

## Table des matières

---

<b>Introduction</b>	<b>1</b>
<b>1. Section : Éléments de contexte du stage</b>	<b>2</b>
1.1. Mandat et déroulement du stage	
1.2. Présentation de la Direction qualité et examens	
<b>2. Section: Cadre d'évaluation du programme IRS</b>	<b>3</b>
2.1. Mandat de l'évaluation	
2.2. Enjeux de l'évaluation	
2.3. Méthodologie	
2.4. Réflexions personnelles	
<b>3. Section : Contribution à la démarche d'évaluation</b>	<b>8</b>
<b>3.1. Analyse des entrevues des intervenants du milieu et des partenaires fédéraux</b>	<b>8</b>
3.1.1. Méthodologie	
3.1.2. Déroulement, traitement des entrevues et leçons apprises	
3.1.3. Pertinence de l'IRS	
3.1.4. Mise en œuvre de l'IRS	
3.1.5. Bilan, points à maintenir et à améliorer	
<b>3.2. Comparaison des constats des groupes de discussion des groupes de discussion des évaluations 2003 et 2006</b>	<b>18</b>
3.2.1. Méthodologie	
3.2.2. Pertinence de l'IRS	
3.2.3. Mise en œuvre de l'IRS	
3.2.4. Pistes d'amélioration	
3.2.5. Réflexions personnelles	
<b>Conclusion générale</b>	<b>26</b>

### **Liste des annexes :**

- Annexe 1 : Profil du programme IRS
- Annexe 2 : Guide d'entrevue des partenaires fédéraux et des intervenants du milieu

**Liste des tableaux :**

- Tableau 1: Tableau synthèse des principales sources d'information utilisées par enjeu d'évaluation
- Tableau 2: Nombre d'entrevues réalisées par type d'organisme
- Tableau3 : Synthèse des méthodologies utilisées dans les groupes de discussion des évaluations 2003 et 2006
- Tableau 4 : Synthèse des constats sur la mise en œuvre du programme IRS et les relations avec DEC dans les groupes de discussion des évaluations 2003 et 2006.
- Tableau 5 : Synthèse des constats des groupes de discussion des évaluations 2003 et 2006 sur l'évolution des besoins et la pertinence du programme IRS
- Tableau 6 : Synthèse des constats des groupes de discussion des évaluations 2003 et 2006 sur les effets généraux et spécifiques de la contribution d'IRS
- Tableau 7 : Synthèse des constats des groupes de discussion des évaluations 2003 et 2006

**Bibliographie**

## Introduction

D'une durée de 18 semaines, le stage constitue une étape nécessaire pour l'obtention de la maîtrise à l'École d'Administration publique (ÉNAP). Il se veut une occasion pour l'étudiant de confronter à la pratique, les connaissances théoriques acquises tout au long de son apprentissage académique. En parallèle, l'étudiant se constitue une première expérience dans le domaine dans lequel il est destiné à cheminer.

Ce rapport comporte trois sections. La première présente le mandat du stage et son déroulement stage ainsi qu'une brève présentation de la Direction qualité et examens. La seconde section commence par dresser le profil du programme IRS, ses objectifs, ses axes d'intervention, sa philosophie de gestion, la clientèle visée et enfin les types de contribution octroyés. Dans une seconde étape, nous allons situer le contexte de l'évaluation, ses enjeux, la méthodologie utilisée. Nous finissons par des commentaires personnels inspirés par les difficultés méthodologiques rencontrées. La dernière section une partie du mandat de stage, elle représente les constats - des enjeux de la pertinence, de la mise en œuvre et des leçons apprises- tirés à partir des entrevues des partenaires fédéraux, des intervenants du milieu. Et enfin, la comparaison des constats des groupes de discussion des évaluations 2003 et 2006.

Certaines parties du rapport ne respecte pas le format impersonnel habituellement en usage. En concertation avec le mandataire, nous avons estimé que le rapport gagnerait en richesse et serait moins descriptif s'il témoignait des observations et des leçons apprises des diverses expériences vécues du stage.

## 1.1. Mandat et déroulement du stage

Développement économique Canada (DEC), plus précisément sa Direction Qualité et examens, a entrepris l'évaluation sommative du programme Initiatives régionales stratégiques (IRS) au début du mois de juin. Le mandat officiel de ce stage, était principalement de collaborer à l'analyse des données quantitatives et qualitatives, cependant, en cours de route, j'ai eu l'opportunité de toucher à plusieurs aspects de l'évaluation et à effectuer des mandats ad hoc pour le compte de la même direction.

La période de stage ayant débuté au mois de septembre, le cadre de l'évaluation avait déjà été élaboré et l'évaluation en était à la phase finale de collecte de données qualitatives. J'ai, cependant, eu l'opportunité de participer à quelques entrevues ainsi qu'à la tenue d'un groupe de discussion. Tout au long de ce stage, j'ai eu l'occasion de participer à divers événements qui ponctuent la vie d'une organisation. Ceci a, non seulement, contribué à ma compréhension d'aspects importants de l'évaluation mais m'a aussi sensibilisé à certains enjeux organisationnels de DEC et du contexte particulier de la fonction publique fédérale.

Bien que le mandat était directement relié à l'évaluation de programme, j'ai eu l'opportunité d'observer de plus près certains principes étudiés dans d'autres cadres théoriques tels que celui de management des organisations publiques, de gestion de changements, de tableaux bords de gestion et des ressources humaines, le climat à DEC était particulièrement propice à ce genre d'apprentissage. Dans le contexte de la gestion axée sur les résultats, DEC a entrepris une série de grands chantiers, ainsi, de nouvelles orientations stratégiques ont été élaborées, une restructuration de l'Agence a été mise en œuvre et de nouvelles programmations sont en cours d'élaboration.

Pendant le stage, le Centre d'excellence en évaluation a émis des recommandations concernant certains rapports d'évaluation de l'Agence, il était intéressant de voir les points sur lesquels ils ont mis l'accent, qui, s'ils ne sont méconnus, gagnent à être rappelés à l'occasion, tels que limiter le nombre de recommandations, faire preuve d'un esprit de synthèse, relier les questions et les conclusions de l'évaluation aux objectifs du programme etc.. L'apport le plus important de cette démarche, de mon point de vue, c'était d'avoir une rétroaction sur le produit de l'évaluation de l'Agence, de l'ajuster aux normes et politiques en vigueur dans la fonction publique fédérale, ce qui permet en bout de ligne à l'évaluateur de se maintenir dans un processus d'amélioration continue.

Lors du stage, J'ai reçu le mandat d'élaborer des indicateurs pour les ententes de rendement de la haute direction. L'expérience m'a fait découvrir une réalité que vivent quotidiennement les évaluateurs, à savoir qu'ils sont assez souvent sollicités par des mandats qui ne font pas nécessairement partie de leurs attributions de tâches. Ceci affecte la qualité de l'évaluation, car l'échéancier de l'évaluation en cours s'en ressent, ainsi que sa concentration de l'évaluateur

## 1.2. Présentation sommaire de la Direction Qualité et examens :

À DEC, l'évaluation fait partie de la Direction Qualité et examens (DQE). Elle a le mandat d'assurer la gestion du système qualité de l'agence qui est certifiée ISO 9001-2000, de la vérification interne et de la mesure du rendement de l'Agence. Outre le directeur, cinq personnes

## Section 1: Éléments de contexte du stage

---

composent l'équipe d'évaluateurs, Une personne pour la mesure de rendement, un autre en charge de la gestion de qualité et quatre vérificateurs internes.

