

Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation

FONDS DE DIVERSIFICATION ÉCONOMIQUE POUR LE TERRITOIRE DE LA MRC DES SOURCES

Rapport d'évaluation

Pour la période du 10 avril 2013 au 31 mars 2017



NOTES AU LECTEUR

- 1) Sauf avis contraire dans le texte, toutes les sommes indiquées sont en dollars canadiens. Les symboles suivants sont utilisés : k\$ pour milliers de dollars et M\$ pour millions de dollars.
- 2) Selon l'indicateur considéré, le total des résultats peut comporter un écart de $\pm 1\%$ pour les pourcentages ou de ± 1 pour les autres valeurs. Cet écart s'explique par l'arrondissement des résultats présentés.
- 3) Le terme de *Fonds* ou de *Fonds Les Sources* fait référence au programme intitulé Fonds de diversification économique pour le territoire de la MRC des Sources. Le terme de *Table* fait référence à la Table de diversification économique et celui de *Stratégie* renvoie à la Stratégie de diversification économique du territoire de la MRC des Sources.
- 4) Les projets acceptés sont ceux dont le financement a été autorisé par le Fonds et accepté par l'entreprise. Les projets retirés par les entreprises après l'autorisation du Fonds sont donc exclus de l'analyse. Ils sont inclus dans les projets dits retirés (cible 1).

L'évaluation du Fonds de diversification économique pour le territoire de la MRC des Sources est réalisée à la demande du Secteur des services aux entreprises et des affaires territoriales ainsi que du Secrétariat du Conseil du trésor.

Elle vise à apprécier les résultats de l'aide financière de 21,7 M\$ accordée par le programme pour la période du 10 avril 2013 au 31 mars 2017.

En vertu du décret n° 380-2013 du 10 avril 2013, une évaluation est exigée pour ce fonds qui devait se terminer le 31 mars 2018. Toutefois, le décret n° 479-2017 du 10 mai 2017 prolonge la durée du Fonds jusqu'à ce que l'enveloppe soit totalement engagée ou, au plus tard, jusqu'au 31 mars 2023. Le cadre d'évaluation du Fonds a été transmis au Secrétariat du Conseil du trésor et le rapport d'évaluation le sera au plus tard le 31 janvier 2018.

La présente évaluation a été réalisée conformément à la Politique ministérielle d'évaluation de programme et à la Charte de l'évaluation de programmes, disponible à l'adresse suivante :

www.economie.gouv.qc.ca/evaluation.

AUTEURE DU RAPPORT

Chantale Poirier
Évaluatrice de programmes
Recherche et rédaction

Direction de la coordination, de l'évaluation et
de la planification
Ministère de l'Économie, de la Science et
de l'Innovation

Ce document est disponible
sur demande auprès de cette direction.

POUR NOUS JOINDRE

Direction de la coordination, de l'évaluation et
de la planification
Ministère de l'Économie, de la Science et
de l'Innovation

710, place D'Youville, 7^e étage
Québec (Québec) G1R 4Y4
Téléphone : 418 691-5698, poste 4179

Pour plus d'information :
gar@economie.gouv.qc.ca

Le présent document est le fruit de la collaboration de plusieurs personnes sans lesquelles les travaux n'auraient pu être menés à leur terme. À cet égard, nous tenons à remercier toutes les personnes associées de près ou de loin à la réalisation de ce rapport. Plus particulièrement, nous remercions le personnel de la Direction régionale de l'Estrie du ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation (MESI) et celui de la Direction du développement durable et de l'évaluation de la performance d'Investissement Québec (IQ), qui ont fourni les données de gestion utilisées dans la présente évaluation.

Un comité d'évaluation, constitué à l'occasion de cette évaluation, avait pour objectif d'obtenir l'assurance que les constats du rapport d'évaluation sont valides et fidèles à la réalité et que les appréciations qui en découlent sont objectives. Plus spécifiquement, les membres du comité, présentés ci-après, devaient valider le cadre et le rapport d'évaluation et conseiller l'évaluatrice sur l'orientation des travaux et la stratégie générale d'évaluation, tout en apportant un éclairage sur des questions importantes qui peuvent se poser en cours de mandat.

Nous tenons à adresser nos plus sincères remerciements aux membres du comité qui ont été sélectionnés en fonction de leurs connaissances et de leur expérience relatives au Fonds.

LES MEMBRES DU COMITÉ D'ÉVALUATION

- **Monique Asselin**, directrice
Direction de la coordination et des stratégies régionales
Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation
- **Sébastien Gagnon**, analyste-conseil
Direction des programmes et des fonds d'investissement
Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation
- **David Létourneau**, directeur
Direction régionale de l'Estrie
Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation
- **Christophe Marchal**, évaluateur principal et chef d'équipe d'évaluation
Direction de la coordination, de l'évaluation et de la planification
Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation
- **Lise Mathieu**, directrice
Direction des programmes et des fonds d'investissement
Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation
- **Serge Parenteau**, directeur de portefeuille principal et représentant régional
Direction régionale Sud-Ouest du Québec
Investissement Québec
- **Chantale Poirier**, évaluatrice de programmes
Direction de la coordination, de l'évaluation et de la planification
Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation

François Maxime Langlois

Directeur
Direction de la coordination, de l'évaluation et
de la planification

Christophe Marchal

Évaluateur principal et chef d'équipe d'évaluation
Direction de la coordination, de l'évaluation et
de la planification

La présente évaluation vise à apprécier les résultats des 21,7 M\$ d'aide financière accordés par le Fonds de diversification économique pour le territoire de la MRC des Sources par rapport aux objectifs et aux résultats attendus dans son décret, du 10 avril 2013 au 31 mars 2017. La MRC compte 14 500 habitants.

Les résultats obtenus par le Fonds sont jugés satisfaisants, avec une note de 83 %. L'évaluation confirme la pertinence du programme, son efficacité, son efficience et ses effets positifs pour la clientèle visée et pour l'économie de la MRC.



PERTINENCE

- 42 entreprises et 2 organismes clients répartis dans 5 des 7 municipalités.
- 70 demandes reçues.
- 43 % de l'enveloppe de 50 M\$ alloués à des projets après 4 ans (sur les 10 années prévues).
- Besoin d'intervenir persistant dans la MRC en raison d'emplois perdus non récupérés.
- Redynamisation de territoires en difficulté parmi les priorités gouvernementales.
- Utilité de l'aide pour toute la clientèle qui a répondu au sondage.
- Valeur ajoutée du Fonds et complémentarité dans son application, malgré certaines zones de chevauchement des normes.
- Coûts de revient des principaux résultats jugés raisonnables.
- Effet de levier de 1,8 : 21,7 M\$ à des projets totalisant 60,6 M\$.
- Rendement de la dépense publique initial estimé à 1,16 (2013-2016).



CONCLUSIONS

Constats de l'évaluation

- Besoin persistant de soutenir la diversification économique et la création d'emplois dans la MRC des Sources.
- Pertinence, efficacité et efficience relative des interventions du Fonds pour offrir ce soutien.
- Effets positifs pour les entreprises et retombées probantes sur le développement de la MRC de 2013 à 2016.

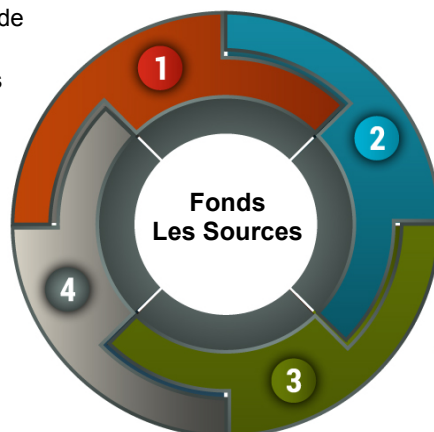
Éléments à améliorer ou à suivre

- Accroître l'effet de levier de 1,8 à 3,0 pour atteindre la cible de 200 M\$ d'investissements fixée pour l'enveloppe totale du Fonds de 50 M\$.
- Bien que le décret précise que le Fonds est l'outil principal pour soutenir les projets de diversification dans la MRC, se montrer vigilant en ce qui a trait aux chevauchements potentiels avec le nouveau Fonds d'appui au rayonnement des régions et les interventions de la MRC dans le cadre du Fonds de développement des territoires.
- Continuer de suivre la réalisation des projets acceptés pour s'assurer d'optimiser les résultats du Fonds et améliorer le suivi des retombées des projets.



EFFICACITÉ

- 55 projets acceptés, dont 33 projets d'investissement qui représentent 90 % des montants accordés.
- Concordance des projets financés avec les normes du Fonds et les orientations de la Stratégie.
- Toute la clientèle et les membres de la Table qui ont répondu sont satisfaits du Fonds.
- Saines pratiques de gestion utilisées.
- Respect des principales normes du Fonds, notamment des limites fixées pour les contributions non remboursables et les études.
- Ajustements à la gestion et aux normes apportés à la suite de l'évaluation à mi-parcours (2015).
- Respect des principes de développement durable dans la gestion du Fonds et par toutes les entreprises dans leurs projets.



EFFETS

Effets sur les entreprises

- Ventes supplémentaires de 11,5 M\$. D'autres ventes sont à venir pour les projets non terminés, dont ceux de plus grande envergure.
- Effets positifs sur la compétitivité des entreprises existantes (productivité, produits, nouveaux marchés, etc.).
- 17 nouvelles entreprises (40 % de celles soutenues).
- 4 cas à succès présentés.

Effets sur le développement de la MRC

- 97 % des montants accordés dans les 5 secteurs prioritaires de diversification et de développement de la MRC.
- Au moins 213 emplois créés et 107 maintenus.
- Retombées économiques estimées à 36,2 M\$ et création de richesse, à 5 M\$. D'autres retombées sont à venir.
- Autres effets (culture entrepreneuriale, environnement propice à la diversification).

CHAPITRE 1 LE CONTEXTE	1.1	Objectifs de l'évaluation	1
	1.2	Description du programme évalué	2
	1.3	Chaîne des résultats du programme	2
	1.4	Aide financière du programme	3
	1.5	Méthode d'évaluation	3
	1.6	Portée et limites de l'évaluation	3
CHAPITRE 2 LA PERTINENCE	2.1	Critère 1 : La demande pour le Fonds	4
	2.2	Critère 2 : La réponse à des besoins	5
	2.3	Critère 3 : L'efficacité du Fonds	7
CHAPITRE 3 L'EFFICACITÉ	3.1	Critère 4 : Les projets financés et la satisfaction de la clientèle	9
	3.2	Critère 5 : La mise en œuvre du Fonds	10
CHAPITRE 4 LES EFFETS	4.1	Critère 6 : Les effets sur la création et le développement d'entreprises	12
	4.2	Critère 7 : Les effets sur la diversification et le développement de la MRC	13
CHAPITRE 5 LES CONCLUSIONS	5.1	Principaux constats	15
	5.2	Réponses aux questions de l'évaluation	16
	5.3	Appréciation générale et éléments à suivre	16
ANNEXES		ANNEXE 1 : Objectifs et résultats obtenus	17
		ANNEXE 2 : Principales normes du Fonds	18
		ANNEXE 3 : Compléments méthodologiques	19
		ANNEXE 4 : Compléments d'information	23

CHAPITRE 1

LE CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

1.1 OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION

Le Fonds de diversification économique pour le territoire de la MRC des Sources est un programme mis en place en vertu du décret n° 380-2013 du 10 avril 2013. Selon ce décret, le Fonds devait se terminer le 31 mars 2018. Toutefois, le décret n° 479-2017 du 10 mai 2017 prolonge la durée du Fonds jusqu'à ce que l'enveloppe soit totalement engagée ou, au plus tard, jusqu'au 31 mars 2023. De plus, advenant qu'un solde soit disponible à cette date, une demande pourra être présentée aux autorités gouvernementales pour obtenir un délai additionnel.

