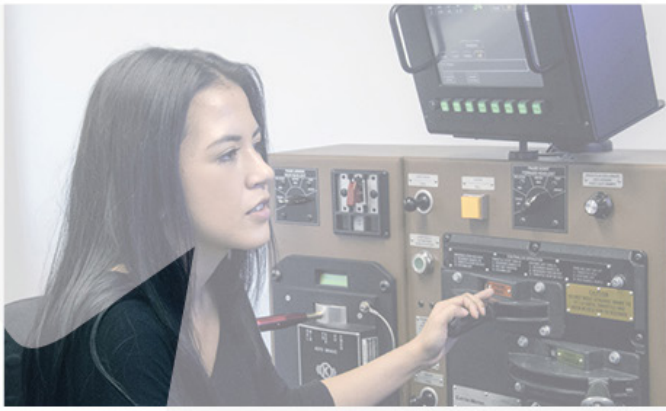
Développement économique Canada pour les régions du Québec

Canada Economic Development for Quebec Regions



ÉVALUATION DE L'INITIATIVE PONCTUELLE DE RENFORCEMENT DES ÉCONOMIES FORESTIÈRES DU QUÉBEC (IPREFQ)

MAI 2016

Canada

PUBLIÉ PAR

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

CATALOGUE Iu90-4/47-2016F-PDF
ISSN 978-0-660-06481-9
Mai 2017

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE 5

1_INTRODUCTION
- **1.1 CONTEXTE** 9
- **1.2 DESCRIPTION DE L'INITIATIVE** 9
- **1.3 MODALITÉ DES INITIATIVES** 10
- **1.4 RÉSULTATS ATTENDUS DE L'INITIATIVE** 11

2_MÉTHODOLOGIE D'ÉVALUATION
- **2.1 MANDAT DE L'ÉVALUATION** 12
- **2.2 STRATÉGIE** 13
- 2.2.1 Méthodes de collecte de données 13
- 2.2.2 Comité de suivi de l'évaluation 14
- 2.2.3 Limites de l'évaluation 15

3_ANALYSE
- **3.1 PERTINENCE** 16
- **3.1.1** Est-ce que le problème identifié à l'origine est résolu? Quelle a été l'évolution de la conjoncture économique dans le secteur forestier pendant la mise en œuvre jusqu'à présent? 16
- **3.1.2** Quelles auraient été les conséquences de l'absence de financement de l'initiative pour le renforcement de l'activité économique des zones touchées par la crise forestière? Dans quelle mesure l'initiative a-t-elle ciblé les bonnes collectivités? 21
- **3.1.3** L'initiative a-t-elle accordé une attention particulière aux projets de 2e et de 3e transformation, à la diversification économique de collectivités dépendantes du secteur forestier et aux centres de recherche qui travaillent avec des entreprises dans les collectivités ciblées? 22
- **3.1.4** Les besoins ont-ils évolué? 23
- **3.1.5** Dans quelle mesure l'initiative était-elle alignée sur des priorités gouvernementales? 26
- **3.1.6** Dans quelle mesure l'initiative complétait-elle ou dédoublait-elle l'offre de financement des autres sources de financement disponibles? 26
- **3.2 RENDEMENT** 28
- **3.2.1** Dans quelle mesure les résultats immédiats, intermédiaires et finaux de l'initiative ont-ils été atteints? 28
- **3.2.2** Dans quelle mesure l'intiative a-t-elle contribué à l'atteinte des résulats intermédiares? 30
- **3.2.3** Quels obstacles/facteurs facilitant ont nui/favorisé l'atteinte des résultats immédiats, intermédiaires et finaux et dans quelle mesure parvient-on à les atténuer? 32
- **3.2.4** Dans quelle mesure les modalités spéciales ont été utilisées et ont permis la réalisation de certains projets? 36
- **3.2.5** Y a-t-il eu des problèmes lors de la mise en œuvre? Y a-t-il des leçons apprises liées à la mise en œuvre de l'initiative? 36
- **3.2.6** Si l'ont 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? 38
- **3.2.7** Comment se compare le taux de perte aux autres porgrammes de DEC? Le niveau de risque des projets de l'intiative était-il plsu élevé que celui des autres projets de DEC? 41

Recommandations et réponses de la gestion 42

Annexes 43

LISTE DES ACRONYMES

AADNC	Affaires autochtones et développement du nord Canada
AAP	Alignement d'activité de programmes
ATR	Associations touristiques régionales
BA	Bureau d'affaires
BDC	Banque de développement du Canada
CAE	Centre d'aide aux entreprises
CER	Croissance des entreprises et des régions
CLD	Centre local de développement
COREM	Consortium de recherche appliquée en traitement et transformation des substances minérales
CTRI	Centre technologique des résidus industriels
DC	Diversification des collectivités
DEC	Développement économique Canada
DGPRP	Direction générale des politiques, de la recherche et des programmes
EC	Si en référence à un type de poste au gouvernement il n'y a pas de traduction (Il s'agit du groupe d'employés désignés Économie et sciences sociales)
EERH	Enquête sur l'emploi, la rémunération et les heures de travail
FAC	Fonds d'adaptation des collectivités
FTQ	Fédération des travailleurs du Québec
IC	Industrie Canada
IDE	Indice de développement économique
INRS	Institut national de recherche scientifique
IPREFQ	Initiative ponctuelle de renforcement des économies forestières du Québec
MAECD	Ministère des affaires étrangères, du Commerce et du développement
MAMR	MAMROT
MAMROT	Ministère des affaires municipales et de l'occupation du territoire
MEIE	Ministère de l'Économie, de l'Innovation et des Exportations
MFE	Maintenant le MEIE
MFFP	Ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs
MRC	Municipalités régionales de comté
MERN (MRNF)	Ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles
OBNL	Organisme à but non-lucratif
PARRESTD	Programme d'appui au redressement et à la rétention d'entreprises stratégiques et aux territoires en difficulté
PDEQ	Programme de développement économique du Québec
PME	Petite et moyenne entreprise
RNcan	Ressources naturelles Canada
S&C	Subvention et contribution
SADC	Société d'aide au développement des collectivités
SCIAN	Système de classification des industries de l'Amérique du Nord
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor
SIA	Système d'information des activités
TE	Territoire équivalent

SOMMAIRE

L'Initiative ponctuelle de renforcement des économies forestières du Québec (IPREFQ) est entrée en vigueur le 17 juin 2010 et elle s'est terminée le 31 mars 2013. Son enveloppe budgétaire de 100 M$ sur trois ans, dont environ 92 M$ pour les subventions et contributions et 8 M$ pour le fonctionnement, devait servir à la diversification et à l'appui des collectivités touchées par la crise forestière. Les 15 M$ de l'enveloppe de l'initiative provenant de montants déjà alloués à Développement économique Canada (DEC) via le Fonds d'adaptation des collectivités (FAC) ne sont pas couverts par cette évaluation compte tenu que celui-ci a déjà fait l'objet d'une reddition de compte distincte.

Les résultats de l'initiative étaient :
1. de renforcer et d'accroître l'activité économique des zones touchées par la crise forestière pour y créer et maintenir des emplois; et,
2. d'accorder une attention particulière aux petites et moyennes entreprises (PME) établies dans les collectivités touchées pour les rendre plus performantes.

L'évaluation a porté sur la pertinence et le rendement de l'initiative en utilisant plusieurs sources de données : recension des écrits, analyse des données administratives, enquête téléphonique, entrevues, études de cas et étude d'impact économique réalisée par Statistique Canada.

PERTINENCE

Est-ce que le problème identifié à l'origine est résolu? Quelle a été l'évolution de la conjoncture économique dans le secteur forestier pendant la mise en œuvre jusqu'à présent?
La crise qui a touché l'industrie forestière au Québec à la fin des années 2000 et au début des années 2010 s'est résorbée. Les avis sont partagés quant à l'impact de l'IPREFQ sur l'atténuation de la crise forestière puisque les causes étaient multiples et les effets profonds alors que la portée de l'initiative était limitée. La conjoncture entourant l'industrie forestière a évolué en fonction de plusieurs grands facteurs, certains positifs (hausse des mises en chantiers aux États-Unis et baisse du dollar canadien) et d'autres négatifs (hausse des coûts de transports et augmentation des médias électroniques).

La diversification et la baisse de l'activité économique sont toujours des enjeux dans les municipalités régionales de comtés (MRC) visées par l'IPREFQ. Les efforts menés afin de diversifier l'économie des collectivités sont essentiels et des résultats sont visibles mais il s'agit d'un processus à long terme qui nécessite des changements profonds dans plusieurs collectivités.

Quelles auraient été les conséquences de l'absence de financement de l'initiative pour le renforcement de l'activité économique des zones touchées par la crise forestière? Dans quelle mesure l'initiative a-t-elle ciblé les bonnes collectivités?
Selon les clients sondés, 72 % étaient d'avis qu'ils n'auraient pu réaliser leur projet sans l'aide de DEC, 23,5 % étaient d'avis qu'ils auraient pu réaliser leur projet sans cette aide et 4,5 % ne savaient pas. La majorité des intervenants interviewés ont souligné que l'absence de financement aurait possiblement

entrainé des pertes d'emplois plus importantes dans les collectivités touchées. Le financement disponible par le biais de l'IPREFQ aurait permis de stabiliser la situation dans plusieurs MRC.

Les collectivités ciblées étaient généralement les bonnes. Par contre, ce ne sont pas toutes les collectivités ciblées qui ont réalisé des projets.

En effet, des projets IPREFQ ont été financés dans 80 % des 54 MRC ciblées. De plus, certains intervenants ont questionné la pertinence d'intervenir dans certaines MRC.

Recommandation :
1. Établir des critères plus ciblés lors de l'élaboration de nouvelles initiatives. (ex. collectivités ciblées)

L'initiative a-t-elle accordé une attention particulière aux projets de 2e et de 3e transformation, à la diversification économique de collectivités dépendantes du secteur forestier et aux centres de recherche qui travaillent avec des entreprises dans les collectivités ciblées?
Bien qu'une attention particulière ait été portée aux projets liés à ce sous-secteur, le nombre de nouveaux projets était limité parce que plusieurs entreprises de 2e et de 3e transformation étaient dans une situation financière difficile. Malgré le faible nombre de centres de recherche, DEC a financé 11 de leurs projets par des contributions non remboursables totalisant 6,8 M$. Une attention particulière a également été portée aux projets de diversification économique, c'était un élément central de l'analyse des dossiers de l'IPREFQ.

Les besoins ont-ils évolué?
Le déclin des sous-secteurs traditionnels de l'industrie forestière comme les pâtes et papiers de même que la concurrence internationale grandissante obligent les différents acteurs de l'industrie à redéfinir leur modèle d'affaire. Le besoin principal identifié par les intervenants était la nécessité de diversifier l'industrie forestière et ce, en passant par la 2e et la 3e transformation.

Concernant l'économie des collectivités, l'évolution des besoins recensés a été inégale d'une MRC à l'autre. Un constat qui peut être dégagé des différentes entrevues est qu'il y avait peu de nouveaux besoins, il s'agissait surtout de besoins existants. Les principaux besoins recensés étaient la relève et le démarrage d'entreprises, la productivité, la main d'œuvre, la concertation, l'innovation, la commercialisation et le développement de nouveaux marchés.

Dans quelle mesure l'initiative était-elle alignée sur des priorités gouvernementales?
Lors de sa mise en œuvre, l'initiative répondait à l'une des priorités de DEC qui était de faciliter l'ajustement des collectivités aux chocs économiques. L'IPREFQ était aussi alignée aux priorités énoncées dans le *Discours du Trône*, le *Discours du budget et* le *Plan d'action économique*.

Dans quelle mesure l'initiative complétait-elle ou dédoublait-elle l'offre de financement des autres sources de financement disponibles?
L'initiative était complémentaire aux autres sources de financement disponibles. Selon les données du sondage, 57 % des clients ont affirmés que l'offre de financement de DEC était complémentaire aux autres sources et 41 % des clients ont qualifié cette offre comme étant unique. De plus, 67 % des clients ont affirmé qu'au moins une source de financement était conditionnelle à l'obtention de l'aide de DEC.

Concernant la complémentarité entre l'IPREFQ et les autres programmes de DEC, il apparait qu'il n'y a pas de différence entre eux. Une majorité de projets financés par l'IPREFQ auraient pu l'être dans le cadre de ces autres programmes.

RENDEMENT

Dans quelle mesure les résultats immédiats, intermédiaires et finaux de l'initiative ont-ils été atteints?

Résultats immédiats : De façon générale, les résultats attendus ont été atteints.
Résultats intermédiaires : Selon les données de rendement, 64 % des indicateurs de résultats affichent une amélioration par rapport au début des projets, 13 % affichent une situation inchangée et 24 % affichent une détérioration.

Dans quelle mesure l'initiative a-t-elle contribué à l'atteinte des résultats intermédiaires ?
Dans l'ensemble, l'initiative a contribué à atteindre les résultats visés. Il ressort des entrevues que l'impact le plus important a été sur la productivité des entreprises ce qui concorde avec l'ampleur de l'aide accordée.

Selon l'étude de Statistique Canada, il n'y a pas de différence statistiquement significative entre les entreprises appuyées et le groupe de comparaison en matière d'évolution du chiffre d'affaires et de l'emploi. Toutefois, environ 73 % des PME sondées ont affirmé que la réalisation de leur projet leur avait permis d'augmenter leur chiffre d'affaires. Les données sur le rendement colligées indiquent que la hausse totale du chiffre d'affaires des PME financées par DEC serait de 162,4 M$ pour les 104 projets ayant des données disponibles. Selon les données internes, le taux de survie des PME ayant reçu du financement dans le cadre de l'IPREFQ était de 93 % en mars 2015.

Quels obstacles/facteurs facilitant ont nui/favorisé l'atteinte des résultats immédiats, intermédiaires et finaux et dans quelle mesure parvient-on à les atténuer?
Des facteurs tels que le contexte économique, la main d'œuvre, le développement de la clientèle et le taux de change ont influencé sur l'atteinte des résultats. La collaboration entre DEC et les autres intervenants ainsi que la compétence de DEC étaient des facteurs ayant une influence positive sur l'atteinte des résultats.

L'analyse des données internes démontre que chaque dollar contribué par DEC aurait généré 2,58 $ d'investissement à même les projets financés. Les contributions de 56,8 M$ de DEC auraient donc généré 146,3 M$ provenant d'autres bailleurs de fonds.

Le niveau de dépendance des MRC aux emplois liés à l'industrie forestière ne semble pas avoir été un facteur déterminant dans l'ampleur de l'aide accordée. Une analyse des projets financés par DEC ne permet pas de conclure que l'IPREFQ a permis d'intensifier l'aide de l'agence dans les MRC ciblées. Toutefois, l'enveloppe de l'IPREFQ aurait permis de dégager des fonds dans les programmes réguliers pour les MRC hors-IPREFQ.

Dans quelle mesure les modalités spéciales ont été utilisées et ont permis la réalisation de certains projets?
Les modalités spéciales n'ont pratiquement pas été utilisées :

- Une contribution non remboursable à une PME (150 000 $) sur 161;
- Douze projets de PME sur 161 (7,5 %) avaient un taux d'aide de plus de 50 % (le taux maximum dans les programmes réguliers est de 50 %);
- Aucun projet lié à l'achat de brevets existants.

Y a-t-il eu des problèmes lors de la mise en œuvre? Y a-t-il des leçons apprises liées à la mise en œuvre de l'initiative?
Parmi les éléments identifiés, il y a le manque de communication de l'initiative, sa durée restreinte, sa mise en œuvre qui n'a pas été uniforme, le manque d'opportunités dans certaines MRC, la crise financière de 2008-2009 ainsi qu'une réaction plus lente de la part du milieu dans certaines MRC. Le nom de l'initiative a créé des attentes auprès de l'industrie forestière, particulièrement dans les entreprises de première transformation. Ces attentes ne pouvaient pas être comblées en raison des accords internationaux commerciaux en vigueurs.

Recommandations :

2. Instaurer des outils de gestion et des mesures adéquates de prestation pour appuyer la mise en œuvre d'initiatives ponctuelles en vue de renforcer l'efficacité et la rapidité de l'intervention.

3. Chercher à établir une durée suffisamment longue pour les nouvelles initiatives afin de tenir compte du caractère à long terme de certains résultats visés par ce type d'initiatives. (ex. : la diversification économique)

4. Établir une stratégie de communication, tant à l'interne qu'à l'externe, afin de présenter de manière uniforme de nouvelles initiatives, tout en expliquant clairement les critères, les limites et les résultats visés.

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?

Le mode de prestation privilégié par DEC semble satisfaisant du point de vue des clients. En effet, 96,2 % des répondants au sondage étaient assez ou très satisfaits de l'ensemble des services de DEC. De plus, la norme de DEC en matière de délai d'approbation des projets (35 à 65 jours) a été respectée dans l'IPREFQ. Toutefois, certaines pistes ont été identifiées afin d'améliorer l'efficience telles qu'une plus grande flexibilité au niveau des critères d'admissibilité, une diminution de la lourdeur administrative interne ou encore une plus grande souplesse opérationnelle au niveau local.

Comment se compare le taux de perte aux autres programmes de DEC? Le niveau de risque des projets de l'initiative était-il plus élevé que celui des autres projets de DEC?

En date du 31 mars 2015, le taux de radiation de l'IPREFQ était de 8 %. En comparaison avec les programmes Diversification des collectivités (DC) et Croissance des entreprises et des régions (CER), il semble que le taux de pertes soit pour l'instant relativement comparable, bien que ces programmes ont été mis en œuvre deux ans avant l'IPREFQ. En effet, dans le cas de DC, le taux de radiation est de 11 % alors que dans le cas de CER, le taux de radiation est de 10 %. Pour ce qui est du PDEQ, le taux de radiation actuel est de 12 %. En ce qui concerne le niveau de risque des projets IPREFQ, il est sensiblement le même que dans les programmes réguliers de DEC.

1 INTRODUCTION

1.1 CONTEXTE

L'industrie forestière occupe une place importante dans l'économie des régions du Québec. En 2009, cette industrie (récolte, coupe et transformation du bois et du papier) représentait près de 6,5 milliards $, soit 2,6 % du PIB total de la province. Depuis 2005, l'industrie traverse une des pires crises de son histoire et elle a subi une profonde restructuration. Conséquemment, les collectivités touchées, souvent déjà vulnérables, ont connu des pertes d'emplois importantes qui ont fragilisé leur activité économique. Depuis 2005, plus de 200 usines ont connu une fermeture définitive ou temporaire et il y a eu une diminution de l'emploi (-29 %), des ventes (-26 %) et des exportations (-40 %). En 2009, l'industrie employait 80 000 travailleurs, soit 33 000 de moins qu'en 2005.

Au cours des dernières années le gouvernement du Canada a conclu des accords qui limitent l'octroi de subventions ou d'avantages aux entreprises forestières tels que l'*Accord sur le bois d'œuvre résineux* (2006), la *Politique canadienne sur les incitatifs d'investissement dans l'industrie forestière* et les accords de l'*Organisation mondiale du commerce*. Ce faisant, il s'est engagé à répondre adéquatement aux défis et aux besoins des collectivités fortement dépendantes de l'industrie forestière tout en respectant les différents accords.