Il était intéressant d'observer comment certaines de ces fonctions peuvent parfois examiner la même programme ou initiatives mais sous un angle et avec une profondeur différents de l'évaluation, c'est notamment le cas de la vérification. Ma période de stage a coïncidé avec une vérification de la mise en œuvre du programme IRS, il était surprenant de voir comment les résultats de cette vérification interne ont été transférés pour l'ensemble de la population sous étude, compte tenu de la méthodologie qui est somme toute très limitée en termes d'échantillon et de sources de données

Les évaluations au sein de l'Agence ont toujours été effectuées par des consultants. L'évaluation des programmes IRS et IDÉE PME à l'interne était une première pour l'Agence. Le défi était donc de taille, surtout en raison d'un échéancier trop court. L'évaluation aurait requis, afin d'optimiser le temps et les ressources, une vraie gestion de projet. L'expérience s'est révélée positive et très profitable à l'organisation. En effet, la maîtrise par les conseillers de DEC de l'ensemble des éléments de l'évaluation, leur permet d'alimenter plus efficacement le processus d'élaboration de la nouvelle programmation de l'Agence.

### **2.1. Mandat de l'évaluation**

Dans le Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR)<sup>1</sup> du programme IRS (voir annexe 1 : Profil d'IRS), Développement économique Canada s'est engagé à produire une évaluation sommative en mars 2006. En parallèle, l'évaluation cherche à enrichir la nouvelle programmation par les leçons apprises. Habituellement, c'est en partie le rôle d'une évaluation sommative de soutenir la décision sur le renouvellement ou le prolongement d'un programme, néanmoins, le contexte particulier du renouvellement des orientations stratégiques de l'Agence requiert l'élaboration de nouveaux programmes, plus cohérents avec ses résultats stratégiques.

### **2.2. Enjeux de l'évaluation :**

Lors de cette évaluation, trois enjeux ont été retenus. Le premier cherche à apprécier le maintien de la pertinence des éléments du programme, leurs adéquations aux besoins qui ont justifié sa mise en œuvre et enfin la cohérence de l'intervention par rapport à celles existantes.

L'enjeu de la mise en œuvre examine les pratiques dans les bureaux d'affaires au niveau de l'élaboration des stratégies IRS, des suivis de projets et de leurs résultats et l'adéquation des ressources mobilisées avec les résultats à atteindre.

L'enjeu des résultats et des leçons apprises traite de l'impact des interventions de l'IRS depuis sa mise en œuvre afin d'observer dans quelle mesure les objectifs fixés ont été atteint.

### **2.3. Méthodologie:**

Plusieurs méthodes et sources de données ont été sélectionnées. Des contraintes de disponibilité de l'information, de temps et de coûts ont présidé à leur choix. La démarche de l'évaluation a privilégié une stratégie de triangulation des méthodes et des sources de données pour accroître la rigueur et soutenir les constats. À des fins de synthèse, le tableau 1 résume les principales sources de données utilisées, reliées aux questions d'évaluation.

---

<sup>1</sup> «Qu'est-ce qu'un CGRR? Un plan directeur d'un programme ou ce qu'une initiative doit accomplir, il : décrit la justification, les ressources et la logique du rendement; Présente les stratégies de mesure, d'évaluation et de rapports qui seront mises en oeuvre pour suivre les progrès la gestion axée sur les résultats; Présente de l'information sur ce qu'une politique, un programme» Définition du Secrétariat du Conseil du trésor. [http://www.tbs-sct.gc.ca/eval/tools\\_outils/pres-expo/pres-expo03\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/eval/tools_outils/pres-expo/pres-expo03_f.asp)

## Section 2: Cadre d'évaluation du programme IRS

Tableau 1: Tableau synthèse des principales sources d'information utilisées par enjeu d'évaluation

Description des sources de données	Pertinence	Mise en œuvre	Succès et leçons apprises
<b>Données primaires</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Plus d'une quarantaine (n= 44) d'entrevues réalisées auprès des directeurs des bureaux d'affaires, de conseillers des bureaux d'affaires IRS et IDÉE-PME. Des représentants de partenaires fédéraux et du gouvernement du Québec et d'intervenants socio-économiques.</li> <li>La tenue de quatre groupes de discussion regroupant 27 clients du programme IRS dans 4 régions.</li> </ul>	X	X	X
	X	X	X
<b>Les données secondaires :</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Les bases de données extraites du système de gestion financière HERMÈS</li> <li>Les résultats des enquêtes annuelles de l'agence pour les entreprises.</li> <li>La compilation des annexes E des projets « organisme ».</li> </ul>		X	X
		X	X
		X	X
<b>Revue de la documentation</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>L'analyse des stratégies IRS des 14 bureaux d'affaires.</li> <li>La vérification des suivis des résultats de seize projets IRS et IDÉE-PME de quatre bureaux d'affaires.</li> </ul>	X	X	X
		X	

### 2.4. Réflexions personnelles sur le cadre d'évaluation:

La littérature n'insistera jamais suffisamment sur l'importance de disposer, au sein des organisations, d'outils de collecte et de suivi d'information performants. L'information produite est d'abord requise dans une perspective de saine gestion puisqu'elle sert à alimenter le processus décisionnel du gestionnaire. Son importance est d'autant plus grande dans le cadre d'organismes gouvernementaux, puisque ces derniers sont tenus de rendre compte de leurs résultats, à cette fin, ils doivent préparer différents rapports. Les «consommateurs» de ces informations, dont l'évaluateur, doivent disposer de bases de données de qualité pour documenter leurs études et leur permettre d'aboutir à des résultats probants qui appuieraient leur travail de rapportage et de mesure. Par conséquent, les gestionnaires devrait s'assurer non seulement de disposer d'outils de collecte de données mais aussi de vérifier la qualité des informations produites. Ainsi, dans le

## Section 2: Cadre d'évaluation du programme IRS

cas de l'évaluation d'IRS, cette limite au niveau des disponibilités de données fiables a directement affecté le choix de la méthodologie. En pratique, l'évaluateur est confronté, en plus, à plusieurs autres contraintes, telles le temps et le coût, par conséquent, il se trouve obligé de faire au mieux en fonction des outils qui sont à sa portée.

Aussi, cette contrainte se répercute sur la qualité de l'évaluation. L'évaluation de l'IRS est sommative, elle intervient à la fin du cycle de vie du programme, elle devrait, donc, focaliser sur l'enjeu des résultats afin de voir si le programme a effectivement atteint ses objectifs et déterminer l'apport du programme<sup>2</sup>. Dans le cas de l'évaluation IRS, nous remarquons que cette emphase sur l'effet incrémentiel du programme n'a pas pu être respectée, étant donné des contraintes organisationnelles liées à la rigueur du suivi des résultats dans les bureaux d'affaires, particulièrement les projets entrepris avec les organismes qui sont les principaux clients du programme. Il y'a, ensuite, l'inadéquation de certains outils de mesure de rendements mis en place par l'Agence. Par conséquent, certaines informations n'étaient soit pas disponibles ou peu fiables. Mesurer cet effet à l'aide d'un groupe témoin aurait été idéal, cependant elle aurait nécessité une planification très tôt dans le processus d'évaluation.

Mesurer des résultats est, directement, lié à leur définition dans le Cadre de gestion et de responsabilisation de l'IRS qui est censé, rappelons-le, présenter la logique de rendement. Or, le CGRR du programme présente des limites en termes de précision d'objectifs et ne quantifient pas les cibles à atteindre. Ce qui est attribuable à l'inexpérience de l'Agence en la matière (Il a été le premier à avoir été élaboré) et au manque de suivi pour l'actualiser. Ceci justifie pourquoi on n'en a pas tenu compte lors de l'élaboration du cadre d'évaluation de l'IRS.

De plus, l'une des formes de contribution du programme IRS est une contribution non financière, qui prend diverses formes : accompagnement, suivi des projets, coaching soit directement administrés par DEC soit par des organismes locaux avec lesquels DEC a conclut des ententes. Pour les mêmes motifs invoqués plus haut, il a été impossible de mesurer l'effet de ces contributions. Tous ces facteurs réunis ont rendu difficile la mesure de l'atteinte des objectifs prévus par IRS.