La présente évaluation est réalisée à la demande du Secrétariat du Conseil du trésor et du Secteur des services aux entreprises et des affaires territoriales du Ministère. Il s'agit d'une exigence contenue dans le premier décret du Fonds.

Cette évaluation a pour but de rendre compte de la performance du Fonds, par l'évaluation de sa pertinence, de son efficacité et de ses effets, en vue de répondre aux trois questions suivantes :

1. L'intervention gouvernementale répond-elle à un besoin? (Pertinence du financement)
2. Dans son application, le Fonds est-il un succès? (Efficacité)
3. Les effets visés sont-ils atteints? (Effets)

La Direction de la coordination et de l'évaluation de programme du Ministère a été mandatée pour effectuer ces travaux d'évaluation. Le protocole d'évaluation utilisé pour répondre à ces trois questions est présenté au tableau 1.1.

Tableau 1.1

Protocole d'évaluation des résultats de l'aide financière accordée par le Fonds Les Sources

Volet	Critère à évaluer	Question
Pertinence et efficience		
	1. La demande pour le Fonds	1
	2. La réponse à des besoins	1
	3. L'efficience du Fonds	1
Efficacité		
	4. Les projets financés et la satisfaction de la clientèle	2
	5. La mise en œuvre du Fonds	2
Effets		
	6. Les effets sur la création et le développement d'entreprises	3
	7. Les effets sur la diversification et le développement de la MRC	3

Les autorités et les gestionnaires responsables du projet au Ministère sont les principaux clients du mandat. Les autorités désignent le sous-ministre et le sous-ministre adjoint aux services aux entreprises et aux affaires territoriales. Les gestionnaires sont les personnes responsables du programme dans les trois directions suivantes : Direction des programmes et des fonds d'investissement, Direction de la coordination et des stratégies régionales et Direction régionale de l'Estrie.

Les parties prenantes associées à cette évaluation sont les directions nommées précédemment et la Direction de la coordination et de l'évaluation de programme du Ministère ainsi que la Direction régionale Sud-Ouest du Québec d'Investissement Québec.

1.2 DESCRIPTION DU PROGRAMME ÉVALUÉ

1.2.1 Objectifs et résultats visés par le Fonds

Le Fonds a pour principal objectif de contribuer à la diversification de l'économie de la MRC des Sources. Plus particulièrement, il poursuit les objectifs suivants :

- contribuer à l'expansion et au développement des entreprises existantes;
- soutenir la création et le démarrage de nouvelles entreprises;
- encourager l'émergence de projets structurants pour la région;
- favoriser le développement de la culture entrepreneuriale;
- stimuler la création d'emplois;
- rendre compétitive l'offre industrielle de la MRC des Sources;
- assurer un environnement favorable à la diversification économique;
- développer de nouvelles industries tournées vers l'avenir.

Les résultats visés par le Fonds portent sur les critères suivants :

- l'effet de levier;
- les retombées sur les entreprises;
- les retombées économiques sur le territoire couvert par le Fonds et pour le Québec;
- la concordance des projets avec la Stratégie de diversification économique du territoire de la MRC des Sources et les secteurs prioritaires;
- le respect des principes de développement durable définis dans le cadre du Fonds.

Lors de l'annonce du Fonds, il était mentionné que l'enveloppe de 50 M\$ devait servir de levier économique pour stimuler des investissements privés estimés à 200 M\$ et la création de 500 emplois. La concordance entre les objectifs et les résultats visés et obtenus se trouve au tableau de l'annexe 1.

1.2.2 Principales normes du Fonds

Les principales normes du Fonds qui s'appliquaient lors de la période évaluée (décret de 2013) sont présentées dans le tableau de l'annexe 2 et elles concernent :

- les territoires ciblés et les clientèles admissibles;
- les projets et les secteurs admissibles;
- l'aide financière (formes, taux selon les types de projets et limites);
- l'enveloppe de soutien à la mise en œuvre de la Stratégie.

1.2.3 Gouvernance et gestion du Fonds

La gestion du Fonds relève du Ministère et d'Investissement Québec dans le cadre du Fonds du développement économique. Une table de diversification économique, composée d'acteurs issus du milieu, a aussi été mise en place par le gouvernement. Cette table a préparé la Stratégie de diversification économique du territoire de la MRC des Sources et elle a défini les secteurs d'activité économique prioritaires pour le Fonds.

Le partage des rôles et des responsabilités du Ministère, d'Investissement Québec et de la Table a été précisé dans la Politique d'investissement du Fonds datant du printemps 2014, en fonction des expertises de ces trois entités. Ce partage a été ajusté dans la révision de la politique de septembre 2017.

1.3 CHAÎNE DES RÉSULTATS DU PROGRAMME

Lors du discours du budget 2013-2014, le gouvernement du Québec a annoncé la création d'un fonds de 50 M\$ pour diversifier l'économie de la MRC des Sources. Ce territoire était durement touché par la conjoncture économique et les pertes d'emplois depuis une décennie, en raison du déclin puis de l'arrêt de l'exploitation de l'amiante. Une stratégie de diversification économique a été élaborée par les intervenants socioéconomiques du territoire qui précise, notamment, les orientations et les secteurs d'activité prioritaires.

Ce fonds appuie la réalisation d'études, de projets d'investissement et d'autres projets de développement essentiellement par les entreprises en ciblant principalement les secteurs prioritaires de diversification économique. Les objectifs sont de favoriser le démarrage et l'implantation de nouvelles entreprises dans la MRC, de contribuer à l'expansion et au développement des entreprises existantes, de stimuler la création d'emplois et de soutenir ainsi la diversification de l'économie de la MRC.

CHAPITRE 1

LE CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

À l'annexe 3.A, on trouve le modèle logique qui illustre la chaîne des résultats visés par le Ministère et fait aussi office de vérification de la cohérence interne des liens entre les composantes du programme, notamment ses objectifs, ses extrants et ses effets attendus.

1.4 AIDE FINANCIÈRE DU PROGRAMME

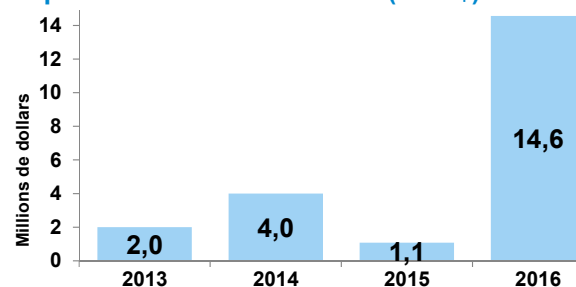
Du 10 avril 2013 au 31 mars 2017, l'aide financière accordée à des projets par le Fonds a totalisé 21,7 M\$. À cela s'ajoutent les frais de soutien à la mise en œuvre de la Stratégie.

La répartition de ces montants par année est présentée au graphique 1.1. L'année 2016 représente 67 % (14,6 M\$) de l'aide accordée en quatre ans. Cette année-là, des sommes totalisant 11,7 M\$ ont été accordées à deux projets.

Ces données excluent les projets retirés par les entreprises après leur acceptation.

Graphique 1.1

Répartition annuelle de l'aide (en M\$)



Source : Données de gestion d'IQ, avril 2017.

1.5 MÉTHODE D'ÉVALUATION

La méthode d'évaluation est basée sur une analyse multicritère qui consiste à comparer les résultats obtenus avec les résultats ciblés dans le décret ou avec les attentes habituelles du Ministère. L'appréciation des écarts conduit à une appréciation qualitative pour chacun des critères. Par la suite, une grille de pointage est utilisée en vue d'attribuer un score de 0 à 100, le score de 70 étant synonyme d'un résultat jugé satisfaisant. La méthode de pointage est détaillée à l'annexe 3.B.

Les sources d'information utilisées sont les suivantes : les données de gestion sur le Fonds détenues par le Ministère et Investissement Québec, une consultation auprès des directions responsables et de la Table, un sondage téléphonique auprès de la clientèle et de la Table ainsi que de la documentation et des données statistiques officielles. Les détails, dont le rendement du sondage, sont présentés à l'annexe 3.C.

1.6 PORTÉE ET LIMITES DE L'ÉVALUATION

L'évaluation de la performance porte sur l'ensemble des interventions réalisées au cours des quatre premières années du Fonds, soit les années 2013-2014, 2014-2015, 2015-2016 et 2016-2017. Pour faciliter la présentation des résultats, les années financières sont converties en années calendaires.

2013-2014 → 2013 2014-2015 → 2014 2015-2016 → 2015 2016-2017 → 2016

L'évaluation comporte certaines limites techniques pour lesquelles il est envisagé l'emploi de stratégies visant à atténuer leurs effets. Le tableau 1.2 les présente.

Tableau 1.2

Limites de l'évaluation et stratégies d'atténuation de leurs effets

Limite de l'évaluation	Stratégie d'atténuation
Indicateurs non accompagnés d'attentes précises de résultats (cibles) dans le décret.	- La documentation administrative relative au Fonds, notamment le décret ainsi que les orientations du Ministère, et les politiques gouvernementales dans le domaine peuvent être traduites en cibles dichotomiques (présence ou absence) ou en d'autres cibles. - Les attentes habituelles du Ministère, quelle que soit l'intervention évaluée, peuvent être utilisées.
Données précises non disponibles sur les retombées économiques auprès des clients du Fonds.	L'absence de données précises peut être compensée par l'utilisation d'estimateurs calculés à l'aide des comptes économiques de Statistique Canada et de techniques économétriques appliquées aux données d'enquête.



2.1 CRITÈRE 1 : LA DEMANDE POUR LE FONDS

LES CIBLES

1. Présence d'une demande pour le financement de projets admissibles au Fonds.
2. Plusieurs clients différents et une clientèle répartie sur le territoire.
3. Taux d'utilisation de l'ordre de 40 % ou plus de l'enveloppe du Fonds (cible sur 10 ans).

Constats relatifs à la cible 1

La cible est atteinte. Au 31 mars 2017, 70 demandes ont été déposées au Fonds en quatre ans. On compte :

- 55 projets acceptés (de 10 à 17 selon l'année);
- 2 projets refusés, dont l'un n'était pas admissible (dossier de relève);
- 11 projets retirés par les entreprises (2 refus de l'offre de financement, 1 faillite et 8 autres cas pour des considérations propres à l'entreprise, du financement privé non obtenu, un déménagement, etc.);
- 2 projets en analyse.

Constats relatifs à la cible 2

La cible est atteinte. Au total, 44 clients différents ont bénéficié du Fonds. Les 42¹ entreprises bénéficiaires ont généralement 10 employés ou moins (76 %). Les 2 autres clients sont des organismes de développement.

La clientèle du Fonds couvre cinq des sept municipalités de la MRC. Ces cinq municipalités représentent 90 % de la population de la MRC. À elle seule, Asbestos regroupe 64 % des projets et 94 % des montants accordés.

Constats relatifs à la cible 3

La cible est atteinte. Le montant de 21,7 M\$ accordé représente 43 % de l'enveloppe totale du Fonds. Comme le Fonds a une durée prévue de l'ordre de dix ans, une proportion de l'enveloppe accordée à des projets en quatre ans de 40 % ou plus est satisfaisante.

Graphique 2.1

Demande pour le Fonds, de 2013 à 2016 (cibles 1 à 3)



Demande pour le Fonds

70 demandes reçues
55 projets acceptés* (par année : 10, 17, 11 et 17)



44 clients

42 entreprises (76 % ≤ 10 employés)
2 organismes de développement



Des clients dans cinq des sept municipalités

Asbestos : 26 → 35 projets et 20,4 M\$ en aide
Danville : 10 → 12 projets et 809 k\$ en aide
Saint-Camille : 5 → 5 projets et 217 k\$ en aide
Saint-Adrien : 2 → 2 projets et 221 k\$ en aide
Wotton : 1 → 1 projet et 22 k\$ en aide



Taux d'utilisation du Fonds

43 % de l'enveloppe de 50 M\$

* Exclut les projets retirés par les entreprises après leur acceptation.

Source : Données de gestion d'IQ, avril 2017.