1.2 DESCRIPTION DE L'INITIATIVE

L'Initiative ponctuelle de renforcement des économies forestières du Québec (IPREFQ) est entrée en vigueur le 17 juin 2010 et elle s'est terminée le 31 mars 2013. C'était une mesure de diversification et d'appui aux collectivités touchées par la crise forestière. Les projets devaient être soumis par des entreprises ou par des organismes issus des collectivités ciblées. L'IPREFQ était assortie d'une enveloppe budgétaire de 100 M$ sur trois ans dont environ 92 M$ pour les subventions et contributions et 8 M$ pour le fonctionnement. De ce 100 M$, 15 M$ ont été financés par le biais de montants déjà alloués à Développement économique Canada (DEC) via le Fonds d'adaptation des collectivités (FAC). Considérant que ce programme a fait l'objet d'une reddition de compte distincte, ces projets et les frais de fonctionnement associés (1,9 M$) ne sont pas couverts par cette évaluation.

Les résultats visés par l'initiative étaient :

- De renforcer et d'accroître l'activité économique des zones touchées par la crise forestière pour y créer et maintenir des emplois; et,
- D'accorder une attention particulière aux petites et moyennes entreprises (PME) établies dans les collectivités touchées pour les rendre plus performantes.

Au 31 mars 2013, 208 projets avaient été approuvés. Les coûts totaux des projets, qui incluent les autres sources de financement, s'élèvent à 246,7 M$. Parmi les projets financés, y figure une entente de 40 M$ conclue avec le gouvernement du Québec pour le maintien d'emplois par l'entremise de travaux sylvicoles (20 M$ de DEC et 20 M$ du Ministère des Forêts, de la Faune et des parcs du Québec (MFFP)).

1.3 MODALITÉS DES INITIATIVES

L'initiative a été livrée par l'intermédiaire des programmes réguliers de DEC et de leurs modalités, à savoir : *Diversification des collectivités* (DC) et *Croissance des entreprises et des régions* (CER) jusqu'en mars 2012 et le *Programme de développement économique du Québec* (PDEQ) d'avril 2012 à mars 2013. L'aide autorisée pour les projets IPREFQ s'élevait à près de 80 M$. Au final, les contributions réelles de DEC étaient de 76,8 M$, soit 35,7 M$ en contributions non remboursables et 41,1 M$ en contributions remboursables.

TABLEAU 1

Répartition des projets et de l'aide autorisée, par année et par programme

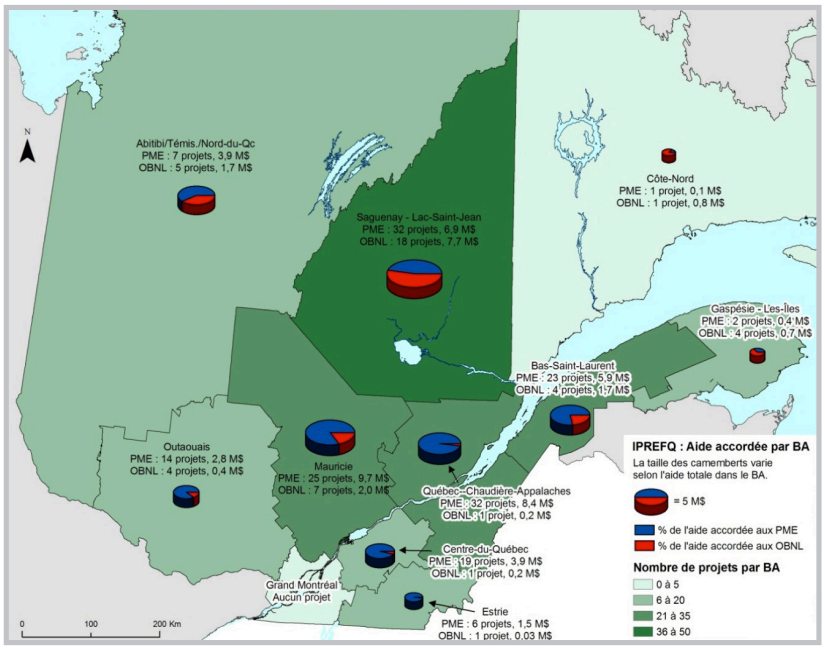
	2010 -2011		2011 -2012		2012 -2013	
PROGRAMMES	**Nb. Projets**	**Aide autorisée**	**Nb. Projets**	**Aide autorisée**	**Nb. Projets**	**Aide autorisée**
CER-IPREFQ	58	24 223 966 $[1]	37	7 229 674 $	-	-
DC-IPREFQ	35	10 977 975 $	35	7 229 674 $	-	-
PDEQ-IPREFQ	-	-	2	1 301 760 $	41	9 203 940 $
TOTAL	93 (44,7 %)	35 201 941 $ (44%)	74 (35,6 %)	35 544 317 $ (44%)	41 (19,7 %)	9 203 940 $ (12%)

Source : Extraction TB2, DEC

[1] Inclus l'entente de 20 M$ avec le gouvernement du Québec

FIGURE 1

Répartition des projets IPREFQ et de l'aide autorisée par bureau d'affaires (BA) et par type de bénéficiaire



Source : Extraction TB2 (février 2015), DEC

Collectivités ciblées
En fonction des données disponibles et pour faciliter la mise en œuvre de l'IPREFQ, DEC a utilisé une analyse d'admissibilité au niveau des municipalités régionales de comté (MRC – structure administrative au Québec). Le critère utilisé pour désigner les MRC ciblées par cette initiative était le niveau de dépendance de celles-ci à l'industrie forestière. Les MRC jugées fortement et moyennement dépendantes ont été retenues. Les MRC fortement dépendantes ont été identifiées en utilisant le pourcentage des emplois dans le secteur forestier. Pour identifier celles moyennement dépendantes de l'industrie forestière, les données utilisées étaient le pourcentage des emplois dans le secteur forestier et le niveau de dévitalisation de la MRC en fonction de plusieurs indicateurs socio-économiques. Au total, 54 MRC ont été désignées admissibles à l'IPREFQ.

Taux et nature de l'aide financière
Pour pallier au contexte économique défavorable, à l'accès plus difficile aux sources de financement non gouvernemental ainsi qu'augmenter les chances de démarrage de projets dans certaines régions, les modifications suivantes aux modalités de programme avaient été jugées nécessaires :

1) Hausser le taux d'aide et le cumul de l'aide en permettant aux PME de bénéficier d'un taux d'aide maximal de 75 % au lieu du 50 % en vigueur. Ceci permettait d'offrir un incitatif aux entreprises pour investir et pour entreprendre des projets de plus grande envergure, et finalement d'offrir suffisamment de financement aux entreprises qui avaient une capacité financière et d'emprunt limitée.
2) Hausser le montant de contribution non remboursable maximale aux PME à 200 000 $ alors que le maximum était habituellement de 100 000 $. L'utilisation d'une aide non remboursable devait servir à limiter le fardeau financier de l'entreprise et lui permettre un effet de levier.
3) Assouplir les directives internes de DEC pour inclure les coûts liés à l'achat de brevets existants pour permettre aux PME de se doter de nouvelles technologies de pointe et stimuler le développement économique. Plus spécifiquement, ces coûts visaient l'acquisition de brevets existants par une entreprise cliente de DEC.

1.4 RÉSULTATS ATTENDUS DE L'INITIATIVE

L'initiative devait appuyer des projets proposés par des collectivités et par des entreprises dans les régions touchées par la crise forestière. Une attention particulière devait être accordée aux projets de 2e et de 3e transformation, à la diversification économique des collectivités dépendantes du secteur forestier faisant face à des chocs importants ainsi qu'à l'aide aux centres de recherche hors territoire qui travaillaient avec des entreprises dans les collectivités ciblées. Les projets financés pouvaient favoriser, entre autres :

1. L'augmentation de la productivité (ex. l'acquisition d'équipements ou l'adoption de nouvelles technologies, la valorisation de la biomasse forestière, l'amélioration de l'éco-efficience d'une entreprise);
2. L'amélioration des capacités d'innovation (ex. l'appui aux transformateurs agroalimentaires pour le développement de produits novateurs ou du terroir);
3. L'accroissement des capacités de développement de nouveaux marchés étrangers, tels que des missions commerciales;
4. La diversification des régions (ex. réalisation de plans de relance pour les économies locales, le développement de nouveaux attraits).

Les résultats visés par les projets de l'initiative concordaient avec le résultat ministériel poursuivi par DEC : *Les régions du Québec ont une base économique renforcée*.

[2] L'indice de développement économique (IDE) est calculé en fonction de variables regroupées en quatre catégories soit les avantages de la MRC en termes de ressources humaines, de ressources physiques et de savoir-faire de même que de la capacité de la MRC à exploiter ses avantages.

2 MÉTHODOLOGIE D'ÉVALUATION

2.1 MANDAT DE L'ÉVALUATION

Cette évaluation devrait permettre à DEC de tirer des leçons quant à la mise en œuvre et à l'atteinte des résultats attendus des projets de développement économique visant à remédier à des problèmes économiques structurels. L'évaluation de l'IPREFQ était prévue dans le plan annuel d'évaluation de DEC, approuvé par l'administrateur général et annoncé dans le Rapport sur les plans et priorités de DEC pour l'année 2013-2014.

Exigences politiques sur l'évaluation

L'évaluation aborde les cinq questions fondamentales (voir en annexe)[3] précisées dans la Directive sur l'évaluation découlant de la Politique sur l'évaluation du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT). Celles-ci sont regroupées sous les enjeux de la pertinence et du rendement.

TABLEAU 2

Questions d'évaluation pour l'évaluation de l'IPREFQ

Enjeux	Questions d'évaluation
Pertinence	1. Est-ce que le problème identifié à l'origine est résolu? Quelle a été l'évolution de la conjoncture économique dans le secteur forestier pendant la mise en œuvre jusqu'à présent? 2. Quelles auraient été les conséquences de l'absence de financement de l'initiative pour le renforcement de l'activité économique des zones touchées par la crise forestière? Dans quelle mesure l'initiative a-t-elle ciblé les bonnes collectivités? 3. L'initiative a-t-elle accordé une attention particulière aux projets de 2e et 3e transformation, à la diversification économique de collectivités dépendantes du secteur forestier et aux centres de recherche qui travaillent avec des entreprises dans les collectivités ciblées? 4. Les besoins ont –ils évolué? Existe-t-il de nouveaux besoins? 5. Dans quelle mesure l'initiative était-elle alignée sur des priorités gouvernementales ? 6. Dans quelle mesure l'initiative complétait-elle ou dédoublait-elle l'offre de financement des autres sources de financement disponibles?
Rendement	7. Dans quelle mesure les résultats immédiats, intermédiaires et finaux de l'initiative ont-ils été atteints? 8. Dans quelle mesure l'initiative contribue-t-elle à l'atteinte des résultats intermédiaires? 9. Quels obstacles/facteurs facilitant ont nui/favorisé l'atteinte des résultats immédiats, intermédiaires et finaux et dans quelle mesure parvient-on à les atténuer? Dans quelle mesure les modalités de l'initiative ont-elles amélioré son efficience? 10. Dans quelle mesure les modalités spéciales ont été utilisées et ont permis la réalisation de certains projets? 11. Y a-t-il eu des problèmes lors de la mise en œuvre? Y a-t-il des leçons apprises liées à la mise en œuvre de l'initiative? 12. 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? 13. Comment se compare le taux de perte aux autres programmes de DEC? Le niveau de risque des projets de l'initiative était-il plus élevé que celui des autres projets de DEC?

[3] Chacune des cinq questions fondamentales est présentée en lien avec les différents indicateurs et critères d'évaluation de même que les méthodes et les sources de données qui ont été utilisées.

2.2 STRATÉGIE

L'évaluation porte sur l'ensemble des projets (n=208) approuvés entre le 17 juin 2010 et le 31 mars 2013.

2.2.1 Méthodes de collecte de données

L'utilisation de plusieurs méthodes a permis d'analyser les informations recueillies à travers différentes sources. Le choix des méthodes a été fait en tenant compte de l'échéancier, des ressources et des données disponibles. Les sept méthodes suivantes ont été employées : 1) l'analyse des données administratives, 2) la recension des écrits, 3) les entrevues, 4) le sondage, 5) l'étude comparative réalisée par Statistique Canada, 6) les études de cas et 7) la post-vérification de dossiers de subventions et contributions de l'IPREFQ.

L'analyse des données administratives a été réalisée à partir des données internes comprenant la mesure de rendement, les données financières ainsi que les données sur le fonctionnement et le système d'information des activités (SIA)*.

La recension des écrits comprend notamment l'analyse des documents décrivant les priorités gouvernementales (le discours du budget et le discours du Trône). D'autres sources d'information telles que des études, des bases de données ainsi que d'autres documents relatifs aux problématiques visées par l'initiative ont été utilisés. Ces informations provenaient de Statistique Canada, de l'Institut de la statistique du Québec, d'Emploi-Québec, du ministère de l'Économie, de l'Innovation et des Exportations (MEIE) et du ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs (MFFP).

Au total, 31 entrevues semi-dirigées ont été réalisées auprès de trois types d'intervenants : les représentants des bureaux d'affaires de DEC, les bailleurs de fonds et les intervenants du milieu. Un guide d'entrevue distinct a été développé pour chaque type d'intervenant. Le choix des personnes interviewées a été fait afin d'obtenir un portrait représentatif des interventions de l'IPREFQ, une diversité de points de vue ainsi que des facteurs explicatifs de certaines situations observées. Les entrevues ont été réalisées au téléphone en avril 2015 par la personne responsable de l'évaluation de l'IPREFQ et elles étaient d'une durée moyenne d'environ 30 minutes. Les entrevues ont permis d'obtenir des informations sur la pertinence, l'efficience et l'économie.

TABLEAU 3

Nombre d'entrevues réalisées auprès des différents types d'intervenants

Types d'intervenants	Nombre d'entrevues réalisées
Intervenants clés[4]	**16**
Bailleurs de fonds	**6**
Bureaux d'affaires de DEC et Direction générale des politiques, de la recherche et des programmes (DGPRP)	**9**

[4] Certains intervenants clés ont aussi agi à titre de bailleurs de fonds, mais n'ont été comptabilisés qu'une seule fois. Dans ce cas, les 2 questionnaires ont été fusionnés.

* Le SIA est un outil permettant de saisir la durée des activités effectuées par les conseillers pour chacun des projets.

Un sondage téléphonique auprès des clients a été réalisé entre février et avril 2015 par une firme spécialisée. Une liste de 200 PME et organismes à but non-lucratif (OBNL)[5] ayant bénéficié des initiatives, a été transmise à la firme. D'une durée moyenne de 10 minutes, le sondage a été complété par 132 entreprises et OBNL pour un taux de réponse de 73,5 %. En corrigeant avec un facteur qui prend en considération la taille de la population sondée, la marge d'erreur maximale pour un échantillon de 132 répondants sur une population de 200 est de +/-4,9 %, 19 fois sur 20.

Une étude d'impact économique a été réalisée par Statistique Canada afin de déterminer l'impact net des programmes réguliers de DEC auprès des PME qui reçoivent un financement de DEC. Il s'agissait de la 3e étude commandée par DEC et afin d'alimenter l'évaluation de l'IPREFQ, le spectre de cette étude a été élargi afin d'inclure d'autres programmes soit notamment l'IPRFEFQ. Pour arriver à dégager l'impact net de l'intervention de DEC auprès des PME, Statistique Canada compare les PME appuyées à celles d'un groupe de comparaison constitué de PME ayant des caractéristiques similaires.[6] De plus, afin de bâtir un groupe de comparaison le plus représentatif possible, les entreprises sont appariées selon les emplois, les revenus, les avoirs, le ratio d'endettement de même que la marge bénéficiaire en remontant jusqu'à trois ans avant le premier financement reçu. Au final, l'étude a retenue 11 entreprises en 2010, 43 entreprises en 2011 et 34 entreprises en 2012 pour un total de 88 entreprises appariées dans le cadre de l'IPREFQ. À titre de comparaison, 162 PME ont reçu un financement IPREFQ pour un taux d'appariement de 54 %.

Quatre études de cas ont été réalisées afin d'examiner plus précisément les interventions et les résultats obtenus par l'entremise de l'initiative. Les quatre MRC étudiées ont été sélectionnées parce qu'elles ont le plus grand nombre de projets IPREFQ. Les MRC retenues sont :

- Territoire équivalent (TE) de Saguenay (16 projets, 7 877 187$);
- MRC Arthabaska (13 projets, 2 941 766$);
- MRC Antoine-Labelle (12 projets, 1 183 102$);
- MRC Matawinie (15 projets, 3 052 811$).

Ces quatre MRC réunies représentent 25 % de l'aide octroyée[7] dans le cadre de l'IPREFQ et 27 % du nombre de projets réalisés.

Les études de cas s'appuient sur une analyse plus en profondeur des données administratives, macro-économiques ainsi que des données de rendement de DEC. L'objectif de cette analyse était d'approfondir les constats de l'évaluation en documentant davantage les particularités de l'appui de l'IPREFQ dans les différents contextes des quatre MRC et ainsi de pouvoir en dégager des leçons et des bonnes pratiques.

De plus, des entrevues supplémentaires ont été réalisées dans le cadre de ces études de cas avec au moins un intervenant ou bailleur de fonds afin d'obtenir de l'information additionnelle.

2.2.2 Comité de suivi de l'évaluation

Conformément aux *Normes d'évaluation pour le gouvernement du Canada*, un comité de suivi a été mis sur pied pour appuyer la réalisation de l'évaluation[8]. Ce comité avait pour mandat de commenter les différents livrables (cadre d'évaluation, guides d'entrevues, liste des personnes à interviewer, constats préliminaires, rapports intérimaire et final), de faciliter l'accès aux données sur l'initiative et de fournir conseils et orientations à toutes les étapes du processus d'évaluation afin de maximiser l'utilité de celle-ci pour DEC.

Ce comité, relevant de la Direction des services stratégiques et d'examens à la gestion, était composé de représentants du secteur des Opérations, du secteur Politiques et communications de DEC ainsi

[5] La différence de 8 projets s'explique par des PME ou OBNL ayant réalisé plus qu'un projet.
[6] Ce groupe de comparaison est composé d'entreprises dont l'adresse courante est située au Québec, qui sont incorporées selon le registre des entreprises et qui œuvrent dans le même secteur (SCIAN) que celui des entreprises appuyées par DEC.
[7] En excluant le projet de 20 M$ avec le gouvernement du Québec.
[8] Selon l'Article 6.1 de la Politique sur l'évaluation, *il est requis de former des* groupes d'examen par les pairs, des groupes consultatifs ou des comités directeurs. *Ces groupes ou comités, dirigés par le chef de l'évaluation,* contribuent à la planification et aux procédés d'évaluation de même qu'à l'examen des produits d'évaluation afin d'en améliorer la qualité.

que d'un représentant externe, en l'occurrence un représentant du ministère de l'Économie, de l'Innovation et des Exportations (MEIE) du Québec.