Il y'eut lors de l'évaluation du programme Innovation, développement de l'Entrepreneurship et exportations destinées aux PME (IDÉE PME), un autre des programmes de l'Agence, la tenue d'un panel d'experts. L'utilisation de cette technique comme source de données de substitution ou de complément à d'autres mesures de résultats de programme<sup>3</sup> était assez nouvelle pour moi. Le résultat me fait douter de la pertinence de cet outil dans le cadre de ce programme, car même si le débat était intéressant, il se situait dans une perspective prospective sur les orientations à donner aux outils d'aide au développement économique. Alors que le besoin pour l'évaluation sommative d'IDÉE PME, comme pour IRS, se situait dans l'évaluation des résultats du programme. Une autre source de données comme des études de cas aurait mieux répondu à cette préoccupation.

<sup>2</sup>[http://www.tbs-sct.gc.ca/eval/tools\\_outils/rbm\\_gar\\_cour/enh/module\\_04/module\\_0414\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/eval/tools_outils/rbm_gar_cour/enh/module_04/module_0414_f.asp)

<sup>3</sup> Canada, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada «*Méthodes d'évaluation de programmes : Mesure et attribution des résultats des programmes*» Pratique d'examen et études, revue gouvernementale et services de qualité. Direction du sous-contrôleur général.

## Section 2: Cadre d'évaluation du programme IRS

L'élaboration d'un CGRR pertinent, la mise en place d'outils fiables et valides, leur appropriation par les intervenants de DEC, contribueront sans aucun doute à faciliter la tâche de l'évaluation au sein de DEC et à en accroître les bénéfices.

### **3. Section : Contribution à la démarche d'évaluation**

Les entrevues ont été une source privilégiée de données primaires en raison de la nature des données à recueillir. Celles dont le traitement fait partie du présent mandat sont celles des entrevues des partenaires locaux et fédéraux. Elles ont alimenté les constats liés à des enjeux de pertinence, de mise en œuvre et de leçons à tirer ou de suggestions d'amélioration. Également, afin de cerner l'évolution de la perception des bénéficiaires du programme sur certains enjeux de l'évaluation, une comparaison des principaux constats des groupes de discussion des évaluations 2003 et 2006 a été effectuée.

Certaines des entrevues avaient pour objet de recueillir les commentaires des intervenants de DEC sur des questions faisant l'objet de l'évaluation. Aussitôt après mon arrivée, j'ai eu l'occasion d'assister à quelques entrevues. Plonger aussi rapidement dans l'action m'a permis, dans une certaine mesure, de m'intégrer plus rapidement dans le processus d'évaluation en cours. Les commentaires recueillis ont suscité ma curiosité et m'ont poussé à m'interroger sur des points soulevés par les intervenants, plus vite que ne l'aurait fait une lecture du programme. D'un point de vue technique, j'ai pu constater que pour mener une entrevue semi structurée et en retirer tout le bénéfice, il fallait avoir une bonne connaissance du programme et de l'organisation pour discerner toute les nuances qui se dégagent des commentaires et de les placer dans leur contexte. Elle nécessite, aussi, un bon esprit de jugement de l'interviewer pour laisser de la latitude à l'intervenant mais qui doit en même temps veiller à ne pas se laisser dévier de l'objectif de la question

#### **3.1. Analyse des entrevues des intervenants du milieu et des partenaires fédéraux**

##### **3.1.1. Méthodologie**

Les répondants appartiennent à des organismes d'aide au développement régional ou à des ministères ou agences du gouvernement fédéral. Ils sont du nombre de dix neuf (voir tableau 1 page 7). Ils ont été choisis à partir de la liste de partenaires et intervenants du milieu que les bureaux d'affaires avaient consultés lors de l'élaboration de leur stratégie IRS.

Les intervenants locaux représentent plusieurs types d'organismes d'aide au développement régional comme les Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC), les conférences régionales des élus (CRÉ), ainsi que des associations comme les associations touristiques régionales (ATR) ou des associations en foresterie ou dans le secteur manufacturier.

Les partenaires fédéraux comprennent des ministères et Agences du gouvernement fédéral, qui desservent, dans les limites de leur mandat respectif, les régions du Québec. Ils représentent à titre d'exemple le Ministère des ressources humaines et du développement social (RHDCC), le Conseil national des recherches Canada (CNRC) et Agriculture et Agroalimentaire Canada.

### Section 3 : Contribution à la démarche d'évaluation

**Tableau 1: Nombre d'entrevues réalisées par type d'organismes**

Type d'intervenants	Nombre d'entrevues réalisées par organisme
▪ Intervenants locaux	▪ ATR : 2 ▪ SADC : 2 ▪ CRÉ : 2 ▪ CAE : 1 ▪ Autres : 5
▪ Partenaires fédéraux	▪ RHDCC : 2 ▪ CNRC : 1 ▪ AAC : 2 ▪ POC : 1 ▪ Autres : 1

Les régions auxquelles appartiennent les répondants, ont été choisies sur la base de certains critères permettant de recueillir des données les plus représentatives possibles. La principale particularité du programme IRS étant sa modulation régionale, il a été jugé pertinent de choisir des bureaux régionaux permettant de recueillir cette diversité au niveau de leur stratégie et de sa mise en œuvre. Les critères ayant présidé à ce choix sont les suivants :

- le type de région (périphérique ou non);
- le type de couverture du territoire de l'IRS (ensemble du territoire et / ou une partie du territoire)
- la taille des bureaux selon l'effectif (moins de douze / plus de douze employés);
- la population;
- l'ampleur des contributions dans le cadre du programme IRS et des axes d'intervention;
- l'ampleur des contributions IRS et IDÉE-PME.

Ainsi après compilation, quatre régions ont été sélectionnées, le Saguenay-Lac-Saint-Jean; Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine; Estrie; laval-Laurentides-Lanaudière.

Les entrevues ont été menées conjointement par des conseillers de DEC et de deux consultants. Ils avaient à leur disposition un guide d'entrevue élaboré par un bureau de consultant lors de l'évaluation de l'IRS 2003. La durée moyenne des entrevues des partenaires oscillait entre 45 minutes et 1 h 30heure. L'une des raisons expliquant la longueur des entrevues est qu'elles ont également servi à recueillir des informations sur IDÉE PME dont l'évaluation s'effectuait à la même période. Les entrevues se sont globalement bien déroulées, les différents intervenants interrogés ont fait preuve d'une volonté réelle de collaborer à l'évaluation.

### **3.1.2. Traitement, analyse des entrevues et leçons apprises :**

À des fins de validation, la retranscription des entrevues a été acheminée aux intervenants interrogés. Quand cela a été nécessaire, des modifications dans certaines parties des rapports d'entrevues ont été apportées afin qu'elles précisent davantage l'opinion des répondants. S'étant engagé à préserver l'anonymat des intervenants, les désignations pouvant servir à les identifier ont été délibérément éliminées du texte.

Une procédure a été élaborée qui débute par la retranscription du verbatim, la rédaction d'un rapport synthèse, leur validation auprès des intervenants. Après l'approbation des rapports d'entrevues, le traitement des entrevues a fait l'objet de plusieurs étapes de raffinement :

- La première étape a consisté à les consolider par type d'intervenants et par région pour en faciliter la lecture.
- Dans un deuxième temps, des synthèses ont été dégagées en préservant autant que possible la richesse et l'exactitude de l'information.
- Enfin, des constats ont été posés par type d'intervenants et par région. À cet égard, nous avons gardé des verbatim qui viennent étayer ces constats

Durant toutes ces étapes, la difficulté majeure à laquelle j'ai été confrontée était la synthèse. Certains aspects du programme n'étant pas très familiers, il était ardu de distinguer les parties qu'il fallait élaguer. D'ailleurs, au moment de l'analyse finale, nous nous sommes rendus compte qu'effectivement certaines entrevues étaient trop synthétisées, nous ne parvenions pas à vérifier l'existence de constantes, il a fallu recourir à la retranscription d'origine pour les compléter. C'est à cette phase, également, que nous nous rendons compte de l'importance d'un interviewer compétent, qui pousse le répondant à clarifier et à préciser davantage sa pensée, qui reformule certaines questions pour s'assurer de la bonne compréhension de certaines questions. (Processus itératif et de longue haleine surtout comparé à l'analyse quantitative)

Outre les limites inhérentes aux entrevues semi structurées, nous en avons constaté quelques une pour celles-ci :

- Plusieurs répondants ne distinguent pas entre la contribution globale de DEC et l'apport spécifique du programme IRS. Par conséquent, leurs réponses manquent parfois de précisions. Cependant, nous sommes assurés que leurs commentaires sont issus de leur expérience de l'IRS puisque, rappelons-le, ces intervenants ont été choisis sur la base de partenariat ou de concertation avec DEC via IRS.
- Certaines réponses sont trop collées au contexte professionnel du répondant, elles négligent de se positionner dans un contexte régional.
- Certains intervenants étaient peu familiers avec certains concepts tels que la proactivité et l'horizontalité. Ceci a compliqué l'analyse de certaines questions liées à la mise en œuvre de ces approches. Il y avait lieu de demander aux intervenants interrogés de les définir avant de voir comment ils ont été mis en œuvre par les intervenants de DEC.
- Certaines questions comportaient des nuances auxquelles les répondants n'ont pas toujours été sensibles comme lorsqu'il leur a été demandé d'identifier les besoins régionaux et par la

suite les problématiques régionales (annexe 2 : guide d'entrevue). Il en découle que la qualité des réponses était inégale, soit en terme de pertinence, soit incomplète.