CIBLES 1 À 3

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATRICE SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 1

Les résultats sont jugés satisfaisants, car les trois cibles sont atteintes.

- Le nombre de demandes, de clients et de projets acceptés est considérable pour une MRC de cette taille (14 500 habitants). Les projets sont répartis entre les principales municipalités de la MRC, bien qu'Asbestos représente une large part des montants accordés. Cette municipalité est la plus peuplée (7 100 habitants) et les projets de grande envergure y sont localisés.
- En fonction de la durée prévue du Fonds, le taux d'utilisation de l'enveloppe budgétaire apparaît adéquat à ce stade-ci. Il repose notamment sur deux projets d'envergure qui représentent 54 % des montants accordés.

¹ Trois entreprises soutenues sont en faillite ou en liquidation (aides de 294 k\$ - 1,4 % du total accordé par le Fonds).



2.2 CRITÈRE 2 : LA RÉPONSE À DES BESOINS

LES CIBLES

4. Persistance du besoin d'intervenir dans la MRC et concordance avec les priorités gouvernementales.
5. Utilité et valeur ajoutée perçues par 70 % de la clientèle et des partenaires de la Table.
6. Complémentarité avec d'autres programmes d'aide du gouvernement du Québec.

Constats relatifs à la cible 4

La cible est atteinte. Dans la décennie précédant la mise en place du Fonds, les statistiques indiquent que la MRC a perdu environ 290 emplois² (2002-2012). La relance de la Mine Jeffrey annoncée en 2012 aurait permis la création de 425 emplois selon les prévisions³. Le nombre d'emplois à récupérer est donc de l'ordre de 290 à 425.

Or, on observe plutôt une baisse de 39 emplois dans la MRC entre 2012 et 2015. Le territoire n'a donc pas récupéré les emplois perdus, du moins en 2015 (dernière année disponible).

Par ailleurs, ce type d'intervention du Fonds qui vise à redynamiser un territoire en difficulté économique fait partie des priorités gouvernementales et ministérielles, à la fois passées et actuelles.

Constats relatifs à la cible 5

La cible est dépassée. Toute la clientèle qui a répondu au sondage (26 personnes) estime que l'aide du Fonds lui a été utile ou très utile. Sans cette aide, plus de la moitié des répondants n'auraient pas réalisé leur projet ou l'auraient fait en faible partie seulement.

De plus, tous les clients (26) et les partenaires (9) de la Table qui ont répondu considèrent que le Fonds présente une valeur ajoutée importante, voire très importante (83 %). Selon eux, le Fonds :

- permet d'attirer et de démarrer de nouvelles entreprises dans la MRC en fournissant une aide financière unique à ce territoire;
- fournit un apport financier qui facilite la réalisation ou le devancement des projets;
- contribue à la diversification économique du territoire, à sa redynamisation et à sa relance;
- favorise la mobilisation et les partenariats.

Graphique 2.2

Besoin d'intervenir et concordance avec les priorités

Besoin d'intervenir

- Relance de Mine Jeffrey : 425 emplois prévus
- Situation de la MRC : Baisse de 39 emplois (2012-2015)
- Indice de développement économique (96 sur 104 MRC)



Priorités gouvernementales

- Occupation et vitalité des territoires
- Loi (2011) et stratégie 2011-2016 (en révision)
- Nouvelle gouvernance en développement régional (2015)
- MRC - Entrepreneuriat et développement



Priorités du Ministère

- Plan stratégique 2016-2019
- Redynamisation des territoires et des régions
- Plans annuels de gestion des dépenses 2013-2014 à 2016-2017
- Diversification économique des territoires

Sources : Documentation publique diverse et données statistiques fournies par la DPAE (voir annexe 3 pour le détail).

Graphique 2.3

Utilité et valeur ajoutée du Fonds (en %)



Utilité de l'aide pour la clientèle

100 % → Utile (85 % très utile)



Réalisation des projets sans l'aide

46 % → En tout ou en grande partie
54 % → Pas du tout ou en faible partie



Valeur ajoutée du Fonds

100 % → Importante (83 % très importante)

Source : Sondage du MESI, juillet 2017.

² La statistique annuelle sur l'emploi la plus fiable à l'échelle des MRC est le nombre de travailleurs de 25 à 64 ans, car il s'agit de données fiscales. On comptait 5 265 de ces travailleurs en 2002, 4 974 en 2012 et 4 935 en 2015.

³ Source : Ministère, « Relance de la mine souterraine à Asbestos », communiqué de presse du 29 juin 2012.



Constats relatifs à la cible 6

La cible est atteinte. Le Fonds présente des zones de chevauchement⁴ potentiel à divers degrés avec les normes d'autres programmes d'application générale ou destinés à des clientèles en matière d'investissement, d'innovation et de développement de marchés (voir détail à l'annexe 4.C).

Toutefois, le Fonds a des caractéristiques distinctives importantes en matière de souplesse et de bonification de l'aide, ce qui augmente l'accessibilité de l'intervention pour les entreprises. La participation à la gestion du milieu socioéconomique est aussi un aspect distinctif. Enfin, plusieurs programmes sont gérés par le Ministère ou Investissement Québec, ce qui facilite la complémentarité de l'intervention. Pour les aides financières des autres ministères, le Ministère et Investissement Québec s'assurent d'une complémentarité et du respect du cumul de ces aides gouvernementales.

Graphique 2.4

Caractéristiques distinctives du Fonds

- **Souplesse** dans les caractéristiques, la taille et les types de projets admissibles.
- Modalités de financement et de remboursement **plus avantageuses** et flexibles pour les prêts (sans intérêt, moratoires, etc.).
- Aide bonifiée (taux, cumul et bonification liée à la désuétude des bâtiments industriels).
- **Participation du milieu socioéconomique** aux orientations de l'intervention et à la gestion du Fonds.

Sources : Documentation sur les programmes et mesures, septembre 2017 et consultation des directions régionales concernées du MESI et d'IQ, mai 2017.

En regard des programmes de développement régional du ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire, un potentiel de chevauchement est jugé assez important avec le Fonds de développement des territoires (FDT) et plus limité avec le nouveau Fonds d'appui au rayonnement des régions (FARR) (voir détail à l'annexe 4.C). Le FDT peut soutenir l'entreprise; il est sous la responsabilité de chaque MRC ou territoire équivalent, qui décide des modalités de l'aide et des projets soutenus sur son territoire. Comparativement au FARR, qui soutient des projets à rayonnement régional, le Fonds Les Sources s'applique à une seule MRC. Toutefois, certains projets de grande envergure peuvent avoir des effets sur d'autres MRC, et donc un rayonnement régional.

Pendant la période évaluée, deux projets d'investissement d'envergure ont obtenu une aide financière d'Investissement Québec, à même ses fonds propres. De plus, des MRC ou leurs mandataires (centres locaux de développement) ont soutenu 10 projets, pour un total de 303 k\$ (0,5 % du coût total des projets). Une partie de cette somme provient du FDT.

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATRICE SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 2

Les résultats sont jugés satisfaisants : deux cibles atteintes et une cible dépassée.



CIBLES

4 à 6

- Le besoin d'intervention dans le territoire de la MRC demeure persistant, car les emplois perdus n'ont pas été récupérés. Le Fonds répond adéquatement aux besoins de toute la clientèle qui a répondu au sondage.
- Des zones de chevauchement existent avec des programmes d'aide à l'investissement ou autres, mais le Fonds présente des caractéristiques distinctives et le décret précise que le Fonds est l'outil principal pour soutenir les projets de diversification dans la MRC.
- Malgré tout, une vigilance est suggérée par rapport aux programmes de développement régional. C'est le cas pour les interventions de la MRC dans le cadre du FDT, bien que ses contributions financières aux projets aient été très marginales pendant la période évaluée. Dans le cas du nouveau FARR, la vigilance doit porter surtout sur les projets susceptibles d'avoir un rayonnement en dehors de la MRC.

⁴ Il s'agit de chevauchements relatifs aux normes, c'est-à-dire qu'un projet d'une clientèle donnée est admissible au Fonds et à d'autres mesures, avec des conditions d'aide financière similaires ou non.



2.3 CRITÈRE 3 : L'EFFICIENCE DU FONDS

LES CIBLES

7. Effet de levier du financement du Ministère d'au moins 3 pour la totalité de l'enveloppe du Fonds.
8. Ratio bénéfices-coûts d'au moins 1.
9. Coûts de revient raisonnables des principaux résultats.

Constats relatifs à la cible 7

La cible est partiellement atteinte. L'effet de levier du Fonds atteint 1,8. Ce résultat est inférieur à la cible de 3,0 visée pour l'enveloppe totale du Fonds (50 M\$ d'aide; investissements totaux de 200 M\$). L'atteinte de cette cible comporte des défis importants puisqu'il faudra que le reste de l'enveloppe du Fonds (28,3 M\$ – 57 %) génère un effet de levier de 3,9, ce qui représente plus du double de l'effet de levier actuel.

Voici la répartition du financement des projets (60,6 M\$) :

- 21,7 M\$ (36 %) du Fonds Les Sources;
- 26,4 M\$ (44 %) de sources privées (entreprises et institutions financières);
- 12,5 M\$ (20 %) d'autres sources publiques (Investissement Québec, gouvernement du Canada, milieu municipal, etc.).

Constats relatifs à la cible 8

La cible est atteinte. Le ratio de rendement de la dépense publique est estimé à 1,16 pour la période de 2013-2016. Les retombées économiques estimées sont plus élevées que la dépense publique, le ratio étant supérieur à 1. La méthode et les résultats des analyses sont présentés à l'annexe 3.D.

Il s'agit d'un ratio initial, notamment parce que certains projets, dont ceux de plus grande envergure, ne sont pas terminés ou n'ont pas encore eu le temps de générer des ventes.

Constats relatifs à la cible 9

La cible est atteinte. Les coûts de revient des principaux résultats obtenus sont considérés comme raisonnables pour les entreprises pour lesquelles l'information est disponible⁵.

Le coût par organisation cliente, de 302 k\$, peut paraître élevé. Toutefois, si l'on exclut les deux entreprises dont les projets entraînent des investissements élevés, ce coût diminue à 112 k\$.

Soulignons que les coûts des résultats finaux sont les plus importants à considérer. Ceux-ci sont très bons pour les ventes supplémentaires, du moins pour les entreprises dont nous connaissons ces résultats. Par emploi créé, ils sont comparables à ceux d'autres programmes de développement économique et régional (moyenne de l'ordre de 50 à 60 k\$ par emploi).

Graphique 2.4

Effet de levier du Fonds

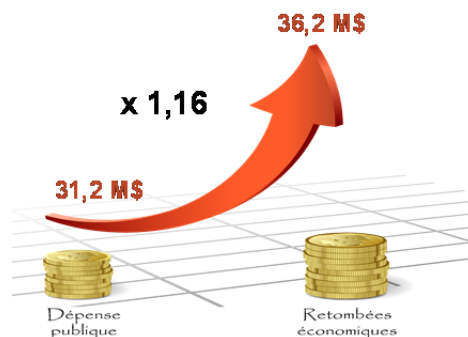


Aide financière du MESI : 21,7 M\$

Source : Données de gestion d'IQ, avril 2017.

Graphique 2.5

Rendement de la dépense publique



Sources : Données de gestion d'IQ et sondage.

Graphique 2.6

Coûts de revient pour le Ministère



Sources : Données de gestion d'IQ et sondage.

⁵ Ces coûts sont calculés à partir des impacts budgétaires prévus plutôt que des montants accordés pour prendre en compte le fait que les prêts seront remboursés en tout ou en partie par les entreprises (coût réel pour le gouvernement). Le coût de revient par emploi créé est calculé pour 28 des 42 entreprises (90 % des impacts budgétaires du Fonds). Le coût de revient pour les ventes porte sur 19 entreprises (12 % des impacts budgétaires).