2.2.3 Limites de l'évaluation

Les principales limites de cette évaluation sont :

- Les données du dernier recensement remontent à 2011 et ne reflètent pas l'évolution plus récente du contexte économique;
- Les données sur le rendement ne sont pas toujours disponibles ou à jour, notamment en raison de la faible maturité de certains projets;
- Il n'y a pas de cibles de résultat pour cette initiative;
- L'évaluation se concentre davantage sur les résultats immédiats et intermédiaires plutôt que sur le résultat final, notamment en raison de la portée limitée de l'initiative ainsi que du caractère à long terme des résultats visés. Il est donc difficile d'attribuer les résultats de l'IPREFQ sur l'économie des MRC de façon précise;
- Les données de l'étude de Statistique Canada reflètent seulement environ la moitié des PME clientes de l'initiative. De plus, l'IPREFQ ciblait spécifiquement certaines MRC alors que le groupe de comparaison est à l'échelle de la province entière;
- Les données du système d'information des activités (SIA), basées sur une auto-déclaration par les membres du personnel, concernent uniquement le temps consacré par les bureaux d'affaires et ne comprennent pas les ressources des autres directions et services internes.

Afin d'atténuer ces limites, pour chacune des questions d'évaluation, des données provenant de plusieurs sources ont été analysées pour dégager des constats probants. De plus, le grand nombre d'entrevues réalisées ainsi que le taux de réponse élevé au sondage téléphonique ont permis de recueillir des données de qualité, atténuant ainsi certaines limites.

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 Est-ce que le problème identifié à l'origine est résolu? Quelle a été l'évolution de la conjoncture économique dans le secteur forestier pendant la mise en œuvre jusqu'à présent?

Réponse synthèse :
La crise qui a touché l'industrie forestière au Québec à la fin des années 2000 et au début des années 2010 s'est résorbée. Les avis sont partagés quant à l'impact de l'IPREFQ sur l'atténuation de la crise forestière puisque les causes étaient multiples et les effets profonds alors que la portée de l'initiative était limitée. La conjoncture entourant l'industrie forestière a évoluée en fonction de plusieurs grands facteurs, certains positifs (hausse des mises en chantiers aux États-Unis et baisse du dollar canadien) et d'autres négatifs (hausse des coûts de transports et augmentation des médias électroniques).

La diversification et la baisse de l'activité économique sont toujours des enjeux dans les MRC visées par l'IPREFQ. Les efforts menés afin de diversifier l'économie des collectivités sont essentiels et des résultats sont visibles mais il s'agit d'un processus à long terme qui nécessite des changements profonds dans plusieurs collectivités.

Réponse complète :
Les problèmes identifiés à l'origine étaient :

1) La crise forestière et ses impacts sur l'industrie forestière et les collectivités qui en sont dépendantes;
2) Le manque de diversification et la baisse d'activité économique dans les collectivités touchées par la crise.

De nombreuses collectivités québécoises dépendent de l'industrie forestière, surtout en zone rurales et éloignées. Avant la crise, l'industrie forestière a bénéficié de conditions propices à son expansion (demande élevée, faiblesse du dollar, etc.) limitant les besoin d'efforts de modernisation alors que les marchés s'internationalisaient et que de nouvelles exigences environnementales, entre autres, étaient mises en place.

L'industrie était alors confrontée à des défis importants :

- La chute des mises en chantier aux États-Unis a diminué la demande pour le bois d'œuvre;
- L'appréciation du dollar canadien par rapport à la devise américaine a nui aux exportations vers les États-Unis;
- Les coûts de production élevés des usines canadiennes les rendaient moins concurrentielles;
- La croissance des médias électroniques a diminué la demande de papier journal;
- La concurrence internationale s'est intensifiée et de nouveaux joueurs sont apparus sur le marché (Brésil, Russie, Chine, Chili);
- Au Québec, les droits de coupe (volumes) ont été réduits de 20 % pour le bois résineux obligeant certaines entreprises à fermer de façon temporaire ou permanente.

La crise forestière et ses impacts sur l'industrie forestière et les collectivités qui en sont dépendantes.

Contexte

Le contexte dans lequel l'industrie forestière évolue a grandement changé depuis la mise en œuvre de l'IPREFQ. La crise qui a touché l'industrie au Québec à la fin des années 2000 et au début des années 2010 s'est résorbée, les exportations forestières québécoises ont augmenté de 6,9 G$ en 2012 à 8,7 G$ en 2014. La conjoncture entourant l'industrie forestière a évolué en fonction de cinq grands facteurs.

1. Les coûts de production

Conséquence de la crise, seules les usines les plus rentables sont toujours en activité. La concentration de la production dans un plus petit nombre d'entreprises, pourrait donc avoir un impact positif sur le coût de production de ces usines. Toutefois, la matière se retrouve de plus en plus loin des usines, augmentant ainsi les frais de transport.

2. La hausse des mises en chantier aux États-Unis et la diversification des marchés

La reprise économique aux États-Unis a des effets positifs sur les mises en chantier qui devraient croître et soutenir la demande pour les matériaux de construction. Ailleurs, les exportations québécoises profitent de la croissance de certains pays émergents. Les exportations de produits du bois vers la Chine et l'Inde, qui sont respectivement les 2e et 3e marchés d'exportation des produits du Québec en 2013, ont augmenté respectivement de 78 % et de 23 % depuis 2008.

3. La dépréciation du dollar canadien

La dépréciation du dollar canadien par rapport à la devise américaine a été significative au cours des deux dernières années rendant les produits québécois plus compétitifs aux États-Unis. Étant donné que les prix des exportations sont fixés en dollar américain, chaque baisse du dollar canadien représente des hausses de revenus substantielles pour les entreprises québécoises. En revanche, un dollar faible limite les investissements en machine et équipement étrangers nécessaires pour la modernisation puisqu'il augmente considérablement leur prix. La concurrence provenant d'autres pays demeure toutefois un enjeu puisque plusieurs monnaies se sont aussi dépréciées face au dollar américain pendant cette période.

4. La hausse importante du prix du bois

Selon Statistique Canada, l'indice mensuel des prix du bois d'œuvre et d'autres produits de bois était en moyenne de 89 en 2009 alors qu'en 2013 il était de 99. Pour sa part, l'indice des prix pour la pâte de bois et produits de papier est resté relativement stable passant de 103 en 2009 à 102 en 2013 (Indice, 2002=100).

5. L'émergence et la croissance des médias électroniques

La croissance des médias électroniques se poursuit en Amérique du Nord entraînant avec elle une nette diminution des médias imprimés et un recul important de la demande de papier.

Évolution de l'industrie forestière de 2005 à 2014

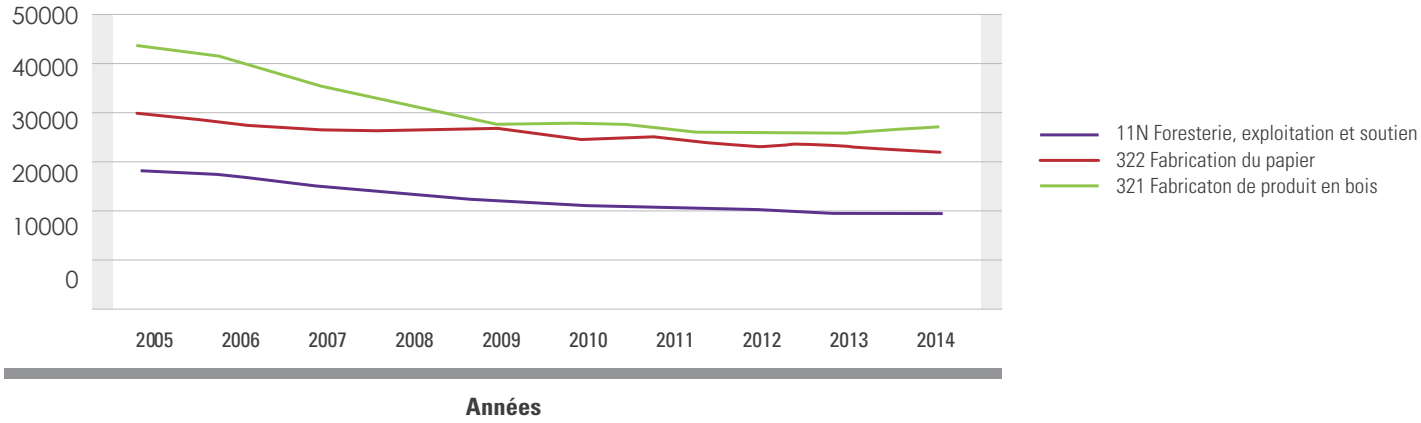
Bien qu'elles soient disponibles seulement à l'échelle de la province, les données de l'enquête sur l'emploi, la rémunération et les heures de travail (EERH) de Statistique Canada présentent de façon précise et fiable l'évolution du nombre d'emplois dans l'industrie forestière. Le graphique suivant illustre ce déclin. Entre 2005 et 2014, l'industrie forestière du Québec a perdu 34,6 % de ses emplois.

Depuis 2005, les trois secteurs qui composent l'industrie forestière ont tous subi une diminution marquée de l'emploi. La diminution a été plus marquée dans le secteur de la foresterie, de l'exploitation et du soutien avec une perte de 46,8 %. La crise a principalement touché le bois d'œuvre, qui est récolté à grand volume sur les terres publiques. Entre 2009 et 2014, la foresterie et la fabrication de papier ont affiché d'importantes diminutions de l'emploi. Le bois dur dont la récolte est plus modeste sert davantage à la production de produits en bois qui a été plus à l'abri des facteurs qui ont nui à la demande de bois d'œuvre.[9]

[9] L'étude de cas de la MRC Arthabaska permet de mieux comprendre le contexte d'une MRC exploitant davantage le bois dur.

Évolution des emplois dans l'industrie forestière

Graphique 1



Source : Compilation interne. Statistique Canada EERH Cansim 281-0024.

Le registre des entreprises de Statistique Canada permet de repérer le nombre d'entreprises œuvrant dans les différentes industries au sein d'une MRC. Cela donne un autre aperçu du type de production ainsi que de la répartition approximative des emplois par industrie. L'industrie forestière du Québec comptait 4225 entreprises en 2009 et 4129 en 2014.[10]

TABLEAU 4

Évolutions du nombre d'entreprises dans les groupes composant l'industrie forestière

SCIAN	2009	2014	Variation %
1131 - Exploitation de terres à bois	123	315	156,1 %
1132 - Pépinières forestières et récolte de produits forestiers	40	49	22,5 %
1133 - Exploitation forestière	2508	2084	-16,9 %
1153 - Activités de soutien à la foresterie	662	740	11,8 %
3221 - Usines de pâte à papier, de papier et de carton	41	33	-19,5 %
3222 - Fabrication de produits en papier transformé	30	32	6,7 %
3211 - Scieries et préservation du bois	331	270	-18,4 %
3212 - Fabrication de placages, de contreplaqués et de produits en bois reconstitué	84	93	10,7 %
3219 - Fabrication d'autres produits en bois	406	513	26,4 %
Total	4225	4129	-2,3 %

Source : Registre des entreprises, Statistique Canada, 2009 et 2014.

[10]Registre des entreprises de Statistique Canada (2009 et 2014), Entreprises avec au moins un propriétaire, SCIAN 113, 321 et 322.

Telles que recensées par les intervenants ainsi que dans la revue documentaire, ces données démontrent une tendance à la baisse de plusieurs secteurs traditionnels, soit la première transformation de même que les pâtes et papiers. Par contre, il y a eu une augmentation du nombre d'entreprises dans la fabrication de produits à valeur ajoutée notamment le papier transformé et les produits du bois.

Bien que les données démontrent que la crise forestière semble s'être résorbée, les intervenants interrogés sont divisés quant à la contribution de l'initiative à l'atténuation des impacts de cette crise. Une grande proportion des intervenants ont affirmé que l'initiative a atténué les impacts de la crise notamment grâce à la création d'emplois et au maintien d'entreprises. Toutefois, certains intervenants ont mentionné que l'initiative avait permis d'atténuer les impacts de la crise mais dans une faible mesure puisque les causes étaient multiples et les effets profonds alors que la portée de l'initiative était limitée.

Finalement, une minorité d'intervenants étaient plutôt d'avis que l'initiative n'avait pas atténué les impacts de la crise forestière. Plusieurs raisons ont été avancées pour expliquer cette affirmation, soit :

- la collectivité visée n'était pas touchée par la crise;
- le décalage entre l'entrée en vigueur de l'initiative et les effets ressentis de la crise;
- le contexte économique global de récession;
- l'ampleur et les causes de la crise (changements structurels).

Les principaux constats qui se dégagent sur l'état actuel de l'industrie forestière sont :

- Pour la fabrication de produits en bois, la crise conjoncturelle est non seulement terminée, mais la croissance américaine devrait contribuer à la hausse de la demande pour le bois d'œuvre et d'ingénierie du Québec au cours des prochaines années. Cependant, le prix du bois brut non transformé et son accès plus difficile pour les entreprises forestières du Québec pourraient nuire à cette relance.
- Pour les pâtes et papiers, l'industrie est toujours en crise structurelle provoquée en grande partie par le déclin de la demande mondiale de papier journal.

Le manque de diversification et la baisse d'activité économique dans les collectivités touchées par la crise

Selon la revue documentaire, les principaux enjeux et défis actuels auxquels les municipalités dévitalisées doivent faire face sont les suivants[11] :

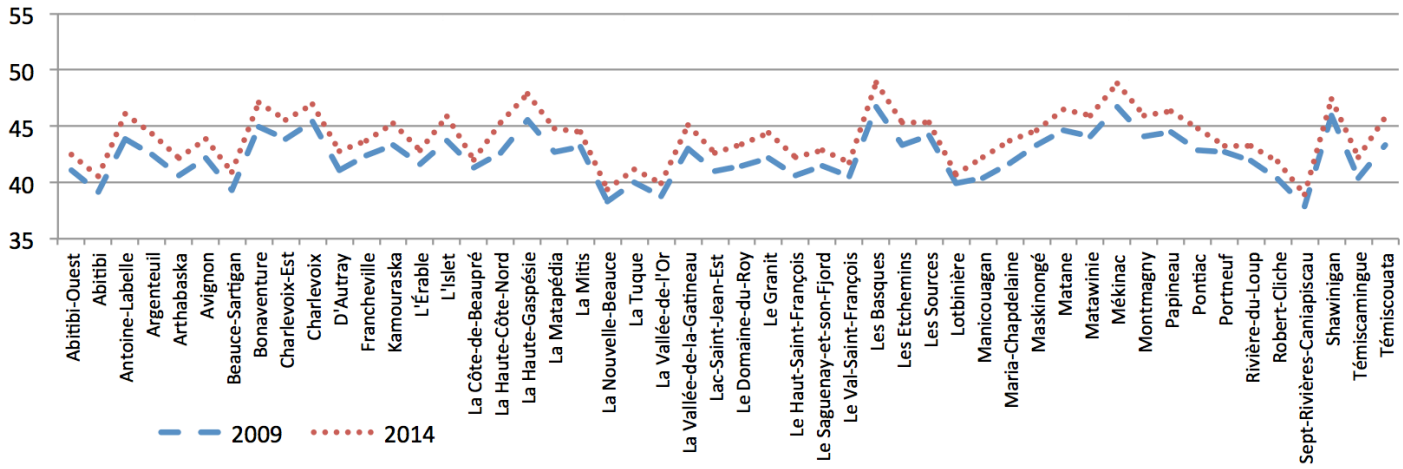
- le déclin de la population locale, accentué par le vieillissement de la population et la migration des jeunes;
- la consolidation et la diversification de la base économique locale;
- les lacunes en matière d'infrastructures.

[11] Plan d'action gouvernemental à l'intention des municipalités dévitalisées, MAMR, 2008, p.8

En ce qui concerne le déclin de la population locale, l'analyse des données révèle que 56 % des MRC ciblées par l'initiative[12] ont vu leur population diminuer depuis 2009. En ce qui a trait à la moyenne d'âge, certaines MRC affichent des moyennes plus élevées que d'autres. Le graphique 2 présente l'évolution dans les MRC ciblées par l'IRPEFQ.

GRAPHIQUE 2

Évolution de l'âge moyen dans les MRC ciblées par l'IPREFQ



Source : Compilation interne à partir de Statistique Canada, Cansim 051-0062

En 2014, la moyenne d'âge pour l'ensemble du Québec se situait à 41,5 ans et le groupe des 65 ans et plus représentait 17,1 % de la population. Parmi les MRC ciblées par l'IPREFQ, 83 % de celles-ci présentaient un âge moyen plus élevé et 58% avait une proportion plus importante des 65 ans et plus.

De façon générale, presque tous les répondants affirment que la diversification et la baisse de l'activité économique sont toujours des enjeux sur leur territoire. Ils sont plusieurs à mentionner que les efforts menés afin de diversifier l'économie des collectivités sont essentiels et que des résultats sont visibles mais qu'il s'agit d'un processus à long terme qui nécessite des changements profonds dans plusieurs collectivités. Les efforts de diversification ne sont pas récents - certains intervenants font référence aux efforts depuis 10 à 20 ans - et doivent se poursuivre afin de permettre aux collectivités d'êtres plus résilientes aux chocs économiques. De plus, la crise de l'industrie forestière met en lumière des enjeux qui peuvent être masqués lorsqu'un secteur prédominant dans une économie se porte bien. L'Institut national de recherche scientifique (INRS) s'est déjà penché sur la question et a conclu que :

« … cette diversification, surtout en période où la filière/entreprise principale fonctionne bien, est difficile, car souvent, on n'en voit pas la nécessité : ce n'est qu'à posteriori (après la fermeture de la mine, de l'usine ou de la scierie, par exemple) que l'importance de cette diversification se fait sentir. »[13]

[12] Ne tient pas compte des 2 territoires du nord

[13] Les communautés mono-industrielles au Québec : portrait et analyse de vulnérabilité, INRS, 2008, p.107

La baisse de l'activité économique était surtout due, selon une majorité d'intervenants, aux différents cycles économiques. En effet, la crise économique, la hausse du dollar canadien et la reprise américaine plus lente que prévue étaient autant de facteurs qui influençaient la vigueur de l'activité économique. Pour certaines collectivités, l'éloignement des marchés est aussi un frein important aux efforts de diversification et de maintien de l'activité économique.

En ce qui concerne l'évolution de la diversification et du niveau d'activité économique, les avis sont partagés. La majorité des répondants ont précisé que c'est le *statu quo* en ce qui a trait aux besoins dans leur MRC. Selon ces derniers, les économies de plusieurs collectivités sont en transition de sorte qu'il ne faut pas voir le maintien de ces enjeux comme un échec puisque les changements nécessaires sont de nature structurelle. L'exemple le plus fréquent donné par les intervenants interviewés est que, pour remplacer un grand donneur d'ordre qui employait une centaine d'employés ou plus, il faut démarrer un grand nombre de PME pour créer un nombre d'emplois comparable. Il s'agit surtout de petites entreprises avec seulement quelques employés qui prennent le relai ce qui implique des efforts pour soutenir l'entreprenariat.

D'autres intervenants ont mentionné que l'importance de ces enjeux a diminué en raison du développement de nouveaux créneaux et de nouvelles entreprises de même que par une reprise de l'économie américaine. Certains soulignent toutefois la fragilité des nouvelles entreprises et la nécessité de les accompagner afin d'assurer leur développement à long terme.

Pour ceux ayant précisé que l'importance des enjeux s'est accrue dans leurs collectivités, les principales observations sont l'absence de nouveaux secteurs d'activités, la difficulté à retenir et à recruter la main d'œuvre, le faible nombre de projets en entreprenariat, l'éloignement des marchés ainsi que les coûts élevés de production et d'approvisionnement. Certains notent toutefois que davantage d'efforts et de projets visant la diversification voient le jour depuis les cinq dernières années.