- Le questionnaire était aussi trop long puisqu'il a aussi servi à recueillir des informations sur IDÉE PME, l'interviewer devait faire, parfois, des choix sur les questions à poser et celles à approfondir

### 3.1.3. Pertinence d'IRS

L'évaluation de la pertinence de l'IRS porte sur deux volets, la conception de l'approche d'intervention et sa cohérence.

La conception vise à évaluer dans quelle mesure les besoins qui ont été à l'origine de la mise en œuvre du programme IRS prévalent toujours. La cohérence de l'intervention cherche à s'assurer que le programme IRS ne dédouble pas d'autres stratégies ou programme. Plus précisément, nous cherchons à répondre aux interrogations suivantes :

- Les besoins régionaux qui ont motivés la mise en œuvre du programme IRS prévalent-ils toujours ? IRS continue-t-il à répondre aux problématiques régionales ? La contribution de l'IRS est-elle importante pour le développement régional ?
- IRS dédouble-t-il d'autres programmes dans la région ? La contribution de l'IRS est-elle justifiée malgré les autres programmes ?
- Bref, l'approche de l'IRS est-elle encore justifiée ?

#### ***Adéquation aux besoins des régions :***

Tous les intervenants s'accordent sur la contribution de l'IRS dans la résolution des problématiques de la région, ainsi, selon l'un des intervenants dans le domaine forestier « *Sans la contribution de DEC, nous n'aurions pas pu obtenir autant de financement* ». Certains ont, même, été en mesure de remarquer l'impact de la contribution de DEC comme l'augmentation du nombre de touristes internationaux dans la région.

Pour beaucoup d'entre eux si le programme IRS réussit à répondre aux besoins des régions, c'est en grande partie grâce à une bonne lecture des problématiques auxquelles ils sont confrontés. La contribution de l'IRS au développement de leur région réside dans son apport financier à plusieurs études et projets dans le domaine de la recherche, son infrastructure notamment. Le programme a été, également, impliqué dans les entreprises rurales, il a supporté, entre autre, le volet commercialisation des petites entreprises de transformation alimentaire. Sur le plan des contributions non financières de l'IRS, les conseillers jouent un rôle important auprès des bénéficiaires en tant que facilitateur, conseiller et motivateur. Parmi une de leurs initiatives, la mise en place d'un réseau de mentors afin de palier à la problématique de la relève entrepreneuriale.

Du point de vue des intervenants interrogés, les problématiques n'ont pas été éradiquées de la région, quelques unes se sont aggravées ou au mieux maintenues. Plus encore, certains envisagent la possibilité que la situation se détériore à cause de la raréfaction des sources de financement en région. Entretemps des besoins ont émergé, tels que ceux qui suivent :

### Section 3 : Contribution à la démarche d'évaluation

- La mise en place d'une vigie sur le plan concurrentiel, technologique et stratégique ;
- Les nouveaux besoins identifiés dans les créneaux ACCORD<sup>4</sup> ;
- L'instauration d'un climat de concertation et de collaboration entre les différents intervenants du milieu pour moduler les modèles de développement aux particularités régionales.

Les partenaires fédéraux, quant à eux, ont relevé une autre nature de préoccupations :

- L'expertise des ressources humaines ;
- L'inadéquation aux besoins de la région de la formation dispensée par les collèges et universités locaux.

Les quelques réserves des intervenants interrogés touchent, essentiellement, les modalités administratives de l'IRS. Selon certains intervenants, l'apport financier du programme est très compartimenté ce qui exige des investisseurs un important déploiement d'énergie pour mener leur projet à bien.

#### **Pertinence de la philosophie de gestion**

La majorité des intervenants interrogés ont remarqué l'approche proactive de l'agence comme en témoigne un intervenant du milieu «*DEC a été très actif pour nous dire de quelle façon il pouvait intervenir*». En pratique, cette approche réside dans le fait que DEC reste à l'affût des projets et qu'il prenne souvent l'initiative d'interpeller les partenaires susceptibles d'y apporter leur contribution. Pour d'autres, elle consiste dans la participation de DEC à l'élaboration de leur plan d'action.

La démarche proactive a visé certains secteurs en particulier, ainsi, dans le domaine de l'innovation, ils ont élaboré, en partenariat avec d'autres acteurs du milieu, un projet visant à créer un réseau d'aide à l'innovation Cependant, quelque uns ne partage pas le même avis, ils reprochent à DEC d'être en mode réactif pour entreprendre des projets, tels que l'illustrent ces propos. « *C'est souvent nous les instigateurs des projets avec le client*». Ou « *(À DEC) on est plus en mode de réception de demandes*».

La gestion horizontale que met en avant la philosophie de gestion du programme IRS a été relevée par la majorité des intervenants. Les intervenants de DEC sont perçus comme étant très ouverts à travailler avec des partenaires de différents paliers. Ils agissent autant dans une optique de concertation que pour chercher des partenaires financiers «*Nous sentons que DEC a le souci de travailler en concertation et d'aller chercher d'autres partenaires dans le milieu qui pourrait participer au financement de projets*». Dépendamment de la région, la mise en œuvre de l'approche horizontale prend la forme de cofinancement de projets ou la participation à des guichets uniques. Vis-à-vis des partenaires fédéraux, elle s'est surtout manifestée par des demandes d'avis sectoriels et dans certains cas, la participation à des tables interministérielles. Sur le plan de la valeur ajoutée de l'approche horizontale de l'IRS sur les interventions fédérales, le bilan est positif. Du point de vue des intervenants fédéraux, elle accroît leur efficacité dans la

<sup>4</sup> Actions concertées de coopération régionale de développement (ACCORD), programme du ministère de Développement, économique, innovation et Exportations (MDEIE)  
[http://www.mdeie.gouv.qc.ca/page/web/portail/fr/developpementRegional/service.prt?svcid=PAGE\\_GENERIQUE\\_CATEGORIES17&iddoc=41472](http://www.mdeie.gouv.qc.ca/page/web/portail/fr/developpementRegional/service.prt?svcid=PAGE_GENERIQUE_CATEGORIES17&iddoc=41472)

résolution des problématiques en créant une synergie entre tous les acteurs. En pratique, elle permet la mise en commun de leur expertise respective et de leur ressource financière.

Actuellement, cette approche reste limitée de l'avis de plusieurs à cause de plusieurs irritants :

- Le manque des ressources financières des partenaires fédéraux;
- Des conseillers de DEC eux mêmes, car pour certains, le mérite de cette approche revient non pas au programme IRS mais aux individus en place;
- Le malaise entre les deux paliers gouvernementaux.

Les intervenants s'accordent sur l'importance de l'approche horizontale en région. D'une part, les ressources financières sont limitées, d'autre part, elle favorise le ralliement de l'ensemble des acteurs concernés autour des projets. Ils ont identifié, en plus, les points forts suivants:

- Un développement régional intégré ;
- Une lecture commune des priorités régionales ;
- Une meilleure synergie de l'intervention ;
- Une amélioration de la capacité d'adaptation aux conditions d'un secteur.