CIBLES 7 à 9

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATRICE SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 3

Les résultats sont jugés en partie satisfaisants : deux cibles atteintes et une cible partiellement atteinte.

- Le ratio de rendement de la dépense publique supérieur à 1 indique que l'intervention est rentable pour la société. Les coûts de revient des principaux résultats sont raisonnables, bien que les informations soient très partielles pour les ventes supplémentaires.
- Avec un effet de levier de 1,8, l'atteinte de la cible de 3,0 présente un défi important et en conséquence, cette cible est considérée comme partiellement atteinte à ce stade-ci.
- Soulignons que des investissements supplémentaires, connexes aux projets financés par le Fonds, ont été réalisés par certaines entreprises (ex. : achat de bâtiments pour loger la main-d'œuvre, soutien à d'autres entreprises pour l'approvisionnement de l'usine), ce qui accentue les retombées du Fonds dans la MRC.

3.1 CRITÈRE 4 : LES PROJETS FINANCÉS ET LA SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE

LES CIBLES

10. Financement de projets cohérent avec les normes du Fonds.
11. Taux de satisfaction d'au moins 75 % pour la clientèle et les partenaires de la Table.

Constats relatifs à la cible 10

La cible est atteinte. Les projets financés sont cohérents avec les normes du Fonds et couvrent les quatre types de projets admissibles.

Les projets d'investissement représentent 90 % des montants accordés et 54 % des activités financées.

Les autres études concernent essentiellement le développement de marchés.

Par ailleurs, les projets et les études acceptés s'inscrivent dans les deux premières orientations de la Stratégie de diversification économique du territoire de la MRC des Sources : soutenir activement l'émergence, la vitalité, la croissance et l'expansion de l'entrepreneuriat local ainsi qu'attirer dans la MRC des projets d'affaires durables et à valeur ajoutée.

Constats relatifs à la cible 11

La cible est dépassée. Toute la clientèle qui a répondu au sondage est satisfaite de l'aide financière et des services reçus dans l'ensemble.

Les taux se situent au-delà de 90 % pour les modalités et le montant d'aide ainsi que pour l'expertise du personnel et la gestion (reddition de comptes, délais, etc.).

Tous les partenaires de la Table qui ont répondu (9 sur 9) sont aussi satisfaits des modalités et de la gestion du Fonds dans l'ensemble. Un seul répondant s'est montré peu satisfait du rôle et de la gestion d'Investissement Québec.

Graphique 3.1

Types de projets financés, de 2013 à 2016

55 projets acceptés - 61 activités financées*



33 projets d'investissement (19,4 M\$)



11 projets de développement de produits ou de marchés (1,6 M\$)



5 études de faisabilité (0,3 M\$)



12 autres études (0,4 M\$)

* Six projets comportent deux activités différentes.
Source : Données de gestion d'IQ, avril 2017.

Graphique 3.2

Taux de satisfaction de la clientèle et des partenaires

Satisfaction de la clientèle



100 % → Fonds et services dans l'ensemble

96 % → Modalités et aide financière reçue

95 % → Expertise du personnel et gestion

Satisfaction des partenaires de la Table



9 sur 9 → Modalités et gestion du Fonds (global)

→ Normes du Fonds

→ Rôle de la Table et outils à sa disposition

8 sur 9 → Rôle et gestion du Ministère et d'IQ

Source : Sondage du MESI, juillet 2017, clientèle (n = 26).



CIBLES 10 et 11

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATRICE SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 4

Les résultats sont jugés très satisfaisants : une cible dépassée et une cible atteinte.

- Les projets financés sont cohérents avec les normes du Fonds, car ils font partie des quatre types de projets admissibles. Ils s'inscrivent aussi dans les orientations établies dans la Stratégie. Soulignons la part très importante des projets d'investissement dans les montants accordés par le Fonds (90 %).
- La clientèle et les membres de la Table qui ont répondu au sondage sont tous satisfaits du Fonds, dans son ensemble.

3.2 CRITÈRE 5 : LA MISE EN ŒUVRE DU FONDS

LES CIBLES

12. Utilisation de saines pratiques de gestion axée sur les résultats.
13. Conformité de l'intervention avec les principales normes du Fonds.
14. Respect des principes de développement durable.

Constats relatifs à la cible 12

La cible est atteinte. De saines pratiques de gestion ont été utilisées, autant dans la planification que dans l'application du Fonds et dans le suivi des aides financières. Des pistes d'amélioration étaient proposées dans l'évaluation à mi-parcours concernant le partage de responsabilités entre le Ministère, Investissement Québec et la Table (voir annexe 4.B). Les ajustements appropriés ont été apportés graduellement et officialisés dans la Politique d'investissement du Fonds, révisée en septembre 2017.

Tableau 3.1

Pratiques de gestion du Fonds

Planification	Outils de gestion
- Objectifs et résultats attendus indiqués dans le décret - Modalités d'aide précisées (projets admissibles, etc.) - Limites d'utilisation de l'enveloppe (études, contributions non remboursables et mise en œuvre de la Stratégie)	- Politique d'investissement qui détaille les modalités de gestion et le partage des responsabilités - Fiche descriptive qui précise les aspects techniques des modalités d'aide - Convention d'aide et fiche d'analyse
Mécanismes de gestion de risque	Suivi des aides et des retombées des projets
- Plusieurs vérifications faites à l'acceptation des projets (viabilité de l'entreprise, partage du risque avec d'autres partenaires, respect des normes, complémentarité avec les autres programmes, etc.) - Obtention et analyse de conformité de la reddition de comptes et des pièces justificatives	- Suivi régulier des demandes, des projets et de l'enveloppe budgétaire - Inscription des informations pertinentes dans le système des aides financières d'IQ - Suivi partiel des retombées des projets (chiffre d'affaires pour les prêts)

Sources : Outils de gestion et informations fournies par les directions régionales du MESI et d'IQ.

Constats relatifs à la cible 13

La cible est dépassée. Les principales normes et limites du budget ont toutes été respectées. Pour la clientèle, les projets et leur localisation ainsi que les secteurs, on peut faire ce constat à partir des informations présentées aux cibles 2, 10 et 19 et à l'annexe 2 sur les normes.

Pour les limites, les résultats se situent de façon notable en deçà des pourcentages maximaux permis pour les contributions non remboursables⁶ et les études. Le montant maximal pour la mise en œuvre de la Stratégie est aussi respecté pour ces quatre années d'intervention.

Certains ajustements aux modalités d'aide étaient proposés dans l'évaluation à mi-parcours (voir annexe 4.B). Ceux-ci ont été pris en compte dans la mise à jour du décret de mai 2017.

Tableau 3.2

Respect des principales normes

Principales normes	Respect
Clientèles, projets et secteurs admissibles	✓
Localisation des projets	✓
Limites de l'enveloppe budgétaire*	✓
Contributions non remboursables (15 %)	2,4 M\$ (11 %)
Études (10 % depuis mai 2017)	625 k\$ (3 %)
Mise en œuvre (500 k\$ – 1,0 %)	166 k\$ (0,8 %)

* Les résultats portent sur l'enveloppe allouée à des projets (21,7 M\$), alors que les limites concernent le budget total (50 M\$).

Sources : Données de gestion d'IQ, avril 2017, état de compte du budget de mise en œuvre du MESI, septembre 2017.

⁶ On compte 63 aides financières pour 55 projets, dont 24 prêts sans intérêt et 39 contributions non remboursables. Huit projets ont fait l'objet des deux types d'intervention.



Constats relatifs à la cible 14

La cible est dépassée. Les principes de développement durable ont été pris en compte à la fois dans la gestion du Fonds et par toutes les entreprises dans la réalisation de leurs projets (voir graphique 3.3). Les aspects économiques, sociaux et environnementaux sont donc considérés dans l'analyse des projets et par les entreprises. De plus, la plupart des entreprises qui ont répondu au sondage (19 sur 24) indiquent que leur projet a amélioré ou contribuera à améliorer leur performance sur ces trois aspects ou sur deux de ceux-ci.

Graphique 3.3

Respect des principes de développement durable

Entreprises et développement durable

- Projet visant à répondre à un **enjeu environnemental** → 6 sur 24 entreprises
- **Performance** économique, environnementale et sociale **améliorée** → 9 sur 24 entreprises (10 entreprises → deux des trois aspects et 5 entreprises → un aspect)
- Entreprises dans le secteur de l'**économie verte** → 6 sur 42 entreprises

Gestion du Fonds et développement durable

Vérifications effectuées :

- **Aspects économiques** (ex. : viabilité du projet et de l'entreprise, mise de fonds minimale, partage du risque avec d'autres partenaires)
- **Aspects sociaux** (ex. : pas d'effet négatif sur l'emploi dans les MRC environnantes, participation des acteurs locaux et création d'emplois)
- **Aspects environnementaux** (s'il y en a, l'entreprise doit disposer des autorisations requises → au besoin, lien avec les autorités concernées)
- **Prise en compte des principes de développement durable dans le projet** → mentionnée par l'entreprise dans 100 % des projets acceptés

Sources : Sondage du MESI, juillet 2017, données de gestion d'IQ, avril 2017 et consultation des directions régionales concernées du MESI et d'IQ, mai 2017.



CIBLES 12 à 14

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATRICE SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 5

Les résultats sont jugés très satisfaisants : deux cibles dépassées et une cible atteinte.

- De saines pratiques de gestion ont été utilisées. Les principales normes du Fonds ont toutes été suivies et les limites pour les contributions non remboursables et les études sont largement respectées. Les principes de développement durable ont été pris en compte à la fois dans la gestion du Fonds et par toutes les entreprises soutenues. Le suivi des retombées des projets quant aux emplois créés et au chiffre d'affaires pourrait être amélioré en vue de mieux mesurer les effets du Fonds.
- Les ajustements proposés dans l'évaluation à mi-parcours pour améliorer l'efficacité de la gestion et des normes ont été pris en compte et officialisés dans le décret du Fonds de mai 2017 et dans la mise à jour récente de la Politique d'investissement du Fonds.

4.1 CRITÈRE 6 : LES EFFETS SUR LA CRÉATION ET LE DÉVELOPPEMENT D'ENTREPRISES

LES CIBLES

15. Effet positif probant sur le chiffre d'affaires des entreprises clientes.
16. Amélioration de la compétitivité de la majorité des entreprises clientes existantes.
17. Nouvelles entreprises créées ou implantées dans la MRC.
18. Au moins trois cas à succès.

Constats relatifs à la cible 15

La cible est atteinte. Des ventes supplémentaires totalisant 11,5 M\$ en trois ans ont été enregistrées par les 19 entreprises pour lesquelles l'information est disponible. Comme elles représentent seulement 15 % des montants accordés, ce résultat est acceptable.

Vraisemblablement, les ventes générées par tous les projets soutenus seront beaucoup plus élevées (voir cible 8 pour les explications).

Constats relatifs à la cible 16

La cible est dépassée. Toutes les entreprises existantes qui ont répondu au sondage ont obtenu au moins un effet positif sur leur compétitivité. Au moins quatre effets différents ont été constatés par 10 des 14 entreprises (71 %)⁷. Le nombre varie de 6 à 11 selon l'effet.

Constats relatifs à la cible 17

La cible est dépassée. On compte 17 nouvelles entreprises⁸ financées par le Fonds. Elles représentent 40 % des entreprises soutenues et des montants accordés, ce qui est bien plus élevé que d'autres fonds locaux ou régionaux⁹.

Constats relatifs à la cible 18

La cible est atteinte. On compte au moins quatre cas à succès d'entreprises financées par le Fonds.

- En 2016, l'entreprise Canards du Lac Brome a obtenu 7,6 M\$ du Fonds. L'investissement total de 21 M\$ a permis d'acheter des équipements spécialisés et d'agrandir les installations de l'entreprise spécialisée dans l'élevage du canard de Pékin, destiné à l'alimentation. La plus grosse contribution à ce jour du Fonds a permis, jusqu'à présent, de créer 140 d'emplois. Avec son usine des plus modernes, l'entreprise se hisse au sommet des producteurs mondiaux de viande de canard au chapitre de la qualité. Les anciennes installations d'une autre entreprise ont été converties avec de nouveaux équipements ultramodernes acquis en Europe, où la technologie est reconnue comme la plus avancée en ce domaine. Plusieurs employés spécialisés de celle-ci ont pu conserver un emploi dans leur domaine et dans leur région.