Plusieurs intervenants ont également identifié la révision des interventions du gouvernement provincial en matière de développement local comme étant un enjeu pour certaines MRC. La situation budgétaire et les décisions qui en découlaient ont exercé une pression sur les collectivités et l'économie du milieu. Selon certains intervenants, une incertitude planait, particulièrement par rapport au Plan Nord, ce qui a entrainé le report de quelques projets.

Malgré tous les efforts mis en œuvre, plusieurs intervenants sont d'avis que leur MRC est toujours fortement dépendante des ressources naturelles. Si un contexte économique défavorable devait se réinstaller, ces collectivités se retrouveraient avec les mêmes défis que lors de la crise forestière. Ils soulignent tous la nécessité de poursuivre les efforts de diversification économique.

3.1.2 Quelles auraient été les conséquences de l'absence de financement de l'initiative pour le renforcement de l'activité économique des zones touchées par la crise forestière? Dans quelle mesure l'initiative a-t-elle ciblé les bonnes collectivités?

Réponse synthèse :
Selon les clients sondés, 72 % étaient d'avis qu'ils n'auraient pu réaliser leur projet sans l'aide de DEC, 23,5 % étaient d'avis qu'ils auraient pu réaliser leur projet sans cette aide et 4,5 % ne savaient pas. La majorité des intervenants interviewés ont souligné que l'absence de financement aurait possiblement entrainé des pertes d'emplois plus importantes dans les collectivités touchées. Le financement disponible par le biais de l'IPREFQ aurait permis de stabiliser la situation dans plusieurs MRC.

Les collectivités ciblées étaient généralement les bonnes. Par contre, ce ne sont pas toutes les collectivités ciblées qui ont réalisé des projets. En effet, des projets IPREFQ ont été financés dans 80 % des MRC ciblées. De plus, certains intervenants ont questionné la pertinence d'intervenir dans certaines MRC.

Recommandation :
1. Établir des critères plus ciblés lors de l'élaboration de nouvelles initiatives. (ex. collectivités ciblées)

Réponse complète :
Selon les clients de l'IPREFQ ayant répondu à l'enquête téléphonique, 72 % étaient d'avis qu'ils n'auraient pu réaliser leur projet sans l'aide de DEC, 23,5 % étaient d'avis qu'ils auraient pu réaliser leur projet sans cette aide et 4,5 % ne savaient pas.

Parmi les répondants ayant affirmé qu'ils auraient pu réaliser leur projet sans l'aide de DEC, 77,4 % ont indiqué qu'ils n'auraient pu le réaliser dans les mêmes délais et 67,7 % ont indiqué qu'ils n'auraient pu le réaliser avec la même ampleur. Seulement 2,3 % des répondants ont affirmé qu'ils auraient pu réaliser leur projet dans les mêmes délais et avec la même ampleur sans l'aide de DEC.

Selon la majorité des personnes interviewées, le financement disponible par le biais de l'IPREFQ aurait permis de stabiliser la situation dans plusieurs MRC. Les représentants des intervenants du milieu et des bailleurs de fonds interviewés ont également affirmé que, sans le financement de cette initiative, plusieurs projets n'auraient pas pu se réaliser et que certaines entreprises n'auraient pas survécu. Plusieurs personnes interviewées ont souligné que sans l'initiative, plusieurs emplois n'auraient pas été créés dans les MRC ciblées. Selon les représentants de DEC, il apparait que sans l'IPREFQ, l'entente avec le gouvernement du Québec pour les travaux en sylviculture n'aurait pu se réaliser et que les investissements n'auraient probablement pas été réalisés. Dans le cadre du projet de sylviculture, l'absence de financement aurait probablement entrainé un exode de travailleurs pour d'autres régions ou domaines d'activités.

Certains intervenants externes et une majorité des représentants de DEC ont aussi précisé que l'initiative aurait dégagé des fonds des programmes réguliers de DEC pour d'autres projets, notamment dans des MRC hors-IPREFQ. Toujours selon les intervenants externes, les collectivités ciblées étaient généralement les bonnes. Par contre, ce ne sont pas toutes les collectivités ciblées qui ont réalisé des projets. En effet, des projets IPREFQ ont été financés dans 80 % MRC ciblées. De plus, quelques intervenants ont questionné la pertinence d'intervenir dans certaines MRC, notamment le territoire équivalent (TE) de Saguenay, la MRC Rivière-du-Loup et la MRC d'Arthabaska. Les principales raisons soulevées sont :

- La faiblesse ou l'absence de dépendance de ces MRC vis-à-vis l'industrie forestière[14];
- Le faible impact de la crise forestière dans ces MRC. La crise forestière a surtout touché le bois d'œuvre et bien que certaines MRC avaient un taux de travailleurs forestiers élevé, peu d'emplois étaient liés au bois d'œuvre;
- La présence d'une base économique déjà très diversifiée[15];

Malgré ce constat, ces intervenants ont précisé que l'initiative était appréciée et qu'elle a permis la réalisation de plusieurs projets.

3.1.3 L'initiative a-t-elle accordé une attention particulière aux projets de 2e et de 3e transformation, à la diversification économique de collectivités dépendantes du secteur forestier et aux centres de recherche qui travaillent avec des entreprises dans les collectivités ciblées?

Réponse synthèse :
Bien qu'une attention particulière ait été portée aux projets liés à ce sous-secteur, le nombre de nouveaux projets était limité parce que plusieurs entreprises de

[14] Voir l'étude de cas de la MRC Arthabaska
[15] Voir l'étude de cas du TE de Saguenay

2e et de 3e transformation étaient dans une situation financière difficile. Malgré le faible nombre de centres de recherche, DEC a financé 11 de leurs projets par des contributions non remboursables totalisant 6,8 M$. Une attention particulière a également été portée aux projets de diversification économique, c'était un élément central de l'analyse des dossiers de l'IPREFQ.

Réponse complète :

2e et 3e transformation du bois

Bien qu'une attention particulière ait été portée aux projets liés à ce sous-secteur, le nombre de nouveaux projets était limité parce que plusieurs entreprises de 2e et de 3e transformation étaient dans une situation financière difficile. Malgré tout, 25 % des projets réalisés dans le cadre de l'IPREFQ étaient liés à la 2e et 3e transformation dans l'industrie forestière.[16] Ces projets ont bénéficié de contributions de DEC de 13,3 M$ et représentent des investissements totaux de 50,5 M $. Cette somme représente 16,6 % de l'aide octroyée dans le cadre de l'initiative.

Centres de recherche

Malgré le faible nombre de centres de recherche, DEC a financé 11 de leurs projets par des contributions non remboursables totalisant 6,8 M$. Parmi ces projets, trois ont été réalisés dans des MRC hors-IPREFQ mais ayant un impact dans des MRC ciblées par l'initiative. Ces projets ont été réalisés notamment avec le Centre technologique des résidus industriels (CTRI) situé à Rouyn-Noranda ainsi que le Consortium de recherche appliquée en traitement et transformation des substances minérales (COREM) situé à Québec.

Diversification économique

La diversification économique était un élément central de l'analyse des dossiers de l'IPREFQ et une attention soutenue a été portée à cet aspect tout au long de l'initiative. Selon l'analyse de certains projets IPREFQ réalisée dans le cadre de cette évaluation, le justificatif de financement est surtout lié à l'appui à la diversification économique des MRC ciblées. La description des projets n'est pas souvent liée à des entreprises dépendantes de l'industrie forestière.

3.1.4 Les besoins ont –ils évolué? Existe-t-il de nouveaux besoins?

Réponse synthèse :

Le déclin des sous-secteurs traditionnels de l'industrie forestière comme les pâtes et papiers de même que la concurrence internationale grandissante obligent les différents acteurs de l'industrie à redéfinir leur modèle d'affaire. Le besoin principal identifié par les intervenants était la nécessité de diversifier l'industrie forestière et ce, en passant par la 2e et la 3e transformation.

Concernant l'économie des collectivités, l'évolution des besoins recensés a été inégale d'une MRC à l'autre. Un constat qui peut être dégagé des différentes entrevues est qu'il y avait peu de nouveaux besoins, il s'agissait surtout de besoins existants. Les principaux besoins recensés étaient la relève et le démarrage d'entreprises, la productivité, la main d'œuvre, la concertation, l'innovation, la commercialisation et le développement de nouveaux marchés.

Réponse complète :

En ce qui concerne les besoins des collectivités mono-industrielles ou peu diversifiées, la revue de littérature fait état que :

« …Les politiques doivent avoir un objectif de diversification du tissu économique et de mise en place de conditions d'un développement économique durable, au sens de pérenne. Les communautés doivent alors être incitées à orienter leur développement à long terme plutôt qu'à penser à des ajustements de court terme. L'idée est ici de mettre en place des politiques de diversification économique plutôt qu'à chercher les moyens qui soutiendraient un secteur en difficulté. »[17]

Les intervenants interviewés ont confirmé l'importance de la diversification économique mais ils ont également souligné l'apport économique important de l'industrie forestière dans les régions. Selon plusieurs intervenants, la dépendance de certaines MRC à cette ressource faisait en sorte qu'il fallait s'assurer

[16] Plusieurs de ces projets ont été réalisés dans la MRC Antoine-Labelle. L'étude de cas de cette MRC donne un meilleur aperçu de ces interventions.
[17] Les communautés mono-industrielles au Québec : portrait et analyse de vulnérabilité, INRS, 2008, p.102

d'appuyer l'industrie forestière pour lui permettre de se réinventer. L'analyse qui suit porte sur les besoins de l'industrie forestière et de diversification de l'économie des collectivités.

Besoins de l'industrie forestière

Le principal besoin identifié par les intervenants était la nécessité de diversifier l'industrie forestière en passant par la 2e et 3e transformation. Ce constat est également ressorti de la revue de la littérature, notamment par le CIRANO qui mentionne que :

«Au Québec, plusieurs entreprises (du secteur forestier) ont pris le virage des produits à valeur ajoutée. La gamme de produits à valeur ajoutée offerts par les entreprises québécoises est vaste : produits en bois lamellé-collé, poutrelles en L, solives de toit ajourées et panneaux prémoulés à haute densité. Dans plusieurs cas, les techniques de fabrication de ces produits ont permis l'exploitation de bois résiduel autrefois gaspillé ou d'augmenter la qualité des matériaux produits.» « De son côté, l'industrie des pâtes et papier devra identifier de nouveaux créneaux technologiques de développement, notamment dans les domaines des biotechnologies et des nanotechnologies, pour assurer sa relance.»[18]

La majorité des intervenants ont également souligné qu'il fallait regarder la forêt autrement que sous l'angle des pâtes et papiers et du bois d'œuvre. Selon certains intervenants, la survie de plusieurs entreprises dépendait du renouvellement d'une machinerie souvent peu performante et assez polluante ainsi que du développement et de la commercialisation de nouveaux produits, particulièrement des produits à valeur ajoutée. Plusieurs intervenants ont aussi fait état de la faible utilisation du bois « sans preneur ». Ce bois n'était toujours pas exploité en raison des coûts d'approvisionnements qui ne le rendaient pas rentable. D'autres facteurs tels que les coûts liés aux investissements, à l'approvisionnement, au développement de nouveaux produits et à l'environnement limitaient également les efforts de diversification de l'industrie. Un autre défi qui gagnait en importance était celui du transport de la matière. Alors que certaines entreprises pouvaient encore s'appuyer sur un approvisionnement de bois de « proximité », les entreprises devront éventuellement s'approvisionner de plus en plus loin augmentant ainsi les coûts de transport. La majorité d'intervenants interviewés se sont interrogés sur l'avenir de l'industrie de la première transformation au Québec, certains affirmant que les perspectives sont plutôt négatives.

De façon générale, les besoins identifiés par les intervenants confirmaient ceux recensés dans la revue de la littérature. Le déclin des sous-secteurs traditionnels comme les pâtes et papiers de même que la concurrence internationale grandissante obligeaient les acteurs de l'industrie à redéfinir leur modèle d'affaire. L'environnement d'affaires étant largement tributaire du prix de la ressource et de sa demande, certains acteurs étaient plus réticents à changer de modèle qu'il leur permettait encore de poursuivre leurs activités. Quelques intervenants ont mentionné qu'il était souvent difficile d'influencer les propriétaires de transformer leurs entreprises parce que les investissements requis étaient élevés ou que leur santé financière était satisfaisante. Malgré tout, il est possible d'identifier de nouvelles opportunités qui permettraient à l'industrie forestière de s'adapter à l'évolution du marché.

Parmi les principaux créneaux futurs identifiés par les intervenants, il y avait :

- Le bois d'énergie (biomasse et granule);
- La chimie du bois (créneau très porteur et à très haute valeur ajoutée selon les intervenants, permet l'utilisation des résidus des usines de sciage);
- Les extractibles forestiers (lignine);
- Les matériaux de construction (panneaux, isolant, bois d'ingénierie) de pair avec une utilisation accrue de ces matériaux dans le domaine de la construction.

Certains pays ont déjà identifié ces créneaux et travaillaient à les exploiter. Selon les intervenants, il faut s'assurer de combler le retard de développement de ces créneaux, notamment au niveau technologique.

[18] Venez voir de quel bois je me chauffe! Portrait d'une industrie en transformation basée sur une ressource renouvelable et écologique, CIRANO, 2009, p. 18 et 24

Besoins de diversification de l'économie des collectivités

Selon les personnes interviewées et les clients sondés, il y avait des besoins de diversification dans presque toutes les MRC et l'évolution de ces besoins a été inégale. Ils évoluaient en fonction des efforts qui y étaient consacrés, du niveau d'activité économique ou de facteurs démographiques. Les principaux besoins recensés étaient :

- ***La relève et le démarrage d'entreprises :*** Plusieurs ont précisé avoir vu des PME passer aux mains d'intérêts étrangers en raison du manque d'entrepreneurs prêts à les reprendre. Les intervenants étaient d'avis que le besoin de relève sera grandissant dans les prochaines années, notamment en raison de la situation démographique. Le démarrage de nouvelles entreprises a aussi été identifié comme étant un moteur de développement des collectivités et nécessaire pour la diversification économique des communautés mono-industrielles. Le financement, l'accompagnement et le développement des compétences et des capacités des entrepreneurs seraient les principaux besoins.

- ***La productivité :*** Il s'agit principalement de maintenir la compétitivité des entreprises et de pallier à la pénurie de main-d'œuvre. Les besoins identifiés étaient surtout la modernisation et l'acquisition d'équipements.

- ***La main-d'œuvre :*** Le défi était l'adéquation entre le bassin de main-d'œuvre disponible et les compétences requises par les entreprises. Certains intervenants ont mentionné qu'il y avait un défi de rétention de la main d'œuvre dans la mesure où l'offre d'emplois bien rémunérés pour des postes qualifiés était faible dans certaines collectivités.

- ***L'innovation*** : Le développement et la mise en marché de nouveaux produits qui pourraient positionner des PME dans des créneaux spécialisés et favoriser le développement de nouveaux marchés. Il y aurait un travail de promotion à faire auprès des entrepreneurs afin de les sensibiliser davantage à l'innovation au sein de leur entreprise.

- ***Le développement de nouveaux marchés*** : L'exportation était identifiée comme un besoin de la part des PME pour diversifier les marchés de manière à résister aux chocs économiques et à soutenir les ventes. La complexité des démarches d'exportation était un frein pour certains entrepreneurs qui n'anticipaient pas les délais nécessaires.

- ***La concertation*** : Les collectivités nécessitaient un plus grand support afin de planifier leur développement. Les efforts devraient venir de la part de tous les intervenants du milieu et non seulement d'un entrepreneur ou d'un organisme. De plus, il est ressorti de quelques entrevues qu'il subsistait des rivalités entre les intervenants nuisant dans certains cas au développement régional.

Dans le cadre de l'enquête téléphonique, les répondants ont été interrogés sur les deux principaux besoins actuels de leur entreprise. Parmi les choix de réponse et les autres précisions fournies par les répondants, les principaux besoins identifiés étaient :

- la productivité à 41,7 %;
- la commercialisation et l'exportation à 35,6 %;
- l'accès au crédit à 18,2 %;
- l'innovation et le transfert technologique à 15,9 %;
- la relève et le transfert d'entreprises à 13,6 %;
- le manque de fonds de roulement à 3 %;
- le manque de disponibilités/qualifications de la main d'œuvre à 3 %.

Les besoins identifiés par les clients sondés correspondaient généralement aux réponses fournies lors des entrevues. Toutefois, peu de clients sondés avaient identifié la relève et le transfert d'entreprises alors que c'était le principal enjeu identifié par les intervenants du milieu interviewés. Cela pourrait confirmer que les entrepreneurs ne sont pas assez sensibilisés à l'importance de planifier l'éventuel transfert de leur entreprise. Par ailleurs, le manque de main d'œuvre a été identifié par peu de clients sondés contrairement aux intervenants qui l'ont identifié comme étant un défi majeur. Finalement, l'accès au crédit a été mentionné par moins du cinquième des entrepreneurs sondés ce qui pourrait être le reflet de la faiblesse des taux d'intérêts et l'assouplissement des conditions d'accès au crédit.

3.1.5 Dans quelle mesure l'initiative était-elle alignée sur des priorités gouvernementales?

Réponse synthèse :
Lors de sa mise en œuvre, l'initiative répondait à l'une des priorités de DEC qui était de faciliter l'ajustement des collectivités aux chocs économiques. L'IPREFQ était aussi alignée aux priorités énoncées dans le *Discours du Trône*, le *Discours du budget* et le *Plan d'action économique*.

Réponse complète :
Les projets financés dans le cadre de l'IPREFQ s'inscrivaient dans les programmes réguliers de DEC et ils rejoignaient tous les résultats de ces programmes. L'IPREFQ contribuait aussi à certaines stratégies fédérales :

- le cadre fédéral pour le développement économique des autochtones (AADNC);
- la stratégie fédérale sur le développement durable (EC);
- la stratégie fédérale en tourisme (IC);
- la stratégie commerciale mondiale (MAECD);
- la stratégie fédérale des sciences et de la technologie (IC).

Lors de la mise en œuvre de l'initiative, elle répondait à la première priorité ministérielle de DEC qui était de faciliter l'ajustement des collectivités aux chocs économiques. De plus, elle visait le résultat stratégique suivant : « Les régions du Québec ont une économie compétitive et diversifiée ». L'IPREFQ était alignée avec les priorités gouvernementales telles que décrites dans le Discours du Trône, le *Discours du budget* et le *Plan d'action économique*[19].

En effet, le soutien aux collectivités était un thème récurrent dans les priorités gouvernementales. Cette initiative s'inscrivait dans une stratégie globale visant à stimuler l'économie des collectivités qui ne bénéficiaient pas encore suffisamment de la reprise économique. La mesure visait notamment à favoriser la croissance à long terme et à appuyer la création d'emplois. De plus, la présence d'un comité sénatorial permanent de l'agriculture et des forêts démontrait la préoccupation continue du gouvernement pour ces secteurs[20].

3.1.6 Dans quelle mesure l'initiative complétait-elle ou dédoublait-elle l'offre de financement des autres sources de financement disponibles?

Réponse synthèse :
L'initiative était complémentaire aux autres sources de financement disponibles. Selon les données du sondage, 57 % des clients ont affirmés que l'offre de financement de DEC était complémentaire aux autres sources et 41 % des clients ont qualifié cette offre comme étant unique. De plus, 67 % des clients ont affirmé qu'au moins une source de financement était conditionnelle à l'obtention de l'aide de DEC.