Cependant, le succès de cette approche reste tributaire de la mise en œuvre de certaines conditions :

- Une bonne coordination entre les acteurs ;
- Un intérêt partagé par tous les intervenants ;
- Une bonne gestion de la communication.

### ***Cohérence de l'intervention***

La majorité des intervenants interrogés juge qu'il n'y a pas de dédoublement entre le programme IRS et les programmes existants dans leur région. Au niveau fédéral, DEC représente son unique «bras livreur», tandis que sur le plan provincial, les programmes pâtissent d'un faible budget, ce qui confère plus de poids à l'intervention de DEC en région. De plus, la concertation entre les différents acteurs concourt dans une large mesure à éviter les dédoublements. Les intervenants estiment qu'IRS se distingue des programmes de leur connaissance grâce à :

- Sa flexibilité, au niveau de l'admissibilité des projets et des remboursements.
- Son approche systémique, IRS aborde le développement régionale dans une perspective de développement sectoriel « *L'IRS propose une vision plus systémique, où l'objectif recherché est le développement de tout le secteur et non uniquement le développement d'une entreprise.* »
- Son approche horizontale, plus précisément le partenariat avec les intervenants du milieu. DEC conclut régulièrement des ententes de partenariat avec les organismes locaux contrairement aux autres programmes provinciaux « *c'est au niveau de la clientèle ciblée par le programme qui vise le partenariat entre les différents intervenants du milieu, au lieu d'être axé comme les autres programmes sur l'aide directe*»

- Ses modalités administratives, IRS se base sur les dépenses alors que les autres programmes proposent des enveloppes budgétaires comme c'est le cas pour Tourisme Québec
- Son approche ciblée, les champs d'intervention de l'IRS sont très nettement délimités «*le programme IRS complète bien les autres programmes et est assez circonscrit*»

### **3.1.4. Enjeu de la mise en œuvre :**

Dans le but d'obtenir la meilleure adéquation possible aux problématiques régionales, chaque bureau d'affaires est chargé d'élaborer sa propre stratégie IRS. Elle met en avant, dans le cadre des axes de développement du programme, les initiatives qu'ils comptent entreprendre. Afin de s'assurer d'aboutir à une lecture commune des problématiques régionales, ce processus est supposé donner lieu à des consultations avec les intervenants du milieu.

Cette section, mise en œuvre du programme IRS, se limite dans le cadre du présent mandat à l'implication des répondants locaux et fédéraux dans l'élaboration des stratégies IRS. Ce faisant, nous serons en mesure de voir si cette exigence est respectée par les bureaux régionaux.

#### ***Implication des partenaires***

La majorité des intervenants locaux interrogés n'ont pas été impliqué dans le processus de consultation lors de l'élaboration de l'IRS. Quelque uns relève qu'une consultation aurait permis de bonifier la stratégie IRS, par la même occasion, elle aurait contribué à une meilleure perception de DEC et du programme IRS par les intervenants du milieu.

Les partenaires fédéraux ont été plus nombreux à être invités à cet exercice. La consultation a pris la forme d'une validation des choix des axes d'intervention d'IRS, elle s'est, généralement, effectuée de manière informelle mais ces derniers déclarent, spontanément, être satisfaits de la forme de leur participation à l'élaboration de l'IRS ainsi que de l'étape dans le processus à laquelle elle a eu lieu. Lors des projets entrepris en commun avec DEC, l'initiative provenaient indifféremment par DEC ou les organismes en présence.

### **3.1.5. Bilan, points à maintenir et à améliorer**

Cet enjeu vise à vérifier l'atteinte des résultats attendus tels que fixés dans le CGRR du programme IRS. Étant donné les limites du mandat, nous nous arrêterons sur le bilan du partenariat entre DEC et les intervenants fédéraux et locaux. Ensuite, nous dégagerons les points forts du programme à maintenir ainsi que leurs suggestions d'amélioration.

#### ***Bilan du partenariat***

Les intervenants du milieu interrogés, tirent un bilan positif de leurs expériences avec DEC. Ils soulignent l'importance de l'approche concertée du développement régional sur laquelle insiste le programme IRS. De leur point de vue, cette approche offre l'opportunité de mettre en commun les ressources des deux paliers gouvernementaux.

Les partenaires fédéraux abondent dans le même sens. D'une part, ils voient dans cette approche le moyen de renforcer leurs actions dans certains secteurs. D'autre part, leurs

interventions communes gagnent en efficacité grâce à la complémentarité de leurs expertises respectives.

### ***Points forts du programme à maintenir***

Les intervenants retiennent plusieurs points forts du programme IRS, qui sont pour la plupart en lien avec les fondements du programme et dans une moindre mesure avec sa gestion et les intervenants de DEC:

- La modulation du programme qui lui permet de mieux s'adapter aux problématiques régionales;
- La pertinence des axes d'intervention;
- Les ententes de partenariat conclut avec les autres organismes ;
- La pro activité des intervenants de DEC;
- Le volet communication et échange entre les différents partenaires qui ressort autant comme un point fort à maintenir dans l'IRS que comme suggestion d'amélioration ;
- Les qualités interpersonnelles du personnel de DEC ;
- La rapidité des délais.

### ***Suggestions d'amélioration***

Les suggestions d'amélioration concernent principalement les modalités du programme, la «frilosité» des stratégies IRS et la concertation provincial-fédéral. Plus en détail, ils ont proposé:

- L'augmentation de la contribution financière de DEC ;
- L'assouplissement des conditions d'attribution de l'aide, des modalités de remboursement et des formalités administratives. À cette fin, certains ont préconisé le développement d'outils permettant à la clientèle de DEC de mieux répondre à ses exigences notamment en matière de mesure de rendement ;
- Les choix contenus dans les stratégies régionales pourraient être améliorées, DEC devrait effectuer des choix plus «audacieux et risqués» ;
- Une meilleure harmonisation entre les programmes des deux paliers gouvernementaux à travers le partenariat et la concertation ;
- Combler le vide en matière de financement d'infrastructures.

En résumé, nous pouvons déduire, d'après les entrevues des intervenants du milieu et les partenaires fédéraux, que le programme reste pertinent. Il contribue à la résolution des problématiques régionales grâce à leur bonne identification dans les stratégies IRS ainsi qu'à sa philosophie de gestion. Du point de vue de la cohérence de l'IRS avec les autres programmes et initiatives, la concertation contribue dans une large mesure à éviter les dédoublements ou les chevauchements.

Sur le plan de la mise en œuvre, Nous avons constaté que bien que l'approche horizontale figure parmi les facteurs clés qui expliquent le maintien de la pertinence du programme IRS, son application n'est pas systématique, notamment au niveau de la concertation, comme c'est le cas lors de l'élaboration des stratégies IRS. Du reste, parmi les suggestions d'amélioration figurent le partenariat et la concertation pour parvenir à une meilleure harmonisation entre les programmes des deux paliers gouvernementaux. Lorsqu'elle a eu lieu, la concertation a pris la forme d'une

### Section 3 : Contribution à la démarche d'évaluation

validation des choix effectués, alors que comme le souligne J. Bourgault (2003)<sup>5</sup> elle devrait se situer au moment de la réflexion sur la problématique et se placer en amont de la solution «*Dès le tout début de la réflexion sur une problématique, on associe tous les impliqués à la définition des enjeux.*». De plus, l'approche horizontale est un processus complexe, elle requiert des prémisses indispensables à son succès, comme l'indique le guide pour l'établissement de dialogues sur l'horizontalité<sup>6</sup>«*La gestion horizontale représente un défi particulièrement intimidant, car elle exige des capacités de leadership et des compétences interpersonnelles spéciales, une culture organisationnelle de confiance, une communication continue et une planification soignée. Ces facteurs ne s'acquièrent pas tous du jour au lendemain ; ils ne peuvent pas non plus relever directement d'une seule personne.*».