Graphique 4.1

Compétitivité et création d'entreprises (cibles 15 à 17)



Sources : Sondage du MESI, juillet 2017 et données de gestion d'IQ, avril 2017.

⁷ Le Fonds a soutenu 25 entreprises en activité au moment de leur demande d'aide (14 ont répondu au sondage).

⁸ Il s'agit des entreprises au stade de démarrage ou en implantation dans la MRC au moment de la demande d'aide.

⁹ Ces parts sont de l'ordre de 20 à 25 % pour les autres fonds régionaux (soutien aux territoires en difficulté de l'ancien Programme d'appui au redressement et à la rétention d'entreprises stratégiques et aux territoires en difficulté [PARRESTD], Fonds d'aide aux initiatives régionales [FAIR] et Fonds de diversification économique pour les régions du Centre-du-Québec et de la Mauricie).

- Laboratoire KABS évolue dans le secteur pharmaceutique (division Analytique et division Développement/Fabrication). L'entreprise a investi au-delà de 5 M\$ dans son projet à Asbestos. Le Fonds a fourni une aide de 2,1 M\$. Sa nouvelle usine est terminée. Au moins une dizaine d'employés ont été recrutés jusqu'à maintenant. L'entreprise a aussi acquis trois autres bâtiments dans la ville d'Asbestos en vue des projets futurs, pour un investissement total de près de 500 k\$.
- Nature Fibres a investi près de 2,5 M\$ dans son projet visant à produire un écoproduit d'isolation, soit la laine de chanvre. Elle deviendra ainsi l'une des premières entreprises en Amérique du Nord à se spécialiser dans la production industrielle d'écomatériaux de construction à base de chanvre industriel et d'autres fibres végétales. Le Fonds a fourni une aide financière de 1,1 M\$. Le projet a permis la mise sur pied de tout un écosystème avec les agriculteurs producteurs, le transformateur et le circuit de distribution. La construction du bâtiment sera complétée à l'automne 2017.
- Usinage Pro-24 a obtenu de l'aide du Fonds en plusieurs étapes. L'achat de machines a permis de répondre à la demande grandissante de la gamme de produits de chasse-neige, particulièrement à celle du nouveau produit Nordik Move. L'entreprise a ensuite acquis un nouveau bâtiment et y a installé une machine à la fine pointe de la technologie afin d'y produire un nouveau produit d'été (lames pour les niveleuses) et d'ainsi briser la saisonnalité des ventes. De 2013 à 2017, l'entreprise a plus que doublé son chiffre d'affaires; pour la même période, son nombre d'employés est passé de 13 à 21.

CIBLES 15 À 18

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATRICE SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 6

Les résultats sont jugés très satisfaisants : deux cibles dépassées et deux cibles atteintes.

- Des effets sur la compétitivité ont été obtenus par toutes les entreprises existantes qui ont répondu au sondage. Les entreprises en démarrage représentent 40 % des entreprises soutenues, ce qui est bien plus élevé que dans d'autres fonds régionaux. Cela indique que des efforts importants ont été déployés pour renouveler l'activité économique de la MRC. Par ailleurs, on retrouve au moins quatre cas à succès d'entreprises.
- Les effets sur les ventes sont probants, considérant les entreprises pour lesquelles l'information est disponible. Des ventes supplémentaires importantes pourront s'ajouter lorsque tous les projets, particulièrement ceux de grande envergure, seront terminés ou auront eu le temps de générer des ventes.

4.2 CRITÈRE 7 : LES EFFETS SUR LA DIVERSIFICATION ET LE DÉVELOPPEMENT DE LA MRC

LES CIBLES

19. Au moins 80 % des montants accordés par le Fonds dans des secteurs prioritaires et une diversification économique avérée de la MRC.
20. Retombées économiques et création de richesse pour la MRC et le Québec.
21. Création de 500 emplois (enveloppe totale du Fonds).

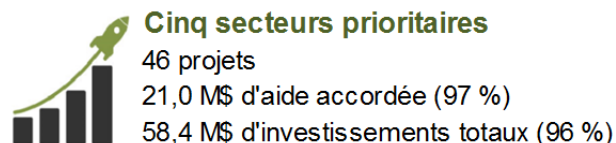
Constats relatifs à la cible 19

La cible est dépassée. La quasi-totalité (97 %) des montants a été accordée à des projets dans les cinq secteurs prioritaires établis dans la Stratégie. Ces secteurs ont été choisis pour leur potentiel de diversification et de développement du territoire.

Les autres projets sont dans des secteurs admissibles au Fonds. Le détail est présenté à l'annexe 4.A.

Graphique 4.2

Développement des secteurs prioritaires



Source : Données de gestion d'IQ, avril 2017.

Constats relatifs à la cible 20

La cible est atteinte. Le Fonds a généré des retombées économiques estimées à 36,2 M\$ pour la période de 2013-2016. La création de richesse est estimée à 5,0 M\$, lorsque l'on exclut la dépense publique totalisant 31,2 M\$. La méthode et les résultats des analyses sont présentés à l'annexe 3D. Des retombées économiques plus importantes sont à prévoir (voir explications de la cible 8).

Le Fonds a aussi eu d'autres effets en matière de diversification et de développement de la MRC, comme on peut le voir au graphique 4.3.

Par ailleurs, les études d'organismes locaux de développement ont facilité la mise en place du Centre d'innovation minière de la MRC des Sources (CIMMS), en 2017, et conduit à la préparation d'un plan numérique territorial. Deux autres projets pourraient voir le jour en lien avec ces études, c'est-à-dire un centre de formation dans le domaine minier et un centre d'entrepreneuriat industriel.

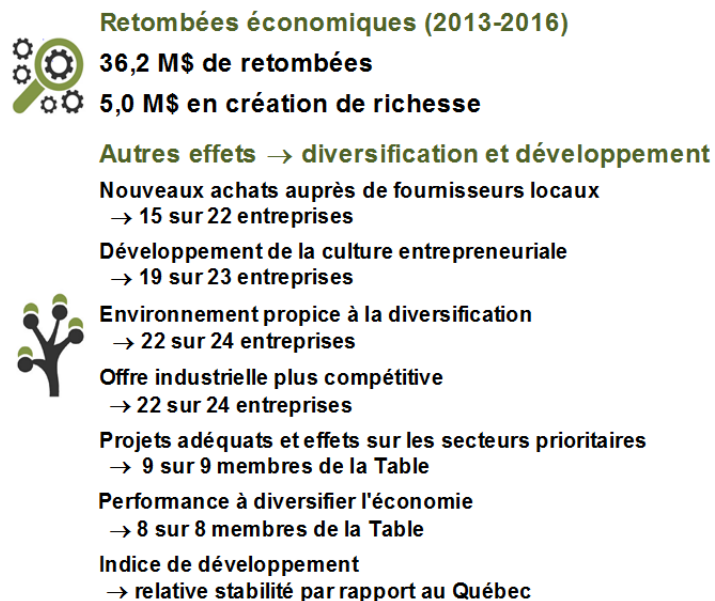
Constats relatifs à la cible 21

La cible est atteinte. Au moins 213 emplois ont été créés par les entreprises, ce qui correspond à la cible établie pour l'ensemble du Fonds ajustée aux montants accordés aux projets¹⁰. Les entreprises ont aussi maintenu 107 emplois.

Comme les projets ne sont pas tous terminés, d'autres emplois pourront être créés. Au total, on prévoyait la création de 314 emplois pour tous les projets soutenus.

Graphique 4.3

Développement de la MRC



Sources : Données de gestion d'IQ, avril 2017, sondage du MESI, juillet 2017 et données de la DPAE.

Graphique 4.4

Création et maintien d'emplois



Source : Sondage du MESI, juillet 2017.

CIBLES 19 à 21

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATRICE SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 7

Les résultats sont jugés satisfaisants : deux cibles atteintes et une cible dépassée.

- Presque toutes les interventions ont été faites dans les cinq secteurs prioritaires, ce qui est très positif. Actuellement, on ne peut pas mesurer leurs effets sur la diversification de l'activité économique du territoire, car les indices de diversité industrielle à l'échelle des MRC les plus récents sont ceux de 2011, ce qui précède le début de l'intervention du Fonds.
- Des retombées économiques et de la richesse ont été générées par les projets financés par le Fonds de 2013 à 2016. Celles-ci seront plus importantes dans l'avenir quand tous les projets seront terminés. Le Fonds a aussi permis la création d'emplois et conduit à d'autres effets positifs, par exemple sur la culture entrepreneuriale et sur le développement d'un environnement plus propice à la diversification.

¹⁰ La cible de 500 emplois pour la totalité du Fonds de 50 M\$ correspond à 202 emplois créés pour des aides de 20,2 M\$ (aides pour les 28 entreprises dont l'information est disponible). Les 213 emplois créés indiquent que cet objectif est en bonne voie d'être atteint.



5.1 PRINCIPAUX CONSTATS

Le tableau ci-dessous présente une synthèse des principaux constats pour chacun des critères évalués et l'appréciation des résultats obtenus par le programme au regard des attentes du gouvernement.

Principaux résultats du Fonds Les Sources – Degré d'atteinte des cibles et critères		Appréciation
Du 7 mai 2013 au 31 mars 2017		
Légende : ⓘ très satisfaisant; ✓ satisfaisant; ± en partie satisfaisant; X insatisfaisant		
La pertinence du programme		
Critère 1 : La demande pour le Fonds		✓
1. En 4 ans, 70 demandes reçues et 55 projets acceptés.		✓
2. Au total, 42 entreprises et 2 organismes bénéficiaires dans 5 des 7 municipalités.		✓
3. Taux d'utilisation de 43 % de l'enveloppe de 50 M\$ pour 4 des 10 ans du Fonds.		✓
Critère 2 : La réponse à des besoins		✓
4. Persistance du besoin d'intervention dans la MRC (emplois perdus non récupérés) et concordance avec les priorités gouvernementales et ministérielles.		✓
5. Utilité et valeur ajoutée perçues par toute la clientèle qui a répondu au sondage. Valeur ajoutée du Fonds perçue par les partenaires de la Table.		ⓘ
6. Caractéristiques distinctives du Fonds et complémentarité de l'intervention dans les projets.		✓
Critère 3 : L'efficacité du Fonds		±
7. Effet de levier du financement du Fonds de 1,8.		±
8. Ratio de rendement de la dépense publique estimé à 1,16 (2013-2016).		✓
9. Coûts de revient des principaux résultats considérés comme raisonnables.		✓
L'efficacité du programme		
Critère 4 : Les projets financés et la satisfaction de la clientèle		ⓘ
10. Projets cohérents avec les normes et faisant partie des 4 types de projets admissibles.		✓
11. Toute la clientèle et tous les partenaires de la Table qui ont répondu sont satisfaits du Fonds.		ⓘ
Critère 5 : La mise en œuvre du Fonds		ⓘ
12. Utilisation de saines pratiques de gestion axée sur les résultats.		✓
13. Conformité des aides avec les normes et limites fixées largement respectées.		ⓘ
14. Respect des principes de développement durable dans la gestion et par toutes les entreprises.		ⓘ
Les effets du programme		
Critère 6 : Les effets sur la création et le développement d'entreprises		ⓘ
15. Ventes supplémentaires de 11,5 M\$ pour 19 entreprises. D'autres sont à venir.		✓
16. Toutes les entreprises répondantes ont obtenu des effets sur leur compétitivité et 71 % d'entre elles au moins 4 des 8 effets (ex. : hausse de la productivité).		ⓘ
17. 17 nouvelles entreprises, soit 40 % des entreprises soutenues.		ⓘ
18. Au moins 4 cas à succès d'entreprises soutenues par le Fonds.		✓
Critère 7 : Les effets sur la diversification et le développement de la MRC		✓
19. Quasi-totalité des montants accordée dans les 5 secteurs prioritaires de diversification.		ⓘ
20. Retombées économiques estimées à 36,2 M\$ et création de richesse, à 5,0 M\$. D'autres retombées sont à venir et d'autres effets ont été obtenus par la MRC.		✓
21. Création d'au moins 213 emplois.		✓



5.2 RÉPONSES AUX QUESTIONS DE L'ÉVALUATION

1. L'intervention gouvernementale répond-elle à un besoin? (Pertinence)

Oui. Le besoin d'intervention dans le territoire de la MRC demeure persistant, car les emplois perdus n'ont pas été récupérés. Le Fonds répond adéquatement aux besoins de toute la clientèle qui a répondu au sondage. Le nombre de projets acceptés et de clients est appréciable considérant la taille de cette MRC. Le Fonds présente des caractéristiques distinctives, même si des zones de chevauchements potentiels existent avec d'autres programmes d'aide au développement économique et régional. Cette intervention est rentable pour la société québécoise, car le ratio de la dépense publique estimé est supérieur à 1 et les coûts de revient des principaux résultats sont raisonnables pour la période de 2013-2016.