Concernant la complémentarité entre l'IPREFQ et les programmes réguliers de DEC, il apparait qu'il n'y a pas de différence entre eux. Selon la description des projets, les besoins à combler par l'initiative auraient pu l'être par le biais des programmes réguliers. Une majorité de projets financés par l'IPREFQ auraient pu l'être dans les programmes réguliers.

Réponse complète :
Pratiquement tous les intervenants interviewés, y compris les autres bailleurs de fonds et les intervenants du milieu, considéraient l'initiative comme étant complémentaire aux autres sources de financement disponibles[21]. Les clients sondés qui avaient plus d'un bailleur de fonds partageaient également cet avis[22]. En effet :

- 57 % des répondants ont affirmé que l'offre de financement était complémentaire aux autres sources (n=65) alors que 41 % des répondants ont qualifié l'offre de financement de DEC comme étant unique (n=47).
- Seulement deux répondants (2 %) étaient d'avis que l'offre de DEC dédoublait d'autres sources.

[19] Voir en annexe les extraits de documents portant sur la priorité concernant l'ajustement aux chocs économiques.
[20] Une recension des différentes mesures d'appui est disponible en annexe.
[21] Voir le tableau en annexe des autres mesures publiques d'aide pendant la crise.
[22] 18 répondants n'avaient que DEC comme source de financement donc la population est de 114

Les autres bailleurs de fonds ayant également financé les projets soutenus par l'initiative sont ceux dits « traditionnels », soit les Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC), les Centres d'aide aux entreprises (CAE), les Centres locaux de développement (CLD), la Banque de développement du Canada (BDC), Investissement Québec et le MEIE. D'autres acteurs ont aussi participé financièrement comme les Associations touristiques régionales (ATR), le Ministère des affaires municipales et de l'occupation du territoire (MAMROT) et Ressources naturelles Canada (RNCan). En plus de ces bailleurs de fonds, il y a aussi les institutions financières qui ont financé la majorité des projets.

Selon les personnes interviewées, la complémentarité entre les bailleurs de fonds s'est traduite par un haut niveau de collaboration entre eux pour aider le promoteur dans la réalisation de son projet. Toujours selon eux, les différents bailleurs de fonds discutaient fréquemment entre eux de manière à maximiser les coûts que chacun pouvaient couvrir et à éviter un chevauchement. De plus, la complémentarité et la coordination des différents bailleurs de fonds ont permis par une répartition plus grande du risque améliorant ainsi les ratios financiers des entreprises et favorisant la participation des institutions financières. Les entrevues ont également révélé que, bien que les champs d'intervention pouvaient parfois se recouper, le type d'aide (modalités, admissibilités, type de financement) était différent et donc complémentaire.

Selon les données du sondage, 51 % des sources de financement étaient des prêts, 36 % étaient des subventions et 13 % étaient d'autres types (contributions non-remboursables, dons, fonds auto-générés, mises de fonds, prêt sans intérêt, marge de crédit et actions). Par ailleurs, 36 % des clients sondés ont affirmé avoir ciblé DEC en premier et 12 % ont affirmé avoir fait des démarches simultanées auprès de différents bailleurs de fond incluant DEC. Pour ceux ayant ciblé un autre bailleur de fonds en premier, 70 % ont obtenu ce financement. Ces résultats diffèrent légèrement des réponses des intervenants du milieu interviewés. Selon la majorité de ceux-ci, l'offre de financement de DEC était celle qui était suggérée en premier puisqu'elle était habituellement la plus avantageuse.

Les bailleurs de fonds interviewés étaient tous d'avis que la participation de DEC était essentielle à la réalisation de plusieurs projets et que la répartition du risque avec DEC était un facteur déterminant. En effet, ces prêteurs étaient aussi plus enclins à participer aux projets une fois la participation de DEC confirmée. En effet, 67 % des clients sondés ont affirmé qu'au moins une source de financement était conditionnelle à l'aide de DEC (n=89). Parmi l'ensemble des sources de financements mentionnées par les répondants (n=194), 61 % d'entre elles étaient conditionnelles à la participation de DEC. L'écart avec la donnée précédente s'explique par le fait que certains projets pouvaient avoir jusqu'à cinq sources de financement différentes. Ces résultats sont confirmés par les intervenants interviewés.

Selon les intervenants du milieu interviewés, DEC était habituellement un des partenaires les plus importants dans les montages financiers des projets. Les conditions mises de l'avant par DEC (moratoire, aucune garantie, pas d'intérêts) permettaient la réalisation de projets qui n'auraient pu avoir lieu avec des prêteur traditionnels.[23] Les opinions des PME et OBNL sondés présentées dans le tableau 5 démontrent que DEC se compare avantageusement aux autres bailleurs de fonds.

[23] Consulter le tableau en annexe pour un comparatif des différentes modalités des principaux bailleurs de fonds.

TABLEAU 5

Comparaison de l'aide de DEC par rapport à la principale source de financement

	Les taux d'intérêts		La disponibilité des fonds		La disponibilité des remboursement	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Moins bon(ne)	8	9,1	14	12,3	7	8,0
Équivalent(e)	12	13,6	53	46,5	26	29,5
Mieux	68	77,3	47	41,2	55	62,5
Total	88	100,0	114	100,0	88	100,0
NSP/NA	44		18		44	
Total	132		132		132	

Source : Enquête téléphonique auprès des clients de l'IPREFQ

Coordination / complémentarité avec les autres programmes de DEC

Concernant la coordination entre les programmes de DEC, plusieurs représentants de DEC interviewés étaient d'avis qu'il n'y avait pas de différence entre ces programmes et l'IPREFQ. Ils ont précisé qu'une majorité des projets financés par l'initiative auraient pu l'être dans DC, CER ou dans le PDEQ. À cet effet, neuf projets approuvés dans le cadre du PDEQ ont été transférés à l'IPREFQ à la fin mars 2013. De plus, parmi les quelques dossiers de projet IPREFQ vérifiés dans le cadre de cette évaluation, trois quart auraient pu être financés dans le cadre du PDEQ. Cette post-vérification d'un échantillon de dossiers visait notamment à analyser l'admissibilité des coûts, le respect des modalités du programme de même que la demande d'aide et le sommaire du projet. De façon plus précise, des éléments tels que la concordance entre la description du projet et les résultats visés par l'initiative, le niveau de risque et la conformité du montage financier ont été examinés. En fonction de cet exercice et selon la description des projets de l'échantillon, il ne semble pas y avoir une valeur ajoutée ou un besoin à combler qui n'aurait pu l'être par le biais des programmes réguliers.

Selon les représentants de DEC, il serait important de moduler davantage les critères des interventions de manière à mieux distinguer les programmes réguliers de ce genre d'initiative ponctuelle, surtout dans un contexte de choc économique. Il n'y avait pas de différence pour le client ou pour DEC car il s'agissait des mêmes modalités et les dossiers étaient analysés selon le même processus que dans les programmes réguliers. Pour utiliser les fonds de l'IPREFQ, la justification d'un projet devait mettre l'emphase sur la diversification d'une MRC ciblée sans nécessairement être rattachée à la crise forestière. La perception générale des représentants de DEC interviewés était qu'il s'agissait de fonds supplémentaires qui allaient libérer des fonds des programmes réguliers. Les interventions dans les MRC ciblées passaient davantage par l'initiative alors que les fonds réguliers servaient pour les MRC non ciblées.

3.2 RENDEMENT

3.2.1 Dans quelle mesure les résultats immédiats, intermédiaires et finaux de l'initiative ont-ils été atteints?

Réponse synthèse :

Résultats immédiats : De façon générale, les résultats attendus ont été atteints.

Résultats intermédiaires : Selon les données de rendement, 64 % des indicateurs de résultats affichent une amélioration par rapport au début des projets, 13 % affichent une situation inchangée et 24 % affichent une détérioration.

Réponse complète :

Cette initiative a chevauché la transition des programmes réguliers. Les projets approuvés avant le 31 mars 2012 ont été mesurés avec les indicateurs

des programmes DC et CER alors que les projets approuvés depuis le 1er avril 2012 ont été mesurés avec les indicateurs du PDEQ. Afin d'assurer une analyse des données de rendement globale, les projets ont tous été traités en fonction des volets du PDEQ. Seuls les indicateurs les plus communs et jugés les plus représentatifs des résultats attendus ont été conservés. Pour les résultats immédiats, bien que les projets aient été regroupés sous les volets du PDEQ, ils sont ventilés entre DC, CER et le PDEQ dans les tableaux. Pour les résultats intermédiaires, seuls les indicateurs du PDEQ ont été conservés. Tel que précisé à la section 2.2.3 soit :

- les données de rendement ne sont pas toujours disponibles ou à jour, notamment en raison de la faible maturité de certains projets;
- il n'y a pas de cibles de résultat globales pour cette initiative;
- l'évaluation se concentre davantage sur les résultats immédiats et intermédiaires plutôt que sur le résultat final, notamment en raison de la portée limitée de l'initiative ainsi que du caractère à long terme du résultat final visé. Il est difficile déterminer de façon précise l'effet de l'IPREFQ sur l'économie des MRC.

Résultats immédiats[24]

Les principaux constats qui peuvent être dégagés par volet sont :

- La majorité des 26 projets du volet création et démarrage d'entreprises ont atteint les cibles.
- La majorité des 6 projets du volet commercialisation étaient en développement de marché et ils ont atteint ou dépassé les cibles.
- Les résultats des 4 projets du volet structuration des réseaux sont mitigés. Seulement certaines cibles ont été atteintes.
- Le volet productivité et expansion a été le plus utilisé de l'IPREFQ avec 130 projets réalisés. La majorité des projets ont atteint leurs cibles.
- Le volet innovation et transfert technologique compte 25 projets, concentrés surtout en gestion de l'innovation. La majorité des projets ont atteint les cibles.
- Le volet stratégies de développement économique a permis la réalisation de 15 projets, particulièrement en planification locale. Dans l'ensemble, les projets ont atteint ou étaient en voie d'atteindre les cibles.
- Les deux projets du volet équipements collectifs économique ont atteint les cibles.

Le projet de sylviculture avec le Gouvernement du Québec et les projets FAC ont fait l'objet d'une mesure de rendement distincte* :

Entente Québec-Canada (Travaux sylvicoles)

- Ce projet de 40 M$ visait la création et le maintien d'emplois dans les collectivités ciblées par l'IPREFQ par le biais de travaux de sylviculture.
- Ces travaux devaient s'intégrer à une stratégie de reboisement de superficies de forêts mal regénérées, de réhabilitation de forêts feuillues et de sylviculture intensive.
- Pour la période de cette entente, soit du 1er avril 2011 au 1er octobre 2012, 931 emplois ont été créés dans la forêt publique et 56 emplois dans la forêt privée pour un total de 987 emplois.

Projets FAC (51 projets)

- 1996 emplois permanents maintenus;
- 2092 emplois permanents créés;
- 155 emplois temporaires créés.

Résultats intermédiaires

Les données de rendement indiquent que 64 % des indicateurs de résultats attendus affichent une amélioration par rapport au début du projet, 13 % affichent une situation inchangée et 24 % affichent une détérioration. De façon plus précise :

- 80 % des entreprises financées ont amélioré leur chiffre d'affaire alors que 13 % l'ont vu diminuer;
- 45 % des entreprises financées ont amélioré leurs ventes internationales alors que 15 % l'ont vu diminuer;
- 39 % des entreprises financées ont amélioré leur marge bénéficiaire brute alors que 49 % l'ont vu diminuer;
- 69 % des entreprises financées ont amélioré leur productivité.

[24] Le détail des résultats immédiats est disponible en annexe.
* Voir p.9, le FAC était une initiative ayant précédé l'IPREFQ.

Des données de suivi étaient disponibles pour 85 % des indicateurs de rendement de résultats intermédiaires pour lesquels une cible avait été établie.[25] Dans l'ensemble, le rendement observé a été égal ou supérieur à la cible (100 % et plus) pour un peu plus du quart des indicateurs.

3.2.2 Dans quelle mesure l'initiative a-t-elle contribué à l'atteinte des résultats intermédiaires ?

Réponse synthèse :
Selon l'étude de Statistique Canada, il n'y a pas de différence statistiquement significative entre les entreprises appuyées et le groupe de comparaison en matière d'évolution du chiffre d'affaires et de l'emploi. Toutefois, les résultats du sondage téléphonique démontrent que 73 % des PME sondées ont affirmé que la réalisation de leur projet leur avait permis d'augmenter leur chiffre d'affaires. Les données sur le rendement colligées indiquent que la hausse totale du chiffre d'affaires des PME financées par DEC serait de 162,4 M$ pour les 104 projets ayant des données disponibles. Selon les données internes, le taux de survie des PME ayant reçu du financement dans le cadre de l'IPREFQ était de 93 % en mars 2015.

En ce qui concerne l'évolution des revenus auto-générés[26] par les OBNL ayant reçu du financement dans le cadre de l'IPREFQ, 59 % des répondants du sondage ont affirmé qu'ils ont augmentés ces revenus. L'augmentation moyenne de ce groupe était de 50 %. De plus, 35 % ont réussi à maintenir leurs revenus auto-générés.

Dans l'ensemble, l'initiative a contribué à atteindre les résultats visés. Dans certaines MRC, les particularités ont fait en sorte que les projets ont touché à tous les résultats de l'initiative alors que dans d'autres, un seul des résultats a été mis de l'avant. Il ressort toutefois des entrevues que l'impact le plus important a été sur la productivité des entreprises ce qui concorde avec l'ampleur de l'aide accordée.

Réponse complète :
Afin de dégager l'impact net de l'IPREFQ sur les entreprises appuyées, une des méthodes retenues a été la réalisation d'une étude comparative par Statistique Canada. Cette démarche, qui vise à appareiller les entreprises ayant reçu l'appui de l'IPREFQ à des entreprises similaires n'ayant pas bénéficié de l'initiative, permet d'isoler les effets de cette initiative sur la performance des entreprises. La principale limite de cette étude est que la méthodologie utilisée par Statistique Canada se base sur le premier financement reçu de DEC. Plusieurs des entreprises financées par l'entremise de l'IPREFQ avaient préalablement été appuyées par DEC et ont donc été exclues de l'analyse spécifique à cette initiative. Pour l'IPREFQ, un total de 54 % des projets de PME ont été retenus dans le cadre de l'étude de Statistique Canada.

TABLEAU 6
Nombre d'entreprises appuyées dans l'IPREFQ et appariées dans l'étude de Statistique Canada

	2010	2011	2012	2013	Total
Clients IPREFQ (PME)	40	72	47	2	161
PME appariées (Statistique Canada)	11	43	34	0	88

[25] Voir tableau en annexe pour le détail des données disponibles pour les résultats intermédiaires.
[26] Le « revenu auto-généré » est la somme des revenus annuels générés par la billetterie, les droits de captation, la vente de produits et services, la publicité, etc. (excluant les fonds publics).

Les conclusions de l'étude de Statistique Canada portant sur l'IPREFQ sont limitées et mitigées. La petite taille du bassin pour les entreprises appuyées en 2010 a fait en sorte qu'il n'était pas possible de produire une analyse pour la première année de l'IPREFQ. Pour les entreprises appuyées en 2011, aucune différence statistiquement significative n'a été trouvée entre les entreprises ayant bénéficié de l'IPREFQ et celles du groupe de comparaison sur le plan de la croissance du chiffre d'affaires ou de l'emploi. Toutefois, ce groupe d'entreprises a affiché une productivité inférieure (-10 %) au groupe de comparaison en 2011 alors qu'il a surpassé le groupe de comparaison de 14 % sur le plan de la productivité en 2012. Pour les entreprises appuyées en 2012, aucune différence statistiquement significative n'a été notée pour le chiffre d'affaires, les emplois ou la productivité.

Selon les résultats du sondage téléphonique, 73 % des répondants de PME clientes ont affirmé que la réalisation de leur projet leur avait permis d'augmenter leur chiffre d'affaires, l'augmentation totale étant de 102 M$, alors que 23 % affirment avoir pu maintenir leur chiffre d'affaires et ce, pour un total de 60 M$. Selon les PME sondées, l'amélioration du chiffre d'affaires serait principalement dû à :

- L'amélioration de la productivité (20 %);
- L'augmentation des ventes, de la demande et du nombre de clients (17 %);
- Le développement de nouveaux produits (16 %);
- Le développement ou l'amélioration d'infrastructures (15 %).

L'analyse des données de rendement, bien que moins récentes dans certains cas, confirme les résultats du sondage. La hausse totale du chiffre d'affaires des PME appuyées serait de 162,4 M$ dans le cadre des 104 projets pour lesquels des données étaient disponibles. Les entreprises de l'industrie forestière semblaient bien performer avec une hausse globale du chiffre d'affaires était de 39,7 M$ pour 43 projets[27].

En ce qui concerne les revenus auto-générés des OBNL ayant réalisé des projets, 59 % des répondants du sondage ont affirmé qu'ils ont augmentés ces revenus avec une hausse moyenne de 50 %. De plus, 35 % ont réussi à maintenir leurs revenus auto-générés. Les données sur le rendement pour cet indicateur ne sont pas disponibles compte tenu qu'il n'était pas utilisé dans le cadre des programmes DC et CER. Selon les clients sondés, l'augmentation des revenus auto-générés serait due:

- À l'augmentation des ventes et de l'achalandage (38 %);
- À l'amélioration ou le développement des infrastructures (24 %);
- Au développement de nouveaux projets (17 %).

La création et le maintien des emplois dans les MRC visées par l'IPREFQ est également une mesure de son efficacité, et ce particulièrement dans un contexte de choc économique comme celui de la crise forestière. À cet effet, 58 % des clients (OBNL et PME) ont affirmé que la réalisation de leur projet leur avait permis d'augmenter le nombre d'employés alors que 39 % avaient réussi à maintenir le nombre d'emplois. Selon ces répondants, les projets financés auraient créé 770 emplois et maintenu 943 emplois. Les données sur le rendement font aussi état de gains d'emplois, quoique moindre, alors qu'il y aurait eu création de 318 emplois à temps plein et 131 emplois à temps partiel. Il faut toutefois noter que les indicateurs de variation d'emplois n'étaient pas obligatoires pour tous les projets financés dans le cadre des programmes DC et CER et qu'il n'y a plus d'indicateurs d'emplois dans la mesure du rendement du PDEQ.

En plus de la variation du chiffre d'affaires et de l'emploi, la mesure du rendement inclut le taux de survie des entreprises. Selon l'étude de Statistique Canada, ce taux était de 100 % pour les entreprises appuyées en 2010 (deux ans après le financement de DEC) et de 97 % pour les entreprises appuyées

[27] 53 projets dans l'industrie forestière avaient un indicateur concernant la variation du chiffre d'affaires.

en 2011 (un an après le financement de DEC). Selon les données des dossiers en recouvrement, le taux de survie des clients IPREFQ est de 93 % en mars 2015 %.[28]

Les entrevues ont aussi permis d'évaluer le degré d'atteinte des différents résultats visés par l'IPREFQ. Dans l'ensemble, les intervenants affirmaient que l'initiative a effectivement contribué à atteindre les résultats visés. Les particularités des différentes MRC ont fait en sorte que dans certaines de celles-ci, les projets ont touché à tous les résultats alors que dans d'autres, un seul des résultats a été mis de l'avant. Il ressort toutefois des entrevues que l'impact le plus important a été sur la productivité des entreprises ce qui concorde avec l'ampleur de l'aide accordée à ce volet dans l'IPREFQ. Le développement de marché de même que l'innovation ont été mentionnés à quelques reprises, particulièrement dans des MRC plus diversifiées. Pour ce qui est de la diversification économique, la majorité des intervenants interviewés étaient d'avis que les efforts étaient nécessaires et que l'initiative avait eu un certain impact. Les impacts sont toutefois nuancés par deux aspects, soit le caractère à long terme de ce genre de résultat ainsi que la nature plus risquée de certains projets de diversification.

