé qu'ils encourageaient fortement les entreprises à diversifier leurs sources de financement et à utiliser celui offert par les banques et les organismes gouvernementaux, dont DEC et la BDC.

## Réponse de la gestion

Recommandations	Réponse de la gestion	Date d'échéance
1. DEC devrait documenter les besoins qui expliquent quels territoires sont couverts par les SADC et les CAE. Elle devrait justifier l'utilisation du PDC dans les territoires urbains de plus de 100 000 habitants.	Afin d'optimiser et moderniser la livraison du PDC au Québec, DEC collaborera avec le Réseau des SADC et CAE dans le but d'effectuer des analyses pour documenter les besoins qui expliquent la couverture du territoire des organismes du PDC et l'utilisation du PDC dans les territoires urbains de plus de 100 000 habitants. Ceci appuiera le travail qui sera entrepris dans le cadre de la recommandation 7.	30 septembre 2017
2. Les ententes avec les SADC et les CAE doivent inclure des cibles de rendement.	DEC travaillera en collaboration avec les SADC, les CAE et le Réseau des SADC et CAE pour déterminer des cibles de rendement dans les ententes.	30 septembre 2017
3. Les informations fournies par les SADC et les CAE doivent être dans un format uniforme et le niveau de détail doit être suffisant pour permettre la validation et le suivi des résultats par les bureaux d'affaires de DEC.	Depuis 2013-2014, DEC a déjà entrepris plusieurs actions pour répondre à cette recommandation.	Complété
	DEC travaillera en collaboration avec les CAE et le Réseau des SADC et CAE afin d'obtenir la liste des entreprises qui ont bénéficié de l'aide technique.	30 septembre 2017
4. DEC doit s'assurer de valider les informations sur le rendement et de les insérer dans le système Hermès.	DEC a mis en œuvre, en collaboration avec le Réseau des SADC et CAE, des directives sur la mesure de rendement permettant d'assurer une interprétation commune et cohérente des données.	Complété
5. Des cibles spécifiques au Québec doivent être fixées pour les indicateurs de la stratégie de mesure du rendement du programme.	La détermination de cibles spécifiques au Québec pour les indicateurs de la stratégie de mesure du rendement du programme débutera durant l'année financière 2015-2016. DEC a déjà intégré à son cadre de mesure du rendement des indicateurs de la stratégie de mesure du rendement du PDC et a déterminé dans son Rapport sur les plans et priorités 2015-2016 des cibles pour ceux-ci.	30 septembre 2017

Recommandations	Réponse de la gestion	Date d'échéance
<p><b>6.</b> Les besoins et les résultats en matière de développement économique local devraient être clarifiés.</p>	<p>En 2014-2015, DEC a actualisé la définition du développement économique local afin de s'assurer de répondre aux besoins des collectivités en conformité avec les ententes.</p> <p>Afin d'améliorer la mesure du rendement en lien avec le développement économique local du PDC au niveau national, DEC consultera et travaillera en collaboration avec les autres agences de développement régional afin d'élaborer un ou des indicateurs.</p>	<p>30 septembre 2017</p>
<p><b>7.</b> Une révision du modèle d'allocation des ressources pour le fonctionnement des SADC et CAE devrait être entreprise pour s'assurer que cette allocation soit adaptée aux besoins des collectivités.</p>	<p>Afin d'optimiser et moderniser la livraison du PDC au Québec, DEC collaborera avec le Réseau des SADC et CAE afin d'étudier le modèle d'allocation des ressources financières pour le fonctionnement des organismes du PDC et faire des recommandations qui pourraient être mises en œuvre dans le cadre de nouvelles ententes. Ceci sera basé sur l'analyse des besoins effectuée dans le cadre de la recommandation 1.</p>	<p>30 septembre 2017</p>
<p><b>8.</b> Les ententes avec les SADC doivent préciser la part de la contribution de DEC qui sera utilisée pour l'aide à l'entreprise et celle qui sera utilisée pour le développement économique local.</p>	<p>DEC travaillera en collaboration avec les SADC et le Réseau des SADC et CAE afin d'évaluer la part de la contribution de DEC qui serait utilisée pour l'aide à l'entreprise et celle qui serait utilisée pour le développement économique local.</p>	<p>30 septembre 2017</p>

## BIBLIOGRAPHIE

- CGA-Canada. Poser les bases d'une stratégie nationale sur l'entrepreneuriat : Le rapport de CGA-Canada sur l'entrepreneuriat (2010). [http://www.cga-canada.org/fr-ca/ResearchAndAdvocacy/AreasofInterest/SmallandMediumSizeEnterpriseIssues/Entrepreneurship/Pages/ca\\_backgroundunder.aspx](http://www.cga-canada.org/fr-ca/ResearchAndAdvocacy/AreasofInterest/SmallandMediumSizeEnterpriseIssues/Entrepreneurship/Pages/ca_backgroundunder.aspx)
- Chambre de commerce du Montréal métropolitain (2014). « Le transfert des entreprises à la relève : un enjeu majeur pour l'économie du Québec et la pérennité des PME », 68 pages.
- DEC. Évaluation sommative des initiatives : Fonds démarrage et relève et Fonds de soutien aux entreprises (2014).
- Directive sur les paiements de transfert, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, Annexe E, paragraphe 14.
- Ernest and Young. Baromètre de l'entrepreneuriat du G20 2013 d'EY : Canada
- Gouvernement du Québec. Ministère du Développement économique et de l'Innovation, Le renouvellement de l'entrepreneuriat au Québec : un regard sur 2013 et 2018.
- Horizons de politiques Canada. Pour des régions d'avant-garde en 2017 et au-delà (2013), <http://www.horizons.gc.ca/fra/contenu/pour-des-r%C3%A9gions-d%E2%80%99avant-garde-en-2017-et-au-del%C3%A0%C2%A0>
- Industrie Canada. Recherche et statistique sur la PME (2013), <http://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/fra/02832.html#point2>
- Indice Entrepreneurial québécois 2013 : *Les entrepreneurs québécois font-ils preuve d'audace?*
- OCDE. Examen de l'OCDE des politiques rurales – Québec, Canada (2010). 348 pages.
- OCDE. Promoting Growth in All Regions (2012), page 282 pages.
- Rabia Naguib. « La tension entre le mondial et le local : vers une gestion conciliant l'économique et le social », Gestion, vol. 31, no 1 (printemps 2006), 126 pages.
- Statistique Canada. <http://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/fra/02804.html>
- Statistique Canada. [http://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2011/as-sa/98-310-x/2011003/fig/fig3\\_2-3-fra.cfm](http://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2011/as-sa/98-310-x/2011003/fig/fig3_2-3-fra.cfm)
- Statistique Canada. Les entreprises manufacturières dans les régions rurales et les petites villes du Canada, Bulletin d'analyse – Régions rurales et petites villes du Canada Vol. 8, n° 6 (juin 2011) N° 21-006-X au catalogue, 32 pages.