Or, aucune mesure d'accompagnement n'a été instaurée par DEC au moment de la mise en œuvre du programme IRS. En conséquence, nous recommandons pour assurer le succès de l'approche horizontale que l'Agence mette en place les outils nécessaires et prenne en considération les qualités interpersonnelles dans le choix des intervenants responsables de la mise en œuvre de cette approche.

Les interventions effectuées dans le cadre de l'IRS bénéficient principalement aux organismes. Dans le cas où DEC développerait une nouvelle programmation, ils gagneraient à moduler davantage leur offre pour ce type de clientèle. Toujours dans le même contexte, DEC devrait considérer les suggestions d'amélioration, du moins, investiguer davantage par rapport à ces points pour identifier les irritants.

<sup>5</sup> Jacques Bourgault (2003) «*La gestion horizontale*» Revue Management, volume14, Numéro2.

<sup>6</sup> Canada, Environnement Canada et l'Atelier de synthèse sur l'horizontalité et le Centre Canadien de gestion 2000. «*Guide pour l'établissement de dialogues sur l'horizontalité document de travail*»

### 3.2. Comparaison des constats des groupes de discussion des évaluations 2003 et 2006

#### 3.2.1. Méthodologie :

Afin d'enrichir la qualité des constats des groupes de discussion et de déterminer s'il existe une évolution, des perceptions des clients sur la mise en œuvre du programme IRS, sa pertinence et ses succès et résultats, une comparaison avec l'évaluation 2003 a été effectuée. Pour effectuer cet exercice, il a fallu dans un premier temps comparer la méthodologie utilisée dans les deux évaluations afin de s'assurer de leur comparabilité. Par la suite, les constats ont été regroupés selon les différents thèmes. La similitude entre les deux méthodologies adoptées a rendu ce rapprochement possible (voir tableau 3 à la page 17). À l'exception des PME et des représentants d'organismes intervenants dans le développement régional, le profil des groupes est relativement semblable. Également, lors des deux évaluations, le même canevas de discussion a été suivi.

**Tableau 3<sup>7</sup> : Synthèse des méthodologies utilisées dans les groupes de discussion des évaluations 2003 et 2006**

	2003	2006
<b>Date</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entre le 8 et 11 janvier 2003</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entre le 29 août et le 15 septembre 2006</li> </ul>
<b>Villes / régions</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Montréal</li> <li>• Chicoutimi</li> <li>• Rimouski</li> <li>• Québec</li> <li>• Longueuil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaspésie</li> <li>• Saguenay-Lac-Saint-Jean</li> <li>• Saint-Jérôme</li> <li>• Sherbrooke</li> </ul>
<b>Nombre de personnes présentes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 32</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 27</li> </ul>
<b>Type de clients</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 32 organismes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 18 organismes;</li> <li>• 9 PME.</li> </ul>
<b>Répartition par type de clients</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 12 représentants d'organismes de développement technologique;</li> <li>• 11 représentants d'organismes de développement touristique;</li> <li>• 9 représentants de l'axe de rayonnement international.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 9 Intervenants dans le développement technologique / sciences et technologies;</li> <li>• 6 Intervenants dans le développement touristique et culturel;</li> <li>• 1 Intervenant dans le rayonnement international des régions / développement international.</li> <li>• 11 représentants d'organismes intervenants dans l'adaptation des régions / développement social et local.</li> </ul>
<b>Canevas des groupes de discussion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Élaboré spécifiquement pour l'évaluation 2002</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le même dont la forme a été légèrement modifiée.</li> </ul>

<sup>7</sup> Document technique # 8 de l'évaluation du programme d'Initiatives régionales stratégiques. Rapport de l'étude qualitative auprès des groupes. INFRAS inc., février 2002. Rapport synthèse de l'étude qualitative portant sur l'évaluation du programme Initiatives

	<b>2003</b>	<b>2006</b>
<b>Date</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entre le 8 et 11 janvier 2003</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entre le 29 août et le 15 septembre 2006</li> </ul>
<b>Villes / régions</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Montréal</li> <li>• Chicoutimi</li> <li>• Rimouski</li> <li>• Québec</li> <li>• Longueuil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaspésie</li> <li>• Saguenay-Lac-Saint-Jean</li> <li>• Saint-Jérôme</li> <li>• Sherbrooke</li> </ul>
<b>Nombre de personnes présentes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 32</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 27</li> </ul>
<b>Type de clients</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 32 organismes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 18 organismes;</li> <li>• 9 PME.</li> </ul>
<b>Répartition par type de clients</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 12 représentants d'organismes de développement technologique;</li> <li>• 11 représentants d'organismes de développement touristique;</li> <li>• 9 représentants de l'axe de rayonnement international.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 9 Intervenants dans le développement technologique / sciences et technologies;</li> <li>• 6 Intervenants dans le développement touristique et culturel;</li> <li>• 1 Intervenant dans le rayonnement international des régions / développement international.</li> <li>• 11 représentants d'organismes intervenants dans l'adaptation des régions / développement social et local.</li> </ul>
<b>Canevas des groupes de discussion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Élaboré spécifiquement pour l'évaluation 2002</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le même dont la forme a été légèrement modifiée.</li> </ul>

### 3.2.2. Pertinence du programme IRS

La perception sur la pertinence du programme IRS face aux besoins des bénéficiaires a évolué. En 2003, ils considéraient que l'IRS n'est pas adapté aux besoins grandissants des régions, tandis qu'en 2006, ils estiment que son apport est essentiel bien qu'il devrait intégrer les besoins émergents. Les participants à la première évaluation suggèrent à DEC de distinguer dans l'analyse des projets entre « l'évolution » et la « récurrence », ce qui permettra à DEC de s'associer à plusieurs projets intéressants.

Bien qu'il s'articule différemment, le commentaire sur l'obligation de faire approuver par l'agence centrale les projets de 100 000 \$ et plus est ressorti encore une fois, lors des deux évaluations. Ainsi, en 2003, il faisait partie des causes justifiant la non-pertinence d'IRS en région, alors qu'en 2006, elle correspond à leur attente pour améliorer l'intervention de DEC en région.

De l'avis des groupes de discussion des deux évaluations, l'IRS reste toujours pertinent en raison de sa modulation régionale qui le distingue des programmes existants.

D'autres arguments sont venus soutenir leurs positions sur la pertinence du programme IRS. En 2003, c'était l'approche proactive du programme car elle incite les conseillers à être des acteurs déterminants de la scène du développement économique de leur région. En 2006, c'est l'importance du budget du programme IRS et sa flexibilité en matière d'admissibilité à certaines dépenses.

**Tableau 5<sup>8</sup> : Synthèse des constats sur l'évolution des besoins des régions et la pertinence de l'intervention de l'IRS dans les groupes de discussion des évaluations 2003 et 2006.**

2003	2006
<b>Évolution des besoins des régions<sup>9</sup></b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Les besoins grandissants nécessitent un soutien plus important;</li> <li>● Points à améliorer : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ DEC devrait faire la distinction entre l'évolution des besoins et la récurrence de l'aide, ce qui éviterait de compromettre le financement de plusieurs projets intéressants;</li> <li>○ l'obligation de faire approuver les projets de 100 000 \$ et plus par le central.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● L'apport de DEC est toujours essentiel;</li> <li>● L'identification de nouveaux besoins;</li> <li>● Point à améliorer : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ accorder une plus grande autonomie aux bureaux régionaux (abolir l'obligation de faire approuver les projets de 100 000 \$ et plus par le central).</li> </ul> </li> </ul>

### 3.2.3. La mise en œuvre du programme IRS et les relations avec DEC<sup>10</sup>:

D'une évaluation à l'autre, il ressort que l'approche initiale provient souvent des clients. Dans le cas de l'évaluation 2006, ils ont été informés de l'existence du programme quand ils avaient contacté DEC lors de leur recherche de financement. Quant aux groupes de discussion de 2003, leurs sources d'information sur l'existence du programme sont diversifiées.

La perception des participants des deux évaluations sur le cheminement des projets s'est maintenue. Généralement, ils estiment que les délais sont trop longs. Cependant, en 2003, ce constat se limitait aux projets de 100 000 \$ et plus. Alors qu'en 2006, il englobe tous les projets.