3.2.3 Quels obstacles/facteurs facilitant ont nui/favorisé l'atteinte des résultats immédiats, intermédiaires et finaux et dans quelle mesure parvient-on à les atténuer?

Réponse synthèse :
Des facteurs tels que le contexte économique, la main d'œuvre, le développement de la clientèle et le taux de change ont influencé sur l'atteinte des résultats. La collaboration entre DEC et les autres intervenants ainsi que la compétence de DEC étaient des facteurs ayant une influence positive sur l'atteinte des résultats.

L'analyse des données internes démontre que pour chaque dollar investi par DEC, il y a eu 2,58 $ provenant d'autres sources de financement. Les contributions de 56,8 M$ de DEC auraient donc généré 146,3 M$ provenant d'autres bailleurs de fonds.

Le niveau de dépendance des MRC aux emplois liés à l'industrie forestière ne semble pas avoir été un facteur déterminant dans l'ampleur de l'aide accordée. Une analyse des projets financés par DEC ne permet pas de conclure que l'IPREFQ a permis d'intensifier l'aide de l'agence dans les MRC ciblées. Toutefois, l'enveloppe de l'IPREFQ aurait permis de dégager des fonds dans les programmes réguliers pour les MRC hors-IPREFQ.

Réponse complète :
Selon les entreprises clientes sondées, les facteurs qui auraient influencé leur chiffre d'affaires étaient :
- le contexte économique (27 %)
- le développement de la clientèle (6 %),
- le taux de change (5 %), et
- la concurrence (3 %).

Selon les OBNL clients sondés, les facteurs qui auraient influencé leurs revenus auto-générés étaient :
- le contexte économique (21 %),
- la main d'œuvre (14 %), et
- la température (10 %).

Selon les intervenants du milieu interviewés, un des facteurs influençant positivement les résultats obtenus était la compétence de DEC. Ceci concorde avec les résultats du sondage dans le cadre duquel 95,6 % des répondants ont affirmé que la qualité des services reçus de la part de DEC était mieux ou équivalente à celle des services reçus du principal bailleur de fonds. Parmi les autres points mentionnés par plusieurs intervenants interviewés, il y avait le caractère plus flexible du cadre d'analyse des projets IPREFQ permettant une plus grande diversité de projets. Pour le cadre d'analyse des projets IPREFQ, ceux-ci devaient permettre :

[28] L'IPREFQ compte un total de 201 clients uniques.

- La diversification des MRC ciblées avec une attention particulière aux projets des PME dans ces MRC;
- De favoriser le déploiement, le développement de nouveaux créneaux d'activités économiques ou la réorientation de ceux existants;
- Le développement et la mise à niveau d'équipements collectifs qui contribuent à l'activité économique.

Quelques intervenants de DEC interviewés ont mentionné qu'ils auraient eu de la difficulté à justifier certains projets dans les programmes réguliers puisque l'aspect de diversification économique de l'IPREFQ leur donnait une plus grande flexibilité. En effet, il y avait moins de questionnements sur les impacts sectoriels, la concurrence ou encore la valeur de l'innovation. La majorité des intervenants externes interviewés ont mentionné que l'initiative était bien adaptée au milieu alors que souvent ce sont les PME qui doivent s'adapter aux programmes de DEC. Les résultats du sondage abondent dans le même sens, 93,9 % des répondants ont affirmé que la capacité de DEC de répondre à leurs besoins était assez ou très satisfaisante. Il faut toutefois préciser que les réponses à cette question concernaient l'ensemble des programmes de DEC.

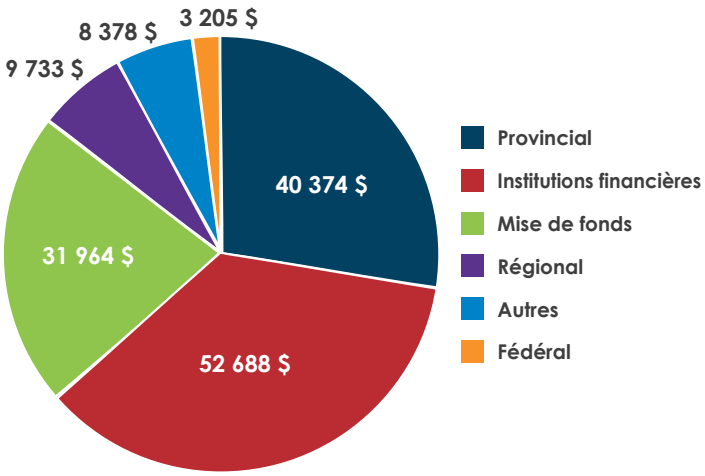
La majorité des intervenants externes et des bailleurs de fonds interviewés ont affirmé que la collaboration entre DEC et leur organisation était un facteur ayant une influence positive sur l'atteinte des résultats. L'accessibilité des services de DEC a aussi été mentionnée à plusieurs reprises lors des entrevues auprès des intervenants. Les clients sondés partageaient cet avis sur l'accessibilité de DEC, 96,2 % ont affirmé qu'ils étaient assez ou très satisfaits à cet égard. Il en va de même pour la satisfaction vis-à-vis les services de DEC, 90,2 % des clients sondés étaient assez ou très satisfaits du délai de traitement de la demande et à 91,7 % du délai de traitement des réclamations. Les résultats du sondage diffèrent de l'opinion de certains intervenants du milieu interviewés qui ont pour leur part affirmé que les délais étaient parfois trop longs comparativement au milieu bancaire ou à d'autres bailleurs de fonds. Bien que la collaboration entre les intervenants ait été identifiée comme un point fort, dans certains cas, il aurait été difficile de réunir les différents intervenants financiers autour d'une même table.

Une autre mesure de l'efficience de cette initiative est l'effet levier. L'analyse démontre que pour chaque dollar dépensé par DEC dans les projets IPREFQ, il y a eu 2,58 $ provenant d'autres sources de financement.[29] Les investissements de 56,8 M$ de DEC ont été complétés par des investissements de 146,3 M$ provenant d'autres bailleurs de fonds.[30] Les bailleurs de fonds sont présentés dans le graphique 3.

Les principaux types de financements utilisés par les autres bailleurs de fonds étaient des prêts (31 %), des crédits d'impôts (16 %), des contributions non-remboursables (12 %), une mise de fonds (9,2 %) et des subventions (9 %).

[29] Excluant le projet avec le gouvernement du Québec (sinon l'effet levier est de 2,17 $).
[30] Idem

GRAPHIQUE 3
Contributions des bailleurs de fonds (en 000$)



Source : Hermès (DEC)

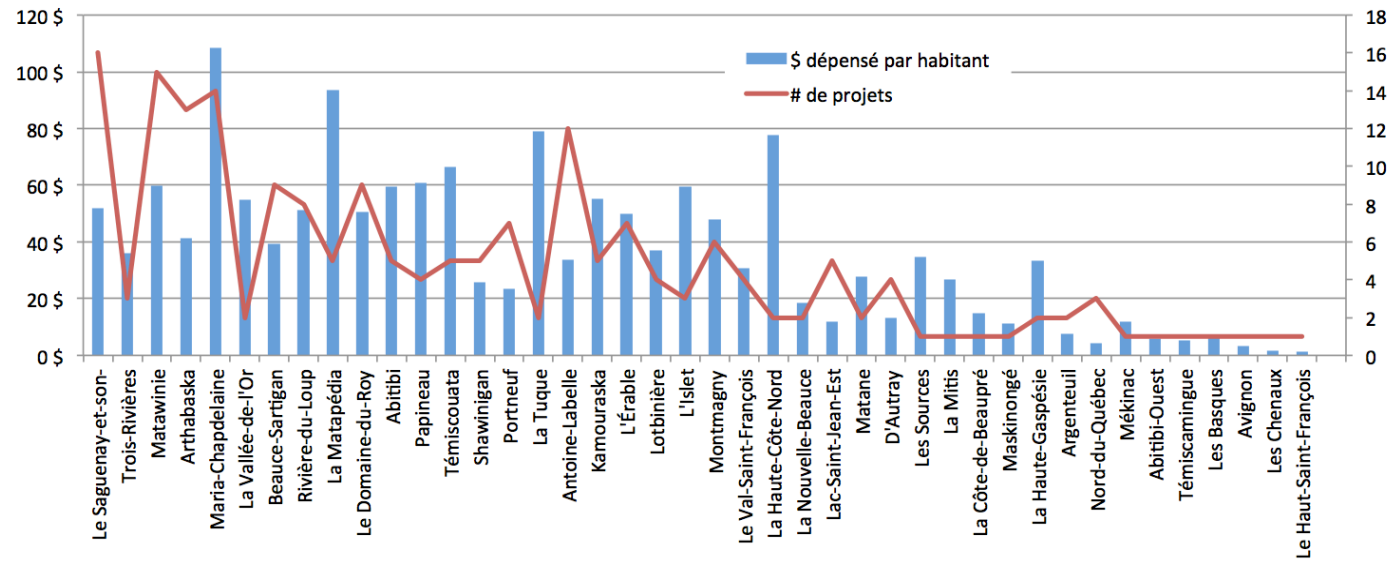
L'analyse du financement déboursé par DEC par MRC révèle que 25 d'entre elles ont reçu près de 85 % des contributions octroyées dans le cadre de l'IPREFQ. Les trois MRC ayant reçu le plus de financement, Saguenay, Trois-Rivières et Matawinie, représentaient environ 28 % des contributions de l'initiative et étaient aussi les trois MRC ciblées les plus populeuses. Par ailleurs, le montant déboursé par habitant a grandement varié d'une MRC à l'autre. Dans certaines MRC, le nombre de projets a été élevé alors que les contributions octroyées ont été moins importantes alors que dans d'autres, la situation était à l'opposée.

Les contributions ont également été analysées en fonction du niveau de la dépendance des MRC à l'industrie forestière, soit le pourcentage d'emplois liés à cette industrie sur la somme des emplois d'une MRC selon les données du recensement de 2006. Le niveau de dépendance a aussi été calculé en fonction du pourcentage d'emplois forestiers pour chaque MRC sur la somme des emplois de cette industrie[31] pour les MRC ciblées.[32]

[31] 55 470 emplois selon le Recensement de 2006 (SCIAN 321, 322, 113 et 1153)
[32] Voir le classement en annexe

GRAPHIQUE 4

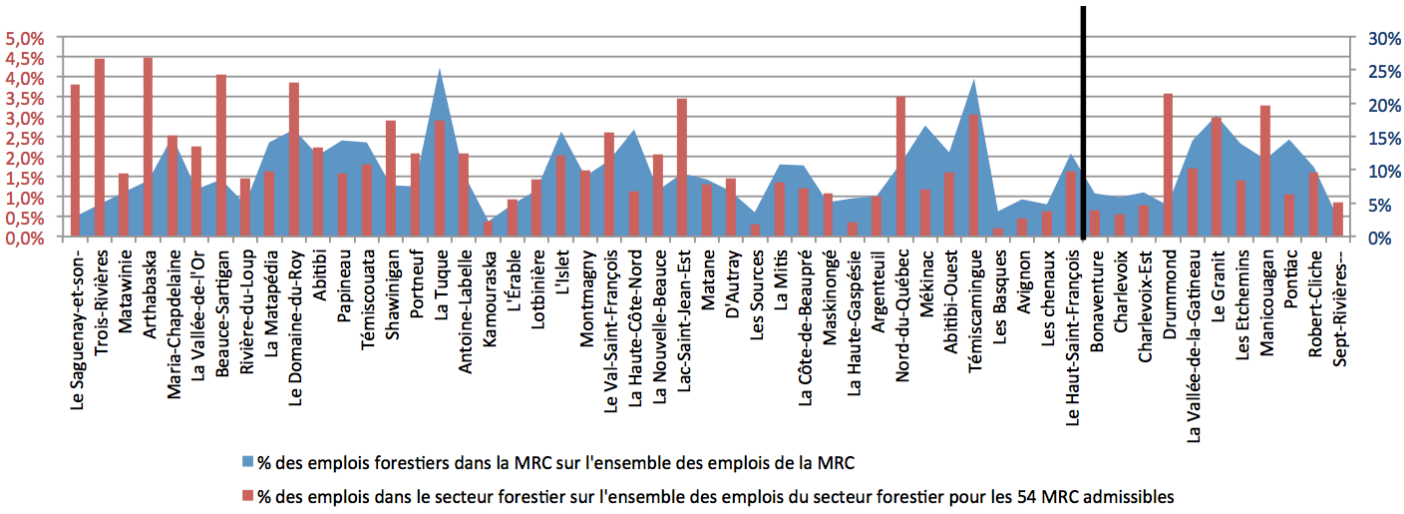
Répartition de l'aide déboursée par habitant et par nombre de projets



Source : Hermès (DEC) et Statistique Canada, Cansim 051-0062

GRAPHIQUE 5

Niveau de dépendance des MRC aux emplois liés à l'industrie forestière



Source : Hermès (DEC) et Recensement 2006 Compilation spéciale par DR et lieu de travail, Statistique Canada

Le niveau de dépendance aux emplois liés à l'industrie forestière ne semble pas avoir été un facteur déterminant dans l'ampleur de l'aide accordée par MRC. Le graphique 5 présente le niveau de dépendance à l'industrie forestière des MRC ciblées par l'IPREFQ. De gauche à droite, les MRC ont été classées selon la valeur des contributions IPREFQ déboursées. Les MRC à droite du trait noir sont celles où aucun projet n'a été réalisé. Dans un premier temps, il n'y a pas eu de projet réalisé dans 11 des 54 MRC ciblées dont 3 des 10 MRC les plus dépendantes des emplois de l'industrie forestière : le Granit, Pontiac et la Vallée-de-la-Gatineau. Malgré leur dépendance à cette industrie, ces trois MRC peu populeuses comptaient un nombre d'emplois forestiers moins élevé que la majorité des MRC ciblées. Plusieurs MRC qui avaient un nombre d'emplois élevé dans cette industrie ont réalisé plus de projets ou des projets de plus grande envergure.[33] Les trois MRC ayant reçu le plus de financement - Matawinie, Trois-Rivières et Saguenay - se classaient respectivement 29e, 2e et 5e rang selon le nombre d'emplois dans l'industrie forestière même si elles étaient dans le dernier tiers des MRC selon la dépendance à l'industrie forestière. Toutefois, ces MRC plus populeuses pouvaient généralement compter sur de nombreux secteurs d'activités économiques.

Une analyse des projets financés par DEC dans les MRC ciblées ne permet pas de conclure que l'IPREFQ a augmenté l'aide de l'agence dans celles-ci. En comparant le nombre de projets réalisés et la valeur des contributions autorisées à travers les programmes de DEC antérieurement à l'IPREFQ, la majorité des MRC ont réalisé un nombre de projets similaires à celui avant la mise en œuvre de l'initiative. Toutefois, selon les intervenants interviewés, l'initiative aurait dégagé des fonds dans les programmes réguliers pour les MRC hors-IPREFQ. En effet, l'analyse de la valeur totale des contributions octroyées et du nombre de projets réalisés dans les MRC hors-IPREFQ pendant l'initiative ont été supérieurs aux années précédant sa mise en œuvre.

3.2.4 Dans quelle mesure les modalités spéciales ont été utilisées et ont permis la réalisation de certains projets?

Réponse synthèse :
Les modalités spéciales n'ont pratiquement pas été utilisées :

- Une contribution non remboursable à une PME (150 000 $) sur 161;
- Douze projets de PME sur 161 (7,5 %) avaient un taux d'aide de plus de 50 % (le taux maximum dans les programmes réguliers est de 50 %);
- Aucun projet lié à l'achat de brevets existants.

Réponse complète :
Les modalités spéciales n'ont pratiquement pas été utilisées :

- Une contribution non remboursable à une PME (150 000 $) sur 161;
- Douze projets de PME sur 161 (7,5 %) avaient un taux d'aide de plus de 50 % (le taux maximum dans les programmes réguliers est de 50 %);
- Aucun projet lié à l'achat de brevets existants.

Selon les représentants de DEC interviewés, les critères d'admissibilité des modalités spéciales, particulièrement pour les contributions non-remboursables aux PME, étaient trop contraignants. Pour bénéficier d'une contribution non-remboursable, le projet d'une PME devait:

1. être localisée dans l'une des MRC visées par l'IPREFQ;
2. viser le résultat « Entreprises locales et régionales ». Des PME sont créées ou des PME se développent et se consolident afin de maintenir ou de créer des emplois;
3. démontrer que l'exigence d'un remboursement fixe ou par redevances, au terme de la période d'exemption, mettrait en péril la santé financière de l'entreprise;
4. démontrer que la part de financement provenant d'autres sources (autres que gouvernementales) était supérieure ou égale à la part de contribution non-remboursable de DEC.

[33] Le nombre d'emplois dans l'industrie forestière de Matawinie était plus bas que plusieurs MRC bien qu'elle se classe 3e au chapitre de l'aide reçue. L'étude de cas Matawinie précise davantage le contexte de l'intervention dans cette MRC.

Certains représentants de DEC ont souligné que, s'ils avaient pu appliquer les modalités spéciales telles qu'annoncées au début de l'initiative, cela aurait pu être bénéfique, particulièrement dans les collectivités très dévitalisées. De plus, certains se questionnaient sur la pertinence des critères imposés puisque dans un contexte de crise, plusieurs entreprises étaient en situation financière précaire.

3.2.5 Y a-t-il eu des problèmes lors de la mise en œuvre? Y a-t-il des leçons apprises liées à la mise en œuvre de l'initiative?

Réponse synthèse :
Parmi les éléments identifiés, il y a le manque de communication de l'initiative, sa durée restreinte, sa mise en œuvre qui n'a pas été uniforme, le manque d'opportunités dans certaines MRC, la crise financière de 2008-2009 ainsi qu'une réaction plus lente de la part du milieu dans certaines MRC.
Le nom de l'initiative a créé des attentes auprès de l'industrie forestière, particulièrement dans les entreprises de première transformation. Ces attentes ne pouvaient pas être comblées en raison des accords commerciaux en vigueurs.

Recommandations :
2. Instaurer des outils de gestion et des mesures adéquates de prestation pour appuyer la mise en œuvre d'initiatives ponctuelles en vue de renforcer l'efficacité et la rapidité de l'intervention.
3. Chercher à établir une durée suffisamment longue pour les nouvelles initiatives afin de tenir compte du caractère à long terme de certains résultats visés par ce type d'initiatives.
(ex. : la diversification économique)
4. Établir une stratégie de communication, tant à l'interne qu'à l'externe, afin de présenter de manière uniforme de nouvelles initiatives, tout en expliquant clairement les critères, les limites et les résultats visés.

Réponse complète :
En entrevue, plusieurs éléments liés à la mise en œuvre ont été identifiés comme leçons apprises.