2. Dans son application, le Fonds est-il un succès? (Efficacité)

Oui. De saines pratiques de gestion ont été utilisées. Les principales normes du Fonds ont toutes été suivies et les principales limites fixées ont été largement respectées. Les principes de développement durable ont été pris en compte, à la fois dans la gestion et par toutes les entreprises dans la réalisation de leurs projets. Les ajustements proposés lors de l'évaluation à mi-parcours relatifs aux normes et à la gestion ont été pris en compte. La clientèle et les membres de la Table sont satisfaits du Fonds.

3. Les effets visés sont-ils atteints? (Effets)

Oui. Le Fonds a eu des effets positifs probants sur la création d'entreprises ainsi que sur le développement et la compétitivité des entreprises existantes. Presque tous les montants ont été accordés à des projets dans les cinq secteurs priorisés pour leur potentiel de diversification et de développement de la MRC. Les retombées économiques et la création de richesse pour la période de 2013-2016 sont satisfaisantes, mais elles devraient être plus importantes dans l'avenir. Plusieurs emplois ont été créés.

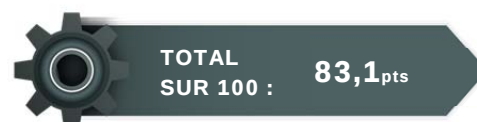
5.3 APPRÉCIATION GÉNÉRALE ET ÉLÉMENTS À SUIVRE

L'évaluation de l'atteinte des cibles conduit à un pointage de 83 points sur 100. Les résultats du programme sont jugés satisfaisants.

La pertinence est évaluée à 25,6 points sur 35. Les résultats des critères relatifs à la demande et à la réponse à un besoin sont satisfaisants. Toutefois, même si le Fonds est l'outil principal pour soutenir les projets de diversification dans la MRC (décret), il y a lieu d'être vigilant en ce qui a trait au potentiel de chevauchement avec les programmes de développement régional du ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire (FDT et FARR). Le critère relatif à l'efficacité est en partie satisfaisant en raison de l'effet de levier inférieur aux attentes (1,8 au lieu de 3,0).

L'efficacité est évaluée à 28,0 points sur 30. Les deux critères sont jugés très satisfaisants. Soulignons qu'un suivi amélioré des retombées des projets (emplois créés et chiffre d'affaires) permettrait une mesure plus précise des effets du Fonds.

L'effet du programme est évalué à 29,5 points sur 35. Un critère est jugé très satisfaisant et l'autre, satisfaisant. Les ventes supplémentaires, les retombées économiques et la création de richesse sont satisfaisantes pour la période de 2013-2016. Elles devraient être plus importantes dans l'avenir lorsque tous les projets seront terminés. Il serait important de continuer à suivre la réalisation des projets pour optimiser leurs résultats.



Le tableau ci-dessous présente la concordance entre les objectifs et résultats visés dans le décret et les résultats obtenus dans l'évaluation. Entre parenthèses, on retrouve le numéro de la cible.

Objectifs et résultats visés	Résultats obtenus (numéro de la cible)
- Contribuer à la diversification de l'économie de la MRC (objectif général). - Développer de nouvelles industries tournées vers l'avenir. - Concordance des projets avec la Stratégie et les secteurs prioritaires (résultat).	21 M\$ (97 %) d'aide accordée à 46 projets dans les 5 secteurs prioritaires (19). Ces secteurs ont été choisis pour leur potentiel de diversification et de développement de la MRC. Les projets acceptés s'inscrivent dans les orientations de la Stratégie (10). - L'effet spécifique sur la diversification de la MRC ne peut pas être mesuré, car les dernières statistiques disponibles sur l'évolution des secteurs à l'échelle des MRC datent d'avant la période évaluée.
- Contribuer à l'expansion et au développement des entreprises existantes. - Rendre compétitive l'offre industrielle de la MRC. - Encourager l'émergence de projets structurants. - Des retombées pour les entreprises (résultat).	11,5 M\$ de ventes supplémentaires (19 entreprises qui représentent 15 % des montants accordés). Il s'agit d'un montant initial, car certains projets, dont ceux de plus grande envergure, ne sont pas terminés ou n'ont pas encore eu le temps de générer des ventes (15). 71 % des entreprises existantes qui ont répondu au sondage ont obtenu au moins 4 effets positifs sur leur compétitivité (hausse de la productivité ou de la capacité de production, développement de nouveaux marchés, etc.) (16). - Quatre cas à succès d'entreprises soutenues sont présentés dans le rapport (18).
Soutenir la création et le démarrage de nouvelles entreprises.	17 nouvelles entreprises, soit 40 % des entreprises soutenues et des montants accordés (17).
- Favoriser le développement de la culture entrepreneuriale. - Assurer un environnement favorable à la diversification économique.	- Une étude liée à la création d'un centre entrepreneurial industriel a été financée. Selon 19 des 23 entreprises répondantes, le Fonds a eu un effet positif sur la culture entrepreneuriale (20). - Une étude financée par le Fonds a facilité la mise en place du Centre d'innovation minière de la MRC des Sources. Elle a aussi porté sur un centre de formation dans le domaine minier. Selon 22 des 24 entreprises répondantes, le Fonds contribue à fournir un environnement d'affaires propice à la diversification (20).
Stimuler la création d'emplois.	Au moins 213 emplois créés et 107 maintenus (21).
Effet de levier (résultat).	Effet de levier de 1,8, ce qui est inférieur à l'attente de 3,0 (7).
Retombées économiques sur le territoire couvert par le Fonds et pour le Québec (résultat).	Retombées économiques estimées à 36,2 M\$ et création de richesse à 5,0 M\$, pour la période de 2013-2016 (20). D'autres sont à venir lorsque tous les projets seront terminés.
Respect des principes de développement durable (résultat).	Principes pris en compte dans la gestion du Fonds et par toutes les entreprises dans leurs projets (14).

Les principales normes sont présentées ci-dessous, mais l'ensemble de celles-ci fait partie du décret d'avril 2013.

Les changements apportés par le décret de mai 2017 sont précisés uniquement s'ils ont une incidence pour l'évaluation qui porte sur la période du 10 avril 2013 au 31 mars 2017.

Territoires ciblés

- MRC des Sources : 7 municipalités totalisant 14 500 habitants (en 2016).
- Certaines exceptions s'il y a des retombées économiques directes dans la MRC.

Clientèles admissibles

- Entreprises légalement constituées au Québec, y compris les coopératives et les entreprises d'économie sociale.
- Organismes à but non lucratif exerçant des activités en développement économique au Québec.
- Entreprises situées à l'extérieur du Québec pour un projet d'étude de faisabilité ou d'implantation dans la MRC.

Projets admissibles

Les projets doivent s'inscrire dans les orientations de la Stratégie de diversification économique du territoire de la MRC des Sources et faire l'objet d'une démarche structurée et d'un plan d'action de l'entreprise. Ils doivent aussi viser l'amélioration de la compétitivité et de la productivité des entreprises. De façon générale, ce sont les suivants :

- Études de faisabilité liées à la réalisation d'investissements;
- Projets d'investissement (entreprises, centres de recherche privés ou infrastructures industrielles);
- Développement de produits ou de procédés;
- Études ou projets de développement d'entreprises;
- Peuvent être considérés : les projets visant le redressement ou la consolidation d'une entreprise existante et les projets de relocalisation d'une entreprise intégrant de nouvelles activités.

Secteurs admissibles

- Manufacturier et tertiaire moteur.
- Primaire (projet de 2^e ou 3^e transformation).
- Pour des projets particuliers spécifiés dans le décret : tourisme (divertissements et loisirs ou hébergement).

Secteurs prioritaires établis par la Table de diversification

- Transformation métallique spécialisée.
- Transformation agroalimentaire et production agricole spécialisée.
- Tourisme.
- Technologies environnementales.
- Services technologiques ou à valeur ajoutée.

Aide financière par projet

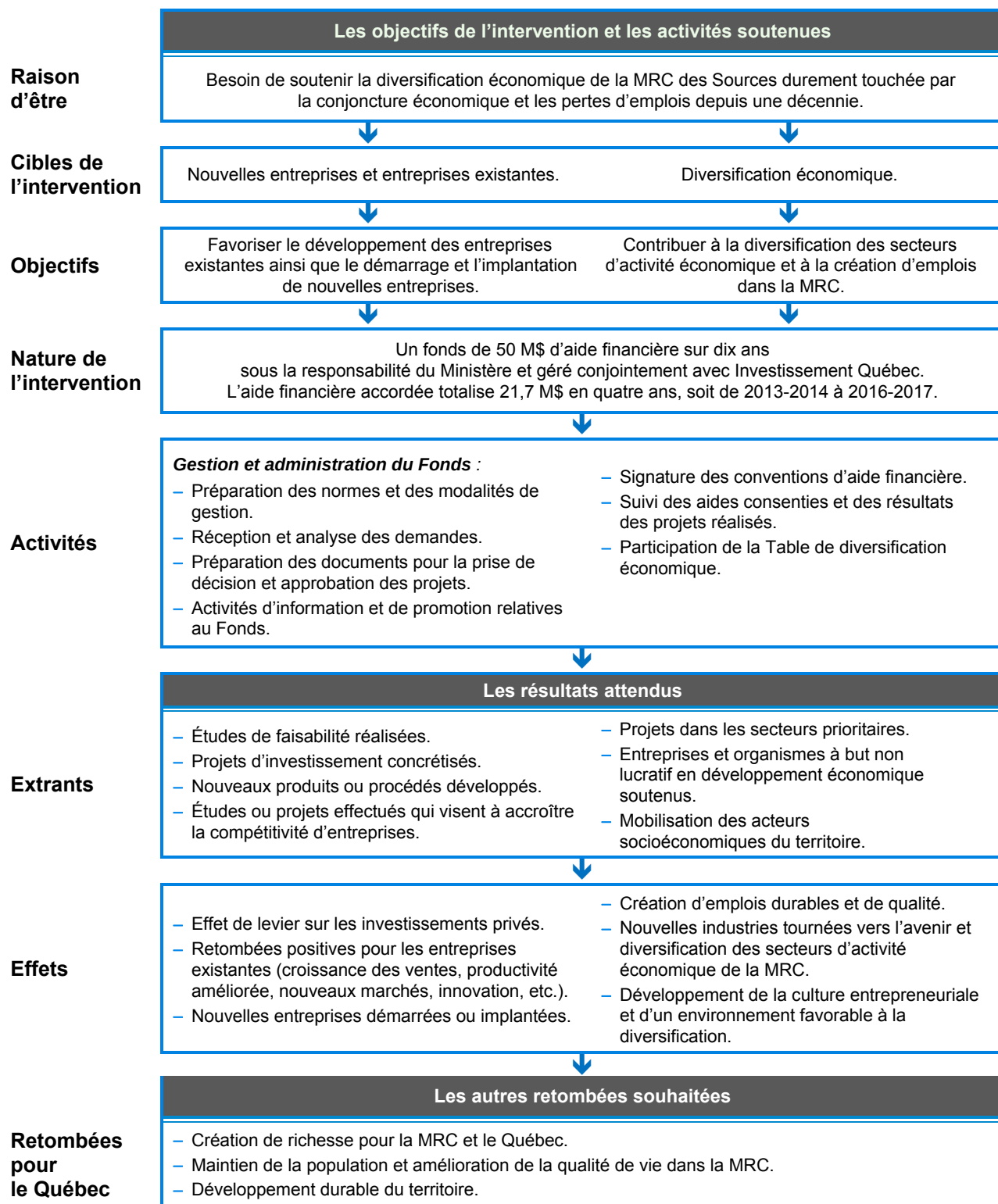
- **Formes** : contribution remboursable (prêt avec intérêts, prêt sans intérêt et débentures convertibles), prise de participation, garantie de prêt d'au plus 70 % et contribution non remboursable (subvention).
- **Projets d'investissement** : taux d'impact budgétaire de 25 % et taux de cumul maximal de 60 %. Projets de construction de bâtiments industriels neufs ou d'agrandissement substantiel d'une bâtisse industrielle : bonification relative à la désuétude économique possible pour compenser la perte de valeur.
- **Études et autres projets ou activités** : taux d'impact budgétaire de 50 % et taux de cumul maximal de 70 %.