Il existe une divergence très marquée des points de vue sur le processus d'approbation des projets. En 2003, il a été jugé rapide, les retards constatés provenaient principalement du goulot d'étranglement constitué des conseillers surchargés de travail. Or, en 2006, le processus est jugé long. Ils l'attribuent en grand partie à la lourdeur du programme, à son « imprécision » et aux conseillers qui manquent de « vision de gens d'affaire ». Cependant, ils s'accordent tous pour dire

<sup>8</sup> Document technique # 8 de l'évaluation du programme d'Initiatives régionales stratégiques. Rapport de l'étude qualitative auprès des groupes. INFRAS inc., février 2002. Rapport synthèse de l'étude qualitative portant sur l'évaluation du programme Initiatives régionales stratégiques auprès des organismes et des PME clientes de Développement économique Canada. Par : CRA-Cogem, octobre 2005

<sup>9</sup> Les questions posées portent sur la pertinence des besoins actuels et futurs en regard au programme IRS

<sup>10</sup> Les questions portaient sur les sources d'information sur le programme, le cheminement et le processus d'approbation des projets et le rôle du conseiller et l'impact des interventions de DEC sur les relations avec de nouveaux partenaires, le bilan de l'ensemble du processus d'approbation des projets et enfin, la rédaction du cadre de mesure de rendement ou annexe E.

### Section 3 : Contribution à la démarche d'évaluation

---

que le processus de DEC reste toujours plus rapide que celui des autres organismes d'aide au développement existants.

Le rôle des conseillers de DEC reste toujours apprécié par la majorité des intervenants pour quasiment les mêmes raisons, à savoir, souplesse, écoute et participation au développement économique régional. Ils ont émis des réserves qui, en 2003, étaient en lien avec leur grand taux de rotation, tandis que celles de 2006 font référence à leur manque de pouvoir décisionnel ainsi que des lacunes dans leurs connaissances sectorielles.

La perception de l'impact de l'intervention DEC sur les relations avec de nouveaux partenaires est positive. Les groupes de discussion des deux évaluations ont relevé l'effet de maillage qu'elle a permis.

L'ensemble des groupes de discussion juge l'annexe E complexe et ardue, à tel point qu'ils disent avoir souvent fait appel aux conseillers de DEC pour la compléter. En outre, les groupes de discussion de 2006 ont soulevé le point qu'elles ne soient pas adaptées à la réalité de leur projet et de leur organisme. Ceux de 2003 avaient observé qu'ils manquent de ressources pour procéder à ce type d'évaluation.

### Section 3 : Contribution à la démarche d'évaluation

**Tableau 4<sup>11</sup> : Synthèse des constats sur la mise en œuvre du programme IRS et les relations avec DEC dans les groupes de discussion des évaluations 2003 et 2006.**

Évaluation 2003	Évaluation 2006
<b>Sources d'information sur l'existence du programme IRS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Diversification des sources d'information</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>À la demande des clients.</li> </ul>
<b>Cheminement des projets</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Insatisfaction, <i>uniquement</i>, à l'égard du cheminement des projets de 100 000 \$ à cause de l'obligation pour les faire approuver par le bureau de Montréal, occasionnant ainsi : <ul style="list-style-type: none"> <li>des délais trop longs;</li> <li>des analyses de projets non pertinentes en raison du peu de connaissances des problématiques de la région.</li> </ul> </li> <li>Cheminement satisfaisant pour les projets de moins de 100 000 \$.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>En général</i>, le cheminement des projets est long à cause : <ul style="list-style-type: none"> <li>de la lourdeur des programmes comparativement à la taille de l'organisme;</li> <li>des demandes d'avis sectoriel;</li> <li>de l'obligation de faire approuver les projets de 100 000 \$ et plus par l'agence centrale.</li> </ul> </li> </ul>
<b>Bilan de l'ensemble du processus d'approbation des projets</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Processus d'approbation simple et rapide;</li> <li>Processus plus rapide que celui du provincial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Processus d'approbation long;</li> <li>Processus plus rapide comparativement à d'autres.</li> </ul>
<b>Rôle du conseiller</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>La majorité est satisfaite du rôle joué par les conseillers, non seulement dans le cadre spécifique de leur projet mais également dans le développement économique de la région;</li> <li>Limite : <ul style="list-style-type: none"> <li>Le grand taux de rotation des conseillers.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Idem;</li> <li>Limites : <ul style="list-style-type: none"> <li>un manque de pouvoir décisionnel;</li> <li>un manque de connaissances sectorielles.</li> </ul> </li> </ul>
<b>Intervention de DEC sur les relations avec de nouveaux partenaires</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Effet de levier;</li> <li>Rôle décisionnel dans le développement de certains secteurs dans la région.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Effet de levier;</li> <li>Favoriser le maillage</li> </ul>
<b>Cadre de mesure du rendement</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Processus complexe nécessitant le support du conseiller;</li> <li>Processus inutile;</li> <li>Manque de ressources pour l'annexe E.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Processus complexe nécessitant le support du conseiller;</li> <li>Processus rigide et inadéquat en raison des objectifs irréalistes.</li> </ul>

<sup>11</sup> Document technique # 8 de l'évaluation du programme d'Initiatives régionales stratégiques. Rapport de l'étude qualitative auprès des groupes. INFRAS inc., février 2002. Rapport synthèse de l'étude qualitative portant sur l'évaluation du programme Initiatives régionales stratégiques auprès des organismes et des PME clientes de Développement économique Canada. Par : CRA-Cogem, octobre 2005

### 3.2.4. Les succès / résultats du programme IRS

La répercussion de la contribution du programme IRS est unanimement perçue comme étant positive dans le développement économique régional.

L'effet de levier et le maillage d'entreprises constituent les arguments communs aux deux évaluations sur les effets spécifiques de la contribution d'IRS.

**Tableau 6<sup>12</sup> : Synthèse des constats sur les effets généraux et spécifiques de la contribution d'IRS dans les groupes de discussion des évaluations 2003 et 2006.**

2003	2006
<b>Les effets généraux de la contribution d'IRS<sup>13</sup></b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Apport financier indispensable pour les promoteurs;</li> <li>Offre aux régions les moyens de saisir des opportunités;</li> <li>Ouverture de nouvelles pistes de développement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Création et maintien des emplois dans la région;</li> <li>Transfert d'expertise universitaire vers les entreprises;</li> <li>Effets à long terme sur le développement de la région.</li> </ul>
<b>Les effets spécifiques de la contribution d'IRS<sup>14</sup></b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Effet de levier;</li> <li>Accroissement des activités à caractère international;</li> <li>Attraction et rétention de touristes grâce au marketing international plus important;</li> <li>Maillage avec d'autres partenaires de la région</li> <li>Accroissement de la productivité;</li> <li>Amélioration de la compétitivité des PME;</li> <li>Confère plus de crédibilité aux organismes « subventionnés » par DEC;</li> <li>Rôle de rassembleur.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maillage d'entreprises;</li> <li>Croissance de l'organisme;</li> <li>Émergence et développement d'une industrie dans la région;</li> <li>Exportation d'un produit ou d'un service à l'international;</li> <li>Consolidation des connaissances et développement d'expertise.</li> </ul>

<sup>12</sup> Document technique # 8 de l'évaluation du programme d'Initiatives régionales stratégiques. Rapport de l'étude qualitative auprès des groupes. INFRAS inc., février 2002. Rapport synthèse de l'étude qualitative portant sur l'évaluation du programme Initiatives régionales stratégiques auprès des organismes et des PME clientes de Développement économique Canada. Par : CRA-Cogem, octobre 2005

<sup>13</sup> Questions posées : dans quelle mesure votre projet ou vos projets ont contribué : au développement du partenariat entre les différents acteurs locaux et régionaux ? À la stimulation des investissements, au maintien et à la création d'emplois ? À la diversification de l'économie régionale ? À la création d'un environnement propice pour la réalisation d'occasions de développement économique ?