- ***Communication*** : L'initiative aurait été peu ou pas communiquée dans certaines régions. Alors que certains intervenants ont confirmé avoir reçu une présentation de l'initiative, d'autres en avaient peu ou pas connaissance. Quelques-uns ont mentionné que, s'ils avaient entendu parler de l'initiative, ils auraient probablement entrepris des démarches afin de réaliser des projets dans leur MRC.

- **Durée** : Un grand nombre d'intervenants ont mentionné que l'initiative aurait pu être prolongée d'un an ou deux afin de permettre la réalisation de plus de projets.

- ***Mise en œuvre*** : Selon les entrevues, il semble que les résultats visés par l'initiative n'étaient pas communiqués de façon uniforme au sein de DEC et que la compréhension de l'initiative variait entre les bureaux d'affaires. Dans certains cas, l'emphase était mise sur les projets de 2e et de 3e transformation alors que dans d'autres, elle était mise sur des projets de diversification. De plus, certains ont mentionné qu'un resserrement de l'utilisation de l'IPREFQ, notamment en ce qui a trait aux modalités spéciales, a nui à son utilisation alors que des fonds sont restés disponibles à la fin de l'initiative.[34]

- ***Contexte*** : Le manque d'opportunités de diversification et de développement et le faible tissu entrepreneurial de plusieurs MRC étaient des freins à la réalisation de projets. Parmi les autres facteurs mentionnés, il y avait l'absence de main-d'œuvre, l'éloignement des marchés, le retard technologique et l'importance de secteurs qui n'étaient pas admissibles à l'aide de DEC (secteur tertiaire).

- ***Concentration*** : Certaines MRC à caractère mono-industriel n'avaient qu'une seule grande entreprise qui employait la majorité des personnes de l'industrie forestière. Dans ces cas, peu de projets étaient envisageables dans cette industrie.

[34] Sur 80 M$ de S&C prévues, 76,8 M$ ont été dépensés (En excluant les projets FAC)

• ***Crise financière*** : La crise financière (2008-2009) a rendu certains entrepreneurs plus réticents à réaliser des projets.

• ***Aide disponible*** : Certaines MRC bénéficiaient d'une aide provinciale mise en place avant l'IPREFQ et par laquelle plusieurs projets de diversification ont été réalisés sur ces territoires, soit le Fonds d'aide aux municipalités mono-industrielles (FAMM) et le Fonds de soutien aux territoires en difficultés (FSTD). Cette aide non-remboursable a diminué le besoin pour l'IPREFQ puisque ces fonds ont été disponibles plus rapidement et avec une plus grande facilité de gestion que les autres offres de financement disponibles.

• ***Réaction du milieu*** : Selon certains intervenants, il y avait un manque de réaction des promoteurs face aux efforts de DEC afin de soutenir le milieu. Ces intervenants ont mentionné que les entrepreneurs n'étaient pas nécessairement proactifs en temps de crise. C'est seulement lorsqu'ils étaient convaincus qu'une reprise n'était pas à l'horizon qu'ils commençaient des démarches pour réaliser un projet alors que l'IPREFQ entrait déjà dans son dernier tiers. Par ailleurs, certains intervenants interviewés ont mentionné que le nom de l'initiative, qui contenait le terme forestier, a créé des attentes chez les acteurs de cette industrie. Plusieurs entreprises de première transformation ont voulu bénéficier de l'IPREFQ alors que les différents accords commerciaux[35] en vigueur restreignaient le champ d'action de DEC dans ce domaine. Les attentes générées ne pouvaient donc pas être comblées et la perception de l'initiative et de DEC aurait été affectée négativement.

À l'inverse, plusieurs clients se questionnaient sur leur admissibilité à l'IPREFQ en raison du nom donné à l'initiative. Pour les intervenants du milieu, il n'y avait toutefois pas d'enjeu à ce niveau puisque pour eux l'IPREFQ et les programmes réguliers étaient deux enveloppes de fonds relativement similaires.

3.2.6 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 :
Le mode de prestation privilégié par DEC semble satisfaisant du point de vue des clients. En effet, 96,2 % des répondants au sondage étaient assez ou très satisfaits de l'ensemble des services de DEC. De plus, la norme de DEC en matière de délai d'approbation des projets (35 à 65 jours) a été respectée dans l'IPREFQ. Toutefois, certaines pistes ont été identifiées afin d'améliorer l'efficience telles qu'une plus grande flexibilité au niveau des critères d'admissibilité, une diminution de la lourdeur administrative interne ou encore une plus grande souplesse opérationnelle au niveau local.

Réponse complète :
À la lumière des données du sondage, le mode de prestation privilégié par DEC semble satisfaisant du point de vue des clients. En effet, 96,2 % des répondants étaient assez ou très satisfaits de l'ensemble des services de DEC. Le niveau de satisfaction des clients de l'IPREFQ était aussi très élevé en matière d'accompagnement de DEC lors de leur démarche, 96,2 % ayant affirmé être assez ou très satisfaits de cet accompagnement. De plus, les résultats et les entrevues confirment le caractère avantageux de l'aide de DEC par rapport aux autres sources de financement, notamment les taux d'intérêts et les modalités de remboursement. Ainsi, 81,6 % des clients sondés ont répondu que les exigences administratives de DEC étaient équivalentes ou mieux par rapport à celles du principal bailleur de fonds de leur projet.

Afin d'offrir un service de qualité à ses clients, DEC a mis en place des normes de services concernant le délai d'approbation d'un projet. Ces normes se situent dans une fourchette de 35 à 65 jours le délai d'approbation pour un projet dont la demande est considérée comme complète. Ce délai a été respecté dans l'IPREFQ comme l'illustre le tableau 7.

[35] L'Accord sur le bois d'œuvre résineux (2006), la Politique canadienne sur les incitatifs d'investissement dans l'industrie forestière et les Accords de l'OMC

TABLEAU 7

Délai d'approbation moyen des projets IPREFQ selon la valeur de l'aide approuvée

Montant de l'aide de DEC	Statut 100 à 400	Cible interne
Moins de 100 000 $	**39,7**	**35 à 65 jours**
100 000 $ à 249 999 $	**36**	
250 000 $ à 749 999 $	**31,3**	
Plus de 750 000 $	**26,4**	

Source : SIA, DEC

DEC dispose aussi d'un système d'information des activités dans lequel le personnel des bureaux d'affaire note le temps passé sur les différentes étapes d'une demande d'aide financière. Les données compilées indiquent que l'ampleur de la contribution financière influence le temps moyen pour traiter les dossiers. En moyenne, les conseillers ont travaillé :

- 99,2 heures par projet pour les contributions de moins de 100 000 $;
- 108,8 heures par projet pour les contributions de 100 000 $ à 249 999 $ et;
- 148 heures par projet pour les contributions de 250 000 $ et plus.

Tout comme dans les programmes DC et CER[36], l'étape qui nécessitait le plus de temps était celle de la préparation de la demande d'aide financière. Dans le cas de l'IPREFQ, cette étape représentait en moyenne 55,4 % du temps consacré aux dossiers.

Tel qu'illustré dans le tableau 8 illustre, cette étape nécessitait plus de temps dans le cas de l'IPREFQ que pour DC et CER.

En considérant l'ensemble de la gestion d'un projet, le nombre d'heures travaillées sur les projets IPREFQ est en moyenne de 118,3 heures comparativement à 88,4 heures pour CER et de 78,3 heures pour DC. Quelques hypothèses pourraient expliquer cet écart :

- Il y avait une proportion plus grande de projets de PME dans l'IPREFQ (78 %) comparativement à DC et CER (51 %). Les projets PME nécessitaient habituellement un investissement de temps plus grand que ceux des OBNL;
- Environ 30 % des projets concernaient l'industrie forestière et nécessitaient un avis du MAECI sur l'*Accord sur le bois d'œuvre résineux* de même que sur la conformité avec la *Politique forestière canadienne;*

TABLEAU 8

Comparaison du temps moyen (h) pour la préparation de la demande d'aide financière selon la valeur de la contribution

Valeur de la contribution	PREFQ	DC/CER
Moins de 100 000 $	**58,4**	**42,7**
100 000 $ à 249 999 $	**61,1**	**51,3**
250 000 $ et plus	**77,6**	**66,7**

Source : SIA, DEC

[36] Ces évaluations sont disponibles au lien suivant : http://dec-ced.gc.ca/fra/ressources/publications/index.html

- Plusieurs projets ont été transférés des programmes réguliers vers l'IPREFQ et parfois même transférés à nouveau vers les programmes réguliers. Ces changements fréquents ont pu augmenter le temps consacré à ces dossiers.

La comparaison entre le délai d'approbation pour un projet et le temps consacré à sa gestion indique que la relation entre les deux est inversement proportionnelle. En effet, plus le financement demandé est important, plus le temps de préparation de la demande d'aide financière est important. Une fois la demande complétée, le délai d'approbation est plus court pour les contributions plus importantes. Dans ces cas, les heures travaillées sur les projets seraient principalement en amont de l'approbation reflétant les discussions préalables avec entre les intervenants de DEC afin d'assurer la conformité de ces demandes. À l'inverse, les projets de plus petite ampleur sont habituellement vu par ces intervenants pour la première fois lorsque la demande est complète ce qui peut occasionner des modifications de plus grande ampleur lors du processus d'approbation.

L'analyse du type de contribution utilisée peut aussi donner une indication de l'efficience de l'IPREFQ. À cet effet, la majorité des contributions versées dans le cadre de l'IPREFQ étaient des contributions remboursables. C'est donc dire que sur l'investissement total de DEC, en excluant d'éventuelles pertes, 54 % des contributions octroyées devraient être remboursées. De plus, hormis le projet avec le gouvernement du Québec (20 M$), les contributions non remboursables représentaient 27 % de l'IPREFQ.

TABLEAU 9

Répartition des projets IPREFQ par type de contributions et par type de promoteur selon l'aide déboursée

	Type de promoteur		
Type de promoteur	**OBNL**	**PME**	**TOTAL**
Contribution non remboursable (Type B)	**35 518 629 $**[37]	**150 000 $**	**35 668 629$ (47 %)**
Contribution remboursable non-conditionnelle (Type C)	**220 204 $**	**40 543 233 $**	**40 763 437$ (53 %)**
Contribution remboursable conditionnelle (Type D)	–	**350 287 $**	**350 287$ (0,5 %)**
TOTAL	**35 738 833 $ (46 %)**	**41 043 520 $ (54 %)**	**76 782 353 $**

Source : Extraction TB2, DEC

Par ailleurs, une analyse des 10 projets[38] ayant reçu les plus petites contributions dans le cadre de l'IPREFQ révèle que le ratio moyen du coût de gestion de ces projets sur la valeur de la contribution est de 16 %. Toutefois, les écarts au sein même de cet échantillon varient grandement, le ratio coûts de gestion versus contribution se situant entre 8 % et 44 %. Le ratio varie principalement en fonction du nombre d'heures travaillées par dossier et non pas selon le montant de la contribution. Parmi les projets examinés, huit ont été réalisés par des PME dont l'aide de DEC était remboursable. Ces ratios ne tiennent pas compte des étapes subséquentes à l'analyse faite dans le bureau d'affaires, y compris celles liées au recouvrement. Compte tenu de l'importance du ratio pour certains projets, il y a lieu de questionner l'efficience de l'utilisation des différents types de contribution et du cheminement uniforme de l'approbation de projets sans égard au montant de la contribution accordée.

[37] En incluant le projet de 20 M$ avec le gouvernement du Québec.
[38] Selon les données SIA et les heures travaillées, par poste et niveau, à l'étape du bureau d'affaires. (8PME et 2 OBNL)

Selon les intervenants de DEC interviewés, le mode de prestation de l'IPREFQ convenait aux besoins. DEC possédait la capacité et la connaissance du milieu requises pour mettre en œuvre l'initiative. Bien qu'aucun mode de prestation alternatif n'ait été proposé, les intervenants ont identifié des moyens qui pourraient permettre d'atteindre les résultats escomptés de façon plus rentable :

- Des critères d'admissibilité plus flexibles, notamment les secteurs admissibles et le type d'aide disponible, afin de favoriser la réalisation de plus de projets;
- La diminution de la lourdeur administrative et des délais (documents à fournir, paliers d'approbation);
- Une délégation d'approbation de projets au niveau des bureaux d'affaires de DEC. Même avec une portée restreinte, celle-ci serait plus efficiente, notamment pour les projets de faible envergure.

Certains intervenants externes ont aussi mentionné lors des entrevues qu'ils seraient prêts à appuyer davantage DEC dans la livraison de programmes et d'initiatives sur le terrain. Cette collaboration renforcée permettrait selon eux une plus grande proximité avec les collectivités et pourrait favoriser la réalisation d'un plus grand nombre de projets.

3.2.7 Comment se compare le taux de perte aux autres programmes de DEC? Le niveau de risque des projets de l'initiative était-il plus élevé que celui des autres projets de DEC?

Réponse synthèse :
En date du 31 mars 2015, le taux de radiation de l'IPREFQ était de 8 %. En comparaison avec les programmes DC et CER, il semble que le taux de pertes soit pour l'instant relativement comparable, bien que ces programmes ont été mis en œuvre deux ans avant l'IPREFQ. En effet, dans le cas de DC, le taux de radiation est de 11 % alors que dans le cas de CER, le taux de radiation est de 10 %. Pour ce qui est du PDEQ, le taux de radiation actuel est de 12 %. En ce qui concerne le niveau de risque des projets IPREFQ, il est sensiblement le même que dans les programmes réguliers de DEC.

Réponse complète :

État des remboursements, des créances exigibles et du taux de radiation en date du 31 mars 2015.

DEC s'est vu remboursé un montant de 5 132 573 $

- Les projets DC-IPREFQ pour lesquels une facture a été émise ont été remboursés à hauteur de 30 % avec un taux de radiation de 11 % alors qu'il reste près de 60 % de créances exigibles.
- Pour les projets CER-IPREFQ avec une facture émise, le remboursement est de 60 % et le taux de radiation à 6 % avec 34 % de créances exigibles.
- Pour les projets PDEQ-IPREFQ, le taux de remboursement est de 51 % avec un taux de créance exigible de 49 %.

44 % de créances exigibles sur les factures émises

- Le taux de radiation pourrait augmenter.
- Les factures concernaient 122 des 161 projets ayant reçu des contributions remboursables.

Le taux de radiation de 8 % (792 311 $)

- Valeur des prêts qui ne seront pas remboursés à DEC.

Source : Hermès finances, DEC (Recouvrement)

Relatif aux programmes DC et CER, le taux de pertes dans le cadre de l'IPREFQ semble comparable, bien que ces programmes ont été mis en œuvre deux ans avant l'IPREFQ. En effet, dans le cas de DC, le taux de radiation est de 11 % alors que dans le cas de CER, le taux de radiation est de 10 %. Pour ce qui est du PDEQ, le taux de radiation actuel est de 12 %.

Selon les intervenants internes interviewés, le niveau de risque des projets IPREFQ était sensiblement le même que pour les programmes réguliers de DEC dans la mesure où l'analyse des dossiers se faisait de la même façon. Ceci confirmerait la post-vérification d'un échantillon de dossiers IPREFQ qui a souligné que le niveau de risque de l'initiative n'était pas plus élevé que pour le PDEQ. L'analyse des états financiers des clients et de la nature des projets démontre que DEC n'était pas exposé à un plus grand risque que des projets du programme régulier PDEQ, notamment en diversification. La moitié de l'échantillon concernait des clients en démarrage, ce qui implique les mêmes risques (états financiers non disponibles et bénéfices instables) qu'avec les programmes réguliers. La seule différence qui est notée concerne le contexte de l'intervention qui pouvait être un peu plus risqué en raison de la crise forestière et de la nature mono-industrielle ou dévitalisée des collectivités ciblées.

RECOMMANDATIONS ET RÉPONSES DE LA GESTION

Recommandations	Responsables	Réponses
1) Établir des critères plus ciblés lors de l'élaboration de nouvelles initiatives. (ex. : collectivités ciblées)	**DGPRP**	DEC poursuivra l'établissement de critères d'admissibilité sur la base d'analyses rigoureuses, afin de cibler le plus adéquatement possible, lors de l'élaboration d'initiatives, les activités, bénéficiaires, coûts et collectivités ciblées en fonction des résultats visés. Pour ce faire, des consultations sont systématiquement tenues à l'interne et à l'externe lorsque possible, afin de tenir compte du contexte économique, des besoins particuliers et en évolution des organisations et des régions. Par ailleurs, DEC s'est doté en 2012 d'un Indice de développement économique (IDE) qui lui permet de comparer le potentiel de croissance économique des 104 municipalités régionales de comté (MRC) du Québec. Selon cet indice, le développement économique d'une région s'effectue sur la base de ses avantages et de sa capacité à les exploiter. Cet indice, composé d'indicateurs liés au capital humain, à l'environnement physique et à l'organisation économique, permet de mieux capter les réalités économiques particulières de ces régions. À partir de cet indice, une liste de 68 MRC à faible croissance économique a été générée. Cet indice, mis à jour à tous les 5 ans, permet de mieux tenir compte des besoins des collectivités lors de l'élaboration et de la mise en œuvre d'initiatives ciblées.
2) Instaurer des outils de gestion et des mesures adéquates de prestation pour appuyer la mise en œuvre d'initiatives ponctuelles en vue de renforcer l'efficacité et la rapidité de l'intervention.	**DPOO**	Dans le cadre de cette initiative, DEC a mis en place des outils et un cadre d'intervention pour sa mise en œuvre. Ce mode de prestation comprenait entre autres la tenue de communautés de pratique, des directives internes en conformité avec les modalités spécifiques à cette initiative ainsi que du support-conseil individuel aux bureaux d'affaires. DEC continuera à améliorer et moderniser son mode de prestation des initiatives pour l'adapter aux résultats poursuivis et augmenter son efficience.
3) Chercher à établir une durée suffisamment longue pour les nouvelles initiatives afin de tenir compte du caractère à long terme de certains résultats visés par ce type d'initiatives. (ex. : la diversification économique)	**DGPRP**	En conformité avec les priorités du gouvernement établies dans le cadre du discours du Trône et du budget et selon les paramètres qui lui sont donnés, DEC continuera de s'assurer de prendre en compte les besoins des collectivités dans l'établissement de la durée des initiatives, ce en fonction des résultats visés. Il est à noter que les résultats des projets appuyés dépassent généralement la durée des initiatives (ex. : acquisition d'équipement, établissement de stratégie, structuration de réseaux) et visent ultimement le développement économique à long terme des régions du Québec.
4) Établir une stratégie de communication, tant à l'interne qu'à l'externe, afin de présenter de manière uniforme de nouvelles initiatives, tout en expliquant clairement les critères, les limites et les résultats visés.	**DCom/ DGPRP**	DEC élabore une stratégie de communication interne et externe pour toute nouvelle initiative. Ces stratégies de communication incluent une variété de moyens permettant de joindre tous les publics cibles.