Limites sur l'enveloppe de 50 M\$

- Contributions non remboursables : maximum de 15 % (7,5 M\$). Limite pouvant être révisée par le ou la ministre.
- Aide financière pour les études : maximum de 10 % (5,0 M\$) (la limite est passée de 5 à 10 % dans le décret du 10 mai 2017).
- Une enveloppe budgétaire maximale de 500 k\$ pour les activités de mise en œuvre de la Stratégie.

3.A MODÈLE LOGIQUE

Le modèle logique qui suit illustre les objectifs de l'intervention, les activités financées ainsi que les attentes gouvernementales à l'égard des résultats et des retombées du Fonds.



3.B MÉTHODE D'APPRÉCIATION DES RÉSULTATS

La méthodologie repose sur des critères, des cibles et des indicateurs relatifs à la pertinence, à l'efficacité et aux effets du programme. Pour chaque critère, des indicateurs et des cibles sont établis.

Un pointage de 0 à 100 est attribué aux résultats constatés pour l'ensemble des critères. Ce pointage permet de qualifier les résultats du programme, selon l'une des quatre appréciations précisées à gauche. Le score final sur 100 provient de l'addition des points par critère, puis de leur transformation en scores pondérés. Le tableau à droite présente le poids respectif de chacun des thèmes évalués.

Tableau 3A

Échelle d'appréciation de la performance

Appréciation qualitative	Intervalle
Résultats très satisfaisants	90-100
Résultats satisfaisants	70-89
Résultats en partie satisfaisants	50-69
Résultats insatisfaisants	0-49

Tableau 3B

Pondération appliquée aux thèmes évalués

Thèmes	Poids en %
La pertinence du financement	35
L'efficacité du programme	30
Les effets du programme	35
Total :	100

Chaque critère évalué peut comporter deux ou plusieurs cibles, selon le cas. L'appréciation du critère s'effectue selon les pointages suivants : critère dépassé (3 points), critère atteint (2 points), critère partiellement atteint (1 point) et critère non atteint (0 point). Des scores en valeur décimale sont aussi utilisés lorsqu'ils représentent plus justement la réalité (ex. : 2,5 ou 1,75).

3.C SOURCES DE DONNÉES

- **Données de gestion sur le Fonds**

Les données de gestion sur le Fonds détenues par le Ministère et par Investissement Québec ont permis d'obtenir plusieurs informations : les demandes d'aide financière et leur statut, la description et les modalités des aides accordées aux projets acceptés, les caractéristiques de la clientèle et les listes de répondants pour le sondage, les activités de mise en œuvre de la Stratégie financées par l'enveloppe de 500 k\$ et les données sur la prise en compte des principes de développement durable dans les projets.

- **Consultation auprès des directions régionales responsables et auprès de la Table**

Une consultation auprès des membres de la Table de diversification économique et des directions régionales du Ministère et d'Investissement Québec qui participent à la gestion du Fonds a été effectuée en 2015 lors de l'évaluation à mi-parcours du Fonds. Ces informations ont été utilisées et certains compléments ont été demandés (ex. : suivis apportés aux pistes d'amélioration suggérées à mi-parcours, cas à succès).

- **Sondage auprès de la clientèle et de la Table**

Un sondage téléphonique a été réalisé par une firme externe, du 15 mai au 21 juillet 2017, auprès des populations suivantes : les entreprises et organismes qui ont bénéficié du Fonds et les partenaires de la Table de diversification économique. Une infolettre a été transmise par courriel aux répondants pour les informer du sondage téléphonique à venir en vue d'obtenir le meilleur taux de réponse possible.

Toutes les organisations bénéficiaires du Fonds pendant la période évaluée ont été jointes. Aucun échantillonnage n'a été réalisé. Le tableau de la page suivante montre que les taux de réponse chez les populations joignables sont de 60 % ou plus, ce qui est acceptable. La marge d'erreur pour la clientèle est également jugée acceptable, car il s'agit d'une population de petite taille.

Par ailleurs, les entreprises qui ont retiré leur demande avant ou après l'autorisation de leur projet ont été jointes par courriel en vue de comprendre les raisons de leur retrait. Nous avons obtenu certaines informations qui sont présentées dans le rapport (cible 1).

Tableau 3C

Rendement du sondage téléphonique

Population	Population initiale	Population joignable*	Nombre de répondants	Taux de réponse	Marges d'erreur
Entreprises et organismes clients	44	41	26	63 %	± 12,4 %
Partenaires de la Table	11	11	9	82 %	Sans objet

* La population joignable exclut les faillites et la liquidation d'entreprises.

Source : Sondage du MESI, juillet 2017.

• Documentation et données statistiques officielles

Divers documents ont été consultés relativement aux éléments suivants :

- Les orientations ministérielles : plans annuels de gestion des dépenses de 2013-2014 à 2016-2017 et Plan stratégique 2016-2019 du Ministère.
- La gestion du Fonds : décrets, politiques d'investissement et autres.
- La Stratégie de diversification économique du territoire de la MRC des Sources.
- Les principales autres mesures d'aide du gouvernement du Québec dans les domaines de l'investissement, de l'innovation, du développement de marchés et du développement régional.

La Direction des politiques et de l'analyse économiques du Ministère a fourni les statistiques officielles sur la MRC ainsi que les comparaisons avec le Québec et les autres MRC. Les banques de données publiques de Statistique Canada et d'Innovation, Sciences et Développement économique Canada ont été utilisées pour réaliser l'analyse avantages-coûts.

3.D ANALYSE AVANTAGES-COÛTS (AAC)

L'analyse avantages-coûts vise à quantifier sur une même base (le dollar) les bénéfices économiques procurés par le Fonds et les coûts économiques du soutien gouvernemental apporté de 2013 à 2016.

D'abord, le **ratio de rendement de la dépense publique** (ou ratio bénéfices-coûts) (cible 8) mesure la rentabilité sociale ou l'efficacité économique de l'intervention publique. Il permet de répondre à la question suivante : pour un dollar d'aide financière consentie aux projets, combien de dollars, en flux économiques, sont générés dans l'économie québécoise. La formule est la suivante :

$$RBC_{t-n,t} = \frac{\sum_{i=0}^n \frac{\text{bénéfices}_{t-i}}{(1+r)^{-i}}}{\sum_{i=0}^n \frac{(1+\delta_{t-i}) \text{subventions}_{t-i}}{(1+r)^{-i}}}$$

- **Bénéfices** : flux économiques générés par les projets qui correspondent aux apports de source privée dans les projets. Cela inclut les remboursements prévus des prêts accordés par le Fonds et Investissement Québec (écart entre l'aide accordée et l'impact budgétaire estimé qui est de 0 \$ pour les subventions et d'un montant estimé selon le risque pour les prêts). On y ajoute les bénéfices indirects des projets sur la profitabilité des entreprises. Ces bénéfices sont estimés à partir des chiffres d'affaires générés par les projets fournis par les entreprises en sondage. Les estimations concernent 19 entreprises (15 % des aides accordées). En réalité, ces bénéfices sont plus élevés.
- **Subventions** : subventions gouvernementales ou toutes ressources de source publique dans les projets. On utilise l'impact budgétaire estimé pour les prêts du Fonds et d'Investissement Québec.
- **δ** : inefficacité de la taxation. Ce taux permet d'estimer le coût de renoncement sur l'activité économique associé au financement du Fonds par prélèvement d'impôt.
- **r** : taux d'actualisation. Le Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO) suggère d'utiliser un taux d'actualisation de 6 %.
- **[t-n, t]** : période d'évaluation (n = nombre d'années, t-n = année de début, t = année de fin).

L'indice implicite des prix du PIB a été utilisé pour éliminer la composante inflationniste des flux financiers.

Ensuite, le **bénéfice économique** désigne l'ensemble des flux économiques générés par les projets dans l'économie québécoise grâce au financement du Fonds. La formule de calcul est la suivante :

$$\text{Bénéfice}_{t-n,t} = \sum_{i=0}^n \frac{\text{bénéfices}_{t-i}}{(1+r)^{-i}}$$

Enfin, la **richesse nouvellement créée** (cible 20) ou la valeur actuelle nette correspond à la différence entre les bénéfices économiques et les coûts économiques. La formule est la suivante :

$$\text{Richesse}_{t-n,t} = \sum_{i=0}^n \frac{\text{bénéfices}_{t-i}}{(1+r)^{-i}} - \sum_{i=0}^n \frac{(1+\delta_{t-i}) \text{subventions}_{t-i}}{(1+r)^{-i}}$$

L'analyse comporte certaines limites :

- Comme la période d'évaluation est de quatre ans, les effets futurs des projets ne sont pas pris en compte dans la présente analyse.
- Les externalités positives pour la MRC et la société québécoise concernant par exemple le développement de la culture entrepreneuriale ou la mise en place d'un environnement favorable à la diversification ne sont pas considérées. Ces éléments sont difficilement mesurables.

Les résultats de l'analyse sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Bénéfices économiques du Fonds		Total (en k\$)
Les bénéfices directs		
– Apport des entreprises et d'autres sources privées dans les projets (y compris les remboursements de prêts prévus pour le Fonds et les aides d'IQ)		37 559
Les bénéfices indirects		
– Effets sur la rentabilité des entreprises		3 955
	<i>Bénéfices économiques totaux (en dollars nominaux)</i>	41 514
	<i>Bénéfices économiques totaux (en dollars enchaînés de 2013)</i>	40 740
	Bénéfices économiques totaux (actualisés – année de référence 2013)	36 259
Coûts économiques du Fonds		
Contributions de source publique aux projets		
– Coût de l'aide accordée par le Fonds (impacts budgétaires des 21,7 M\$ d'aide qui comprennent des prêts à rembourser par les entreprises)		13 313
– Autres apports de source publique (ministères et organismes des gouvernements du Québec et du Canada ou milieu municipal)		9 758
– Coût d'opportunité lié au financement public (inefficacité de la taxation)		12 804
	<i>Coûts économiques totaux (en dollars nominaux)</i>	35 875
	<i>Coûts économiques totaux (en dollars enchaînés de 2013)</i>	35 196
	Coûts économiques totaux (actualisés – année de référence 2013)	31 200
VAN – Valeur actuelle nette (bénéfices - coûts économiques = création de richesse)		5 059
Ratio de rendement de la dépense publique (bénéfices/coûts économiques)		1,16

L'ANALYSE DE SENSIBILITÉ

Des **analyses de sensibilité** ont permis de vérifier la robustesse des résultats obtenus par les analyses. À l'aide de la méthode de Monte-Carlo, 2 000 simulations ont été réalisées en faisant varier les paramètres incertains de l'analyse, soit les impacts budgétaires estimés des projets pour le gouvernement ainsi que les effets sur la rentabilité (intervalle de $\pm 10\%$) de même que le taux d'actualisation (de 3 à 8 %) d'un scénario prudent à un scénario plus optimiste.