ANNEXES

Questions fondamentales de la *Directive sur l'évaluation* du SCT

Q1 – Besoin continu

1. Est-ce que le problème identifié à l'origine est résolu? Quelle a été l'évolution de la conjoncture économique dans le secteur forestier pendant la mise en œuvre jusqu'à présent
2. Quelles auraient été les conséquences de l'absence de financement de l'initiative pour le renforcement de l'activité économique des zones touchées par la crise forestière? Dans quelle mesure l'initiative a-t-elle ciblé les bonnes collectivités?
3. L'initiative a-t-elle accordé une attention particulière aux projets de 2e et 3e transformation, à la diversification économique de collectivités dépendantes du secteur forestier et aux centres de recherche qui travaillent avec des entreprises dans les collectivités ciblées?
4. Les besoins ont –ils évolué? Existe-t-il de nouveaux besoins?

Q2 - Conformité aux priorités gouvernementales

5. Dans quelle mesure l'initiative était-elle alignée sur des priorités gouvernementales ?

Q3 – Rôles et responsabilités du gouvernement fédéral

6. Dans quelle mesure l'initiative complétait-elle ou dédoublait-elle l'offre de financement des autres sources de financement disponibles?

Q4 – Démonstration de l'efficacité

7. Dans quelle mesure les résultats immédiats, intermédiaires et finaux de l'initiative ont-ils été atteints?
8. Dans quelle mesure l'initiative contribue-t-elle à l'atteinte des résultats intermédiaires?

Q5 – Démonstration de l'efficience et de l'économie

9. Quels obstacles/facteurs facilitant ont nui/favorisé l'atteinte des résultats immédiats, intermédiaires et finaux et dans quelle mesure parvient-on à les atténuer? Dans quelle mesure les modalités de l'initiative ont-elles amélioré son efficience?
10. Dans quelle mesure les modalités spéciales ont été utilisées et ont permis la réalisation de certains projets?
11. Y a-t-il eu des problèmes lors de la mise en œuvre? Y a-t-il des leçons apprises liées à la mise en œuvre de l'initiative?
12. 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?
13. Comment se compare le taux de perte aux autres programmes de DEC? Le niveau de risque des projets de l'initiative était-il plus élevé que celui des autres projets de DEC?

Extraits des priorités du gouvernement concernant l'ajustement aux chocs économiques	
Discours du Trône ouvrant la troisième session de la quarantième législature du Canada (3 mars 2010)	« Grâce au Plan d'action économique du Canada, notre gouvernement a pris des mesures concrètes pour protéger les revenus, créer des emplois, faciliter l'accès au crédit, et aider les travailleurs et les collectivités à se relever. » « L'emploi et la croissance demeurent notre principale priorité. » «Les collectivités et les industries les plus touchées par le ralentissement reçoivent de l'aide. » « Notre gouvernement comprend la souffrance des familles touchées par les pertes d'emploi. Conscient que le chômage assombrit toujours la reprise, notre gouvernement continuera à favoriser la création d'emplois et la protection des emplois existants. » « Notre gouvernement établira des partenariats avec l'industrie forestière afin de pénétrer de nouveaux marchés et de déployer de nouvelles technologies, tout en respectant l'Accord sur le bois d'œuvre résineux conclu avec les États-Unis. »
Discours du Trône ouvrant la première session de la quarante-et-unième législature du Canada (3 juin 2011)	« L'emploi et la croissance demeureront les plus hautes priorités de notre gouvernement. » « Les communautés sont les mieux placées pour surmonter leurs défis particuliers, mais le gouvernement peut contribuer à créer les conditions qui leur permettront, ainsi qu'aux industries qui les soutiennent, de réussir. » « Les industries traditionnelles du Canada demeurent essentielles à notre économie. Notre gouvernement a toujours appuyé les secteurs agricole, forestier, minier, manufacturier, des pêches et de l'énergie, et il continuera de les aider à innover et à croître. »
Budget 2010 (4 mars 2010)	« Nous accordons un soutien particulier aux collectivités et aux industries les plus vulnérables. » (p.5) « Nous prenons des mesures additionnelles limitées et ciblées pour protéger les emplois existants et pour en créer d'autres. Nous nous préparons aussi à assurer la croissance à long terme de notre économie. » (p.7) « Nous allons continuer d'aider les industries et les collectivités les plus touchées par la récession mondiale. » (p.9)

AUTRES MESURES D'AIDE PENDANT LA CRISE FORESTIÈRE

	Industrie forestière	Soutien aux entreprises	Soutien aux régions
MESURES PROVINCIALES	Programme d'initiatives technologiques (Ministère de l'Énergie et des ressources naturelles (MRNF))	Programme d'aide aux entreprises (MEIE)	Fonds de soutien aux territoires en difficulté (MAMOT)
	Stratégie de développement industriel axée sur les produits à forte valeur ajoutée (MRNF)	Programme d'appui à l'innovation (MFE)	
	Programme RENFORT – Investissement Qc	Programme ESSOR (Invest. Qc et MFE)	
	Fonds Valorisation du bois (Fédération des travailleurs du Québec (FTQ) et QC) 2e-3e transformation	Investissement Uniq (IQ)	
	Programme de soutien à l'industrie forestière (MRNF)	Crédit d'impôt remboursable pour les activités de transformation dans les régions ressources (MF)	
		Fonds d'appui aux municipalités mono industrielles et Programme d'appui au redressement et à la rétention d'entreprises stratégiques et aux territoires en difficulté (PARRESTD) (MEIE)	
MESURES FÉDÉRALES	**Investissement dans la transformation des industries forestières (Resssources naturelles Canada (RNCan))**	**Programme de développement économique du Québec (DEC)**	
	Programme de développement des marchés (RNCan)	**Initiative ponctuelle de renforcement des économies forestières du Québec (DEC)**	
	Programme d'innovation forestière (RNcan)	**Fonds d'adaptation des collectivités – FAC (ADRs)**	

MODALITÉS D'AIDE ET DE REMBOURSEMENT DES AUTRES BAILLEURS DE FONDS

Bailleurs de fonds	Clientèle	Types d'aide	Modalités d'aide et/ ou remboursement	Plafond d'aide
CLD – Fonds d'investissement local	PME	• Prêt; • Prêt participatif; • Garantie de prêt; • Autre (à l'exception des subventions).	Cumul d'aide publique de 50 %	Variable d'un CLD à l'autre
SADC - Fonds d'investissement régulier	PME	• Prêt conventionnel • Prêt participatif • Capital-actions	• Taux préférentiel en vigueur + 2 % ou + selon le risque • Modalités diverses d'une SADC à l'autre1	150 000 $
MEIE – FSTD	OBNL Municipalités	Subventions	Cumul d'aide publique de 90 % pour les projets **L'aide est accordée à la MRC pour soutenir des projets*	Les montants accordés varient d'une MRC à l'autre
MEIE - FAMM	• PME • Coopératives • Entreprises d'économie sociale	Contribution non remboursable	• 70 % des coûts admissibles dans le cas des projets d'études (cumul d'aide de 90 %) • 50 % pour les projets d'entreprise en démarrage ou en expansion (cumul d'aide de 80 %)	50 000 $
BDC	• PME	Prêt	• Entreprise en activité depuis au moins 24 mois • Congé de remboursement pour le 1er mois • Remboursement sur une période de quatre ans • Prêt remboursable en partie ou en totalité (avant l'échéance), sans pénalité • Biens personnels ne sont pas exigés en garantie • Taux d'intérêt de 5,85 %.	50 000$

RÉPARTITION DE L'AIDE PAR MRC

MRC	Aide déboursée	% du total	% cumulatif	MRC	Aide déboursée	% du total	% cumulatif
Saguenay	7 877 187 $	13,87 %	13,87 %	La Haute-Côte-Nord	872 750 $	1,54 %	85,98 %
Trois-Rivières	4 816 375 $	8,48 %	22,35 %	Le Fjord-du-Saguenay	800 541 $	1,41 %	87,39 %
Matawinie	3 052 811 $	5,38 %	27,73 %	La Nouvelle-Beauce	677 940 $	1,19 %	88,58 %
Arthabaska	2 941 766 $	5,18 %	32,91 %	Rouyn-Noranda	642 767 $	1,13 %	89,71 %
Maria-Chapdelaine	2 714 309 $	4,78 %	37,69 %	Lac-Saint-Jean-Est	639 259 $	1,13 %	90,84 %
La Vallée-de-l'Or	2 409 656 $	4,24 %	41,94 %	Matane	598 000 $	1,05 %	91,89 %
Beauce-Sartigan	2 062 573 $	3,63 %	45,57 %	Rimouski-Neigette	552 750 $	0,97 %	92,86 %
Rivière-du-Loup	1 766 607 $	3,11 %	48,68 %	D'Autray	550 253 $	0,97 %	93,83 %
La Matapédia	1 696 733 $	2,99 %	51,67 %	Les Sources	500 000 $	0,88 %	94,71 %
Le Domaine-du-Roy	1 613 363 $	2,84 %	54,51 %	La Mitis	494 000 $	0,87 %	95,58 %
Abitibi	1 485 089 $	2,62 %	57,12 %	La Côte-de-Beaupré	408 000 $	0,72 %	96,30 %
Papineau	1 395 000 $	2,46 %	59,58 %	Maskinongé	407 638 $	0,72 %	97,02 %
Témiscouata	1 344 099 $	2,37 %	61,95 %	La Haute-Gaspésie	394 363 $	0,69 %	97,71 %
Québec	1 318 713 $	2,32 %	64,27 %	Argenteuil	246 000 $	0,43 %	98,15 %
Shawinigan	1 271 591 $	2,24 %	66,51 %	La Côte-de-Gaspé	230 160 $	0,41 %	98,55 %
Portneuf	1 213 480 $	2,14 %	68,65 %	CRÉ Baie-James	183 292 $	0,32 %	98,88 %
La Tuque	1 194 032 $	2,10 %	70,75 %	Mékinac	150 000 $	0,26 %	99,14 %
Antoine-Labelle	1 183 102 $	2,08 %	72,83 %	Abitibi-Ouest	123 300 $	0,22 %	99,36 %
Kamouraska	1 173 719 $	2,07 %	74,90 %	Témiscamingue	83 478 $	0,15 %	99,50 %
L'Érable	1 171 360 $	2,06 %	76,96 %	Acton	67 330 $	0,12 %	99,62 %
Lotbinière	1 145 458 $	2,02 %	78,98 %	Les Basques	65 000 $	0,11 %	99,74 %
L'Islet	1 095 000 $	1,93 %	80,91 %	Avignon	50 000 $	0,09 %	99,83 %
Montmagny	1 085 276 $	1,91 %	82,82 %	Le Rocher-Percé	38 775 $	0,07 %	99,89 %
Le Val-Saint-François	919 075 $	1,62 %	84,44 %	Les chenaux	31 021 $	0,05 %	99,95 %
				Le Haut-Saint-François	29 362 $	0,05 %	100,00 %
				Total MRC ciblées	**53 931 858 $**		
				Total MRC non ciblées par l'initiative	**2 850 495 $**		
MRC non ciblées par l'initiative			**TOTAL IPREFQ**	**56 782 353 $**[39]			

[39] En excluant l'aide accordée de 20 M$ pour le projet avec le gouvernement du Québec

REPARTITION DES EMPLOIS FORESTIERS DANS LA MRC: 1- SUR L'ENSEMBLE DES EMPLOIS; 2- SUR L'ENSEMBLE DES EMPLOIS DU SECTEUR FORESTIER

MRC	% des emplois forestiers dans la MRC sur l'ensemble des emplois de la MRC	Rang	% des emplois dans le secteur forestier sur l'ensemble des emplois du secteur forestier des MRC visées	Rang
Le Saguenay-et-son-Fjord	3,10 %	51	3,79 %	5
Trois-Rivières	4,79 %	45	4,45 %	2
Matawinie	6,58 %	37	1,58 %	29
Arthabaska	8,39 %	29	4,48 %	1
Maria-Chapdelaine	15,03 %	8	2,53 %	15
La Vallée-de-l'Or	7,14 %	32	2,24 %	16
Beauce-Sartigan	8,65 %	27	4,04 %	3
Rivière-du-Loup	4,90 %	44	1,46 %	31
La Matapédia	14,08 %	13	1,62 %	25
Le Domaine-du-Roy	16,07 %	6	3,86 %	4
Abitibi	12,17 %	17	2,22 %	17
Papineau	14,37 %	11	1,58 %	29
Témiscouata	14,09 %	12	1,79 %	22
Shawinigan	7,64 %	30	2,90 %	12
Portneuf	7,53 %	31	2,08 %	18
La Tuque	25,27 %	1	2,90 %	12
Antoine-Labelle	9,47 %	25	2,07 %	19
Kamouraska	2,34 %	53	0,38 %	50
L'Érable	4,76 %	47	0,94 %	43
Lotbinière	6,91 %	34	1,42 %	33
L'Islet	15,82 %	7	2,04 %	21
Montmagny	8,96 %	26	1,66 %	24
Le Val-Saint-François	11,46 %	19	2,60 %	14
La Haute-Côte-Nord	16,11 %	5	1,13 %	39
La Nouvelle-Beauce	6,91 %	33	2,06 %	20
Lac-Saint-Jean-Est	9,47 %	24	3,44 %	8
Matane	8,56 %	28	1,30 %	36
D'Autray	6,76 %	35	1,44 %	32
Les Sources	3,60 %	50	0,30 %	52
La Mitis	10,88 %	21	1,36 %	35
La Côte-de-Beaupré	10,60 %	22	1,21 %	37
Maskinongé	5,06 %	43	1,09 %	40
La Haute-Gaspésie	5,70 %	41	0,35 %	51
Argenteuil	6,01 %	39	1,00 %	42
Nord-du-Québec	11,08 %	20	3,51 %	7
Mékinac	16,60 %	4	1,17 %	38
Abitibi-Ouest	12,55 %	15	1,60 %	28
Témiscamingue	23,64 %	2	3,06 %	10
Les Basques	3,72 %	49	0,21 %	53
Avignon	5,65 %	42	0,46 %	49
Les chenaux	4,79 %	46	0,62 %	47
Le Haut-Saint-François	12,51 %	16	1,62 %	25
Bonaventure	6,53 %	38	0,65 %	46
Charlevoix	5,93%	40	0,55 %	48
Charlevoix-Est	6,65 %	36	0,78 %	45
Drummond	4,64 %	48	3,58 %	6
La Vallée-de-la-Gatineau	14,37 %	10	1,70 %	23
Le Granit	18,14 %	3	2,97 %	11
Les Etchemins	13,96 %	14	1,40 %	34
Manicouagan	11,59 %	18	3,28 %	9
Pontiac	14,55 %	9	1,05 %	41
Robert-Cliche	10,39 %	23	1,61 %	27
Sept-Rivières--Caniapiscau	2,74 %	52	0,87 %	44

Résultats immédiats

Les résultats immédiats sont présentés par indicateurs. Il est donc possible que le total des indicateurs ne corresponde pas avec celui du nombre de projets. Cette situation s'explique principalement parce que 1) les projets ont parfois plus qu'un indicateur de résultat immédiat, 2) certains indicateurs ne sont pas applicables ou 3) les données ne sont pas disponibles. Le pourcentage qui se retrouve entre parenthèse après chaque indicateur rend compte du degré d'atteinte de l'indicateur de façon globale, pour les projets ayant une donnée disponible.

RÉSULTATS IMMÉDIATS EN DATE DE SEPTEMBRE 2014

Création et démarrage

1.1.2.2 Entreprises locales et régionales (14 projets)

- 13 PME ont été créées (100 %)

2.1.2.1 Prédémarrage et démarrage d'entreprises innovantes (4 projets)

- 4 PME innovantes ont été démarrées ou prédémarrées (100 %)

PDEQ (8 projets)

- 6 PME ont complété leur projet visant la productivité ou l'expansion (100 %)

Commercialisation et exportation

1.1.3.1 Tourisme (1 projet)

- 11 activités de commercialisation visant les marchés hors Québec (100 %)
- 40 exploitants au programme de commercialisation hors Québec (133 %)

2.1.1.3 Développement des marchés (5 projets)

- 3 plans ou stratégies de commercialisation ont été mis en oeuvre (100 %)
- 33 activités de développement des marchés ont été réalisées (89 %)
- 7 produits ou services ont été commercialisés (100 %)

Structure des réseaux

1.1.3.1 Tourisme (1 projet)

- 5 organismes ont adhéré au plan directeur de développement élaboré (100 %)
- 1 plan directeurs, 4 plans architecturaux et 6 études d'ingénérie ont été élaborés (100 %)

2.2.1.1 Réseautage et grappes (3 projets)

- 23 activités de réseautage ont été réalisées (329 %)
- 6 entreprises ont été réseautées (100 %)
- 12 entreprises ont participé à un réseau (40 %)
- 7 entreprises ont adhéré au plan de développement du pôle (47 %)

Productivité et expansion

1.1.2.2 Entreprises locales et régionales (23 projets)

- 18 PME ont été maintenues ou développées (100 %)

1.1.3.1 Tourisme (17 projets)

- 16 biens ou services touristiques ont été mis sur pied ou améliorés (100 %)

2.1.1.5 Gestion de la chaîne de valeur (57 projets)

- 41 PME ont amélioré la gestion de leur chaîne de valeur (95 %)
- 6 PME ont intégré des chaînes de valeur (100 %)
- 4 PME ont adopté de nouvelles techonologies ou intégré de nouveaux procédés (67 %)
- 53 PME ont acquis de nouveaux équipements (98 %)
- 5 PME ont mis en oeuvre des projets de prévention de la pollution ou d'écoefficacité énergétique (100 %)

2.1.2.2 Expansion et modernisation (2 projets)

- Deux PME ont procédé à une expansion ou à une modernisation (100 %)

PDEQ (31 projets)

- 29 PME ont complété des projets visant la productivité ou l'expansion (100 %)
- Deux collectivités dépendantes du secteur forestier sont engagées dans une démarche de développement économique (100 %)

Innovation et transfert technologique

2.1.1.4 Gestion de l'innovation (13 projets)

- 6 plans et stratégies de commercialisation de l'innovation ont été mis en oeuvre (100 %)
- 17 produits ou procédés ont été significativement améliorés (90 %)
- 54 activités de commercialisation ont été réalisées (110 %)

2.2.1.2 Recherche appliquée (3 projets)

- 12 entreprises ont bénéficié des nouvelles capacités développées (44 %)
- 5 PME ont été impliquées dans les projets de recherche appliquée avec des institutions publiques de recherche (100 %)

2.2.1.3 Services et transferts technologiques (8 projets)

- 18 entreprises ont bénéficié de la nouvelle capacité développée (90 %)
- 211 entreprises pourront bénéficier de la nouvelle capacité (92 %)

PDEQ (1 projet)

- 18 entreprises ont réalisé des projets visant l'innovation et le transfert technologique (100 %)

Stratégies de développement économique

1.1.3.1 Tourisme (1 projet)

- 91 acteurs du développement touristique ont adhéré au plan (91 %)
- 2 plans ont été développés (100 %)

1.1.1.1 Planification locale (13 projets)

- 24 initiatives et projets de développement ont été mis en oeuvre (83 %)
- 7 collectivités se sont engagées dans une démarche de planification et/ou se sont dotées d'un plan de développement ou de diversification (88 %)
- 175 participants ont assisté aux activités de mobilisation et de concertation (137 %)

Équipements collectifs économique

1.1.3.2 Capital attractif (1 projet)

- 130 personnes ont été affectées à la construction de l'équipement collectif (N/A)
- Une capacité d'attraction a été développée ou améliorée (100 %)

PEDQ (1 projets)

- Une collectivité est engagée dans une démarche visant à améliorer ou à se doter d'un équipement collectif économique (100 %)