Les résultats confirment que le ratio de rendement de la dépense publique est supérieur à 1 et que le Fonds a amené de la création de richesse pour la MRC et le Québec¹¹.

¹¹ Le ratio estimé uniquement pour les aides financières accordées aux entreprises pour lesquelles les informations sur les ventes sont disponibles atteint 3,4 (19 entreprises; 15 % des montants accordés).

ANNEXE 4

COMPLÉMENTS D'INFORMATION

4.A DONNÉES DÉTAILLÉES

CIBLE 19

Aide accordée et coûts totaux des projets (M\$ et %),
selon les secteurs prioritaires de la Stratégie

Secteurs d'activité	Aide accordée par le Fonds	Coûts totaux des projets
1. Transformation agroalimentaire et production agricole spécialisée	8,70 (40,2 %)	24,74
2. Transformation métallique spécialisée	8,49 (39,2 %)	25,40
3. Services technologiques ou à valeur ajoutée	2,50 (11,5 %)	5,39
4. Technologies environnementales	1,25 (5,8 %)	2,80
5. Tourisme	0,04 (0,2 %)	0,07
Secteurs prioritaires	20,98 (97 %)	58,41 (96 %)
Autres secteurs	0,68 (3 %)	2,22 (4 %)
Total	21,66	60,63

Source : Données de gestion d'IQ, avril 2017.

4.B SUIVI DES CONSTATS DE L'ÉVALUATION À MI-PARCOURS

L'évaluation à mi-parcours réalisée en 2015 a permis de dégager certains constats concernant la gouvernance, la gestion et les modalités d'aide du Fonds ainsi que la démarche de diversification. Des actions ont été effectuées pour améliorer l'efficacité du Fonds.

Constats et pistes d'amélioration	Suivis apportés
Modalités de l'aide financière - Admissibilité du secteur de la production agricole. - Financement des projets de relève d'entreprises. - Taux de désuétude des bâtiments industriels. - Problème de liquidités lié aux versements de l'aide financière (pour certains promoteurs).	- et 2. Le décret de mai 2017 rend admissibles : - Les entreprises du secteur primaire pour les projets de première transformation et la production de culture en serre de produits spécialisés (sauf le cannabis et ses dérivés). - Les entrepreneurs voulant acquérir une participation significative d'une entreprise existante dans un contexte de relève entrepreneuriale. - Le taux reste le même, car il s'agit déjà d'un avantage unique à ce territoire. - Au cas par cas.
Gouvernance et gestion - Rôle de la Table de diversification : - Réorientation vers des avis de pertinence et la recommandation des projets. - Membres agissant comme ambassadeurs pour faire émerger des projets de diversification. - Amélioration du service à la clientèle par la gestion complète des dossiers de contributions non remboursables par le Ministère. - Assouplissement de l'application des règles pour les dossiers de prêts. - Suivi des projets acceptés (25 % des montants accordés déboursés à mi-parcours).	- Le rôle et la composition de la Table ont été modifiés graduellement et la révision récente de la politique d'investissement confirme les ajustements dans le sens suggéré. - Le processus de traitement des dossiers et du partage des rôles entre le Ministère et Investissement Québec a été simplifié. Le Ministère est responsable de l'analyse et de l'autorisation des projets ainsi que de l'accueil de la clientèle. Investissement Québec effectue l'analyse financière de l'entreprise et du montage financier des projets d'investissement ainsi que la signature et le suivi de toutes les conventions d'aide (politique révisée). - Les règles pour les interventions financières de moins de 100 k\$ et pour les projets de démarrage d'entreprises (politique révisée) ont été assouplies. - Suivi réalisé. En avril 2017, 61 % des montants déboursés pour 75 % des projets acceptés (la plupart des autres projets ont été acceptés en 2016-2017).

ANNEXE 4

COMPLÉMENTS D'INFORMATION

Constats et pistes d'amélioration	Suivis apportés
Démarche de diversification 9. Activités renforcées pour favoriser l'émergence et l'attraction de projets potentiels (ressources humaines, participation de la MRC, etc.). 10. Au besoin, reconduction du Fonds pour donner le temps à la démarche de donner des résultats.	9. La composition de la Table intègre davantage de gens d'affaires qui jouent un rôle d'ambassadeur pour attirer des projets dans la MRC. Un plan de communication a été adopté en juin 2016 pour faire connaître le potentiel de la MRC auprès de la population et de clientèles diverses (site Web, activités médiatiques, rencontres avec les délégations du Québec à l'étranger, etc.). De plus, l'enveloppe budgétaire pour les activités de mises en œuvre de la stratégie a financé plusieurs activités (kiosques et participation à des salons industriels du Québec et au Salon Americana, missions à l'étranger, foires commerciales, rencontres citoyennes, etc.). 10. Le décret de mai 2017 reconduit le Fonds jusqu'à la fin de l'utilisation de son enveloppe ou au plus tard le 31 mars 2023. Au besoin, un délai additionnel pourra être demandé.

4.C CHEVAUCEMENTS POTENTIELS

Cette section porte sur les chevauchements potentiels relatifs aux normes des principales mesures d'aide concernées par les champs d'intervention du Fonds. Un chevauchement existe si le projet d'une clientèle donnée est admissible au Fonds et à l'autre mesure, avec des conditions d'aide similaires ou non.

Programmes d'aide à l'investissement (90 % des montants accordés par le Fonds Les Sources)

1. ESSOR – Appui aux projets d'investissement – MESI géré dans le cadre du Fonds du développement économique (FDE) par IQ avec la collaboration du MESI
2. Programme PME en action – Appui à la concrétisation de projets d'investissement (MESI)
3. UNIQ (Fonds propres d'IQ)
4. Programme de soutien aux stratégies de développement touristique (PASSDT – MTO)
5. Programme d'appui au développement des attraits touristiques (PADAT – MTO)
6. Entente de partenariat régional en tourisme (EPRT – MTO)
7. Programme d'appui au développement de l'industrie de la transformation alimentaire – Levier (MAPAQ)

Après consultation de la documentation disponible¹², l'évaluation conclut à des chevauchements potentiels, à des degrés divers, avec six des sept mesures d'aide énumérées ci-dessus. Le Fonds peut financer tous types d'études de faisabilité et de projets d'investissement, de toute taille, et ce, dans plusieurs secteurs.

Chevauchement potentiel jugé assez important :

- **PME en action** : études de faisabilité préalables à un projet d'investissement dans les secteurs manufacturier et tertiaire moteur.
- **UNIQ** : projets d'investissement de PME (financement minimal de 50 k\$).

Chevauchement potentiel jugé limité :

- **Programmes du MTO** : PASSDT : projets d'investissement pour un attrait ou une infrastructure touristique qui s'inscrit dans trois stratégies du tourisme (hivernal, événementiel, nature et aventure); PADAT : investissements privés pour le renouvellement de l'offre touristique (intervention minimale de 150 k\$ et maximale de 5 M\$); EPRT : subventions à des projets de développement de l'offre touristique répondant aux priorités régionales (gestion par les associations touristiques régionales [ATR]). Aucun projet d'investissement dans le domaine touristique n'a été financé par le Fonds Les Sources.
- **Programme du MAPAQ** : projets liés uniquement à l'implantation de systèmes de qualité pour les entreprises de transformation alimentaire.

¹² La documentation consultée fait référence aux descriptions des programmes disponibles sur Internet (septembre 2017) et aux travaux du comité investissement de la Table sur l'aide au développement économique (TADE).

ANNEXE 4

COMPLÉMENTS D'INFORMATION

Chevauchement potentiel inexistant :

- **ESSOR** : projets d'investissement de 250 k\$ ou plus de dépenses admissibles (en général). Dans le cadre normatif, il est précisé qu'une aide financière d'ESSOR ne peut pas être combinée à une aide provenant des autres programmes du MESI, y compris le FDE, dont fait partie le Fonds Les Sources.

Malgré la présence de ces chevauchements potentiels, le Fonds Les Sources se distingue par des modalités d'aide et de remboursement plus souples qui tiennent compte de la situation économique difficile de ce territoire et du risque accru d'y investir.

Programmes d'aide à l'innovation et au développement des marchés

1. [Créativité Québec – MESI géré par IQ dans le cadre du Fonds du développement économique \(FDE\)](#)
2. [Passeport Innovation \(MESI\)](#)
3. [Programme Innov'Action – Innovation de produits et de procédés \(MAPAQ\)](#)
4. [Programme Exportation](#)

Après consultation de la documentation disponible¹³, l'évaluation conclut à des chevauchements potentiels, jugés limités, avec les programmes énumérés ci-dessus. Le Fonds Les Sources peut financer tous types d'études ou de projets de développement d'entreprises, et ce, dans plusieurs secteurs.

Chevauchement potentiel jugé limité :

- **Créativité Québec** : projets qui comportent des dépenses admissibles de 100 k\$ ou plus et qui répondent à des critères précis (aspect novateur, procuration d'un net avantage technologique ou concurrentiel à l'entreprise, etc.).
- **Passeport Innovation** : projets de recherche appliquée, d'essai ou d'expérimentation ou autre qui nécessitent le recours à l'expertise d'organismes membres de QuébecInnove.
- **Programme Innov'Action** : projets d'innovation de produits et de procédés des entreprises en transformation alimentaire qui doivent répondre à des critères précis (caractère innovant, réalisé à partir de connaissances scientifiques ou de techniques avancées, etc.).
- **Programme Exportation** : études et conseils en développement de marchés internationaux, participation à un salon commercial ou à une mission à l'étranger, etc.

Malgré ces chevauchements potentiels, le Fonds Les Sources est très souple quant aux types de projets de développement de produits, de procédés ou de marchés financés (projets ne répondant pas nécessairement à des critères élevés d'innovation, projets de développement de marchés possibles au Québec, etc.).

Programmes d'appui du développement local et régional (MAMOT)

1. [Fonds de développement des territoires \(FDT\) – mis en place en avril 2015](#)
2. [Fonds d'appui au rayonnement des régions \(FARR\) – mis en place en septembre 2017](#)

Après lecture des cadres normatifs, l'évaluation conclut à un chevauchement potentiel jugé de la façon suivante :

- Assez important avec le **FDT** : toutes les activités de soutien à l'entrepreneuriat, à l'entreprise et à la réalisation de projets structurants des milieux de vie, notamment sur le plan économique.
- Assez limité avec le nouveau **FARR** : les projets de création et de développement d'entreprises qui ont un rayonnement régional, soit des retombées dans plus d'une MRC. Les projets locaux réalisés dans plusieurs MRC qui contribuent à l'atteinte d'une même priorité régionale sont considérés comme ayant un rayonnement régional, pris dans leur ensemble.

Malgré la présence de ces chevauchements potentiels, il faut souligner que le FDT est sous la responsabilité de chaque MRC ou territoire équivalent qui décide des modalités de l'aide et des projets soutenus. Il s'agit du moyen financier fourni par le gouvernement du Québec au milieu municipal pour qu'il puisse jouer son rôle en matière de développement local et régional. Comparativement au FARR, le Fonds Les Sources s'applique à une seule MRC, mais les projets de plus grande envergure peuvent avoir un certain rayonnement régional. Pendant la période évaluée, le FARR n'existait pas.

¹³ La documentation consultée fait référence aux descriptions des programmes disponibles sur Internet (septembre 2017) et aux travaux du comité innovation de la Table sur l'aide au développement économique (TADE).