<sup>14</sup> Les effets du programme sur les axes de développement suivants : technologique, touristique et culturel / rayonnement international et enfin, la capacité d'adaptation des régions.

### 3.2.5. Les pistes d'amélioration

L'assouplissement, l'élargissement des modalités administratives du programme et la modification d'aspects reliés à la mise en œuvre du programme sont les suggestions de modification communes aux groupes de discussion des deux évaluations. En 2006, ils recommandent, en plus, de veiller au développement d'expertise des conseillers dans les domaines porteurs et de faire connaître le programme IRS par les intervenants du milieu.

**Tableau 7<sup>15</sup>: Synthèse des suggestions d'amélioration du programme IRS provenant des groupes de discussion des évaluations 2003 et 2006.**

2003	2006
<b>Suggestions d'amélioration de l'IRS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assouplissement / élargissement des modalités administratives (aspect financier);</li> <li>• Modification de certains aspects liés à la mise en œuvre (mesure des résultats);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assouplissement / élargissement des modalités administratives (aspect financier);</li> <li>• Modification de certains aspects liés à la mise en œuvre (mesure des résultats);</li> <li>• Développement de l'expertise des conseillers dans des secteurs d'activités porteurs;</li> <li>• Promotion du programme IRS.</li> </ul>

#### Réflexions personnelles :

L'exercice a permis de distinguer l'évolution de la perception des bénéficiaires à l'égard des éléments du programme qui dans l'ensemble est restée constante, elle évalue aussi si les mesures mises en place suite à l'évaluation formative ont eu un impact, si le programme à travers le temps et l'expérience aidant a évolué.

Cette comparaison a été possible grâce à la similitude entre les méthodologies utilisées. Ceci nous ramène aux outils de mesure qui doivent, dans la mesure du possible, rester constants à travers les années pour permettre de constater l'évolution et l'effet des différentes initiatives mises en place tout au long du cycle de vie d'un programme

<sup>15</sup> Document technique # 8 de l'évaluation du programme d'Initiatives régionales stratégiques. Rapport de l'étude qualitative auprès des groupes. INFRAS inc., février 2002. Rapport synthèse de l'étude qualitative portant sur l'évaluation du programme Initiatives régionales stratégiques auprès des organismes et des PME clientes de Développement économique Canada. Par : CRA-Cogem, octobre 2005

## Conclusion générale

À l'ÉNAP, le stage se veut un «*Pont entre le savoir et le savoir faire*<sup>16</sup>». Dans le cadre de celui-ci, ce résultat est pleinement atteint. La littérature sur l'évaluation de programmes recense les contraintes qui en limitent l'exercice au sein d'une organisation. Ce stage a été une occasion de se frotter de plus près à certaines d'entre elles.

La sensibilité à l'apport des évaluations dans une organisation est un facteur déterminant dans son succès. D'abord, elle affecte la démarche même de l'évaluateur, en termes d'allocation de temps et de ressources. Ensuite, elle se répercute sur l'exploitation des résultats de l'évaluation. En effet, plus qu'une obligation de rendre compte à d'autres instances, l'évaluation est une opportunité pour l'organisation de s'améliorer. Le plan d'action élaboré à la suite des recommandations des évaluateurs est l'outil qui y contribue. Son application et son suivi devrait être pris au sérieux par les gestionnaires sinon les organisations n'en retirent pas tous les bénéfices. À ce sujet, une des bonnes pratiques recommandée par le Centre d'excellence en évaluation est de l'intégrer dans la planification organisationnelle, ainsi la qualité et le caractère opportun des évaluations s'accroît<sup>17</sup>.

L'importance de la diffusion des résultats de l'évaluation à travers l'organisation, est un des autres éléments relevés lors de ce stage. Il vise, en premier lieu, à transmettre les résultats de l'évaluation aux parties intéressées. Cependant, au-delà de cet objectif immédiat, c'est aussi un prétexte à des échanges qui apportent des éclairages nouveaux à certains constats de l'évaluation. Cet exercice pourrait aussi contribuer à accroître la sensibilisation de l'organisation aux attraits de l'évaluation.

L'outil et la modulation du message en fonction de l'intérêt de l'auditoire est un élément majeur dans le succès de la diffusion des résultats de l'évaluation. Une présentation des résultats de l'évaluation à la haute gestion insisterait davantage sur la pertinence du programme alors que celle effectuée auprès des employés impliqués sur le terrain serait davantage axé sur la mise en œuvre.

---

<sup>16</sup> Énoncé de l'un des objectifs du stage à l'ÉNAP. <http://www.enap.ca/enap-fra/etudiantsactuels/stages-intro.html>

<sup>17</sup> [http://www.tbs-sct.gc.ca/eval/tools\\_outils/eep-pe/eep-pe\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/eval/tools_outils/eep-pe/eep-pe_f.asp)

## Profil du programme IRS

### 1) Raison d'être :

En mars 1997, l'agence a mis en place le programme Initiatives régionales stratégiques dont la finalité est de favoriser le développement d'un environnement socio-économique dans les régions du Québec. Il vise à mettre en valeur les atouts des régions du Québec à travers l'émergence d'initiatives axées sur les spécificités régionales. Pour ce faire, l'Agence a délégué à ses bureaux régionaux, la responsabilité d'élaborer leur propre stratégie en concertation avec les principaux intervenants de la région.

Le modèle logique du programme détaille les articulations entre les différents éléments du programme (voir annexe 1)

### 2) Les axes d'intervention:

L'approche de développement de l'IRS mise sur quatre axes d'intervention :

- Développement de la capacité technologique des régions;
- Développement touristique;
- Soutien à la capacité d'attraction et de rayonnement international des régions du Québec;
- Soutien à la capacité d'adaptation des régions.

### 3) Les objectifs de l'IRS :

En accord avec les axes d'intervention le programme vise à :

- 1) Appuyer l'établissement d'entreprises dans ces activités économique jugées stratégiques pour le développement d'une région en soutenant l'acquisition d'immobilisation;
- 2) Favoriser l'essor de petites entreprises locales et régionales en appuyant des initiatives de développement de petites entreprises en réponse à des problèmes particuliers à une région;
- 3) Accroître la capacité des intervenants locaux et régionaux de susciter l'émergence de projets visant à créer ou renforcer les avantages compétitifs distinctifs d'une région en soutenant les initiatives régionales ou sectorielles de promotion internationale des avantages compétitifs des régions;
- 4) Appuyer la réalisation de projets visant à créer ou renforcer des atouts susceptibles de générer un impact structurant sur l'économie d'une région;
- 5) Soutenir la réalisation de projets d'infrastructures et d'activités de transfert reliés au savoir.

### 4) La philosophie de gestion :

La réalisation d'initiatives structurantes nécessite une très forte implication des bureaux régionaux en amont des projets. De plus, cela implique cohérence, concertation et implication de l'ensemble des acteurs économiques dans une région. À cet effet, la philosophie du programme met l'accent sur une approche proactive qui consiste dans l'analyse de la situation et des possibilités de développement, de l'établissement des problématiques et de l'identification des occasions de développement. Cette approche intègre à son tour la gestion horizontale à travers la concertation

des ministères fédéraux, la complémentarité avec le gouvernement du Québec et le partenariat flexible.

**5) La clientèle du programme IRS :**

L'IRS est un programme destiné à une clientèle composée de :

- Entreprises;
- Groupes d'entreprises et associations industrielles;
- Organisations ou institutions qui se consacrent à la promotion et à la diffusion du savoir;
- Organisations économiques à but non lucratif;
- Organisations/entreprises qui exploitent une attraction régionale, considérée comme un avantage compétitif pour une communauté;
- Municipalités et organismes municipaux.

**6) La contribution du programme IRS :**

L'aide attribuée aux bénéficiaires du programme IRS se décline en contributions financières (remboursables et non remboursables) et non financières sous forme d'accompagnement et de service conseil à la clientèle.

## Annexe I : Profil du programme IRS

Raison d'être	Appuyer des activités en réponse à des enjeux régionaux majeurs identifiés dans les diverses régions du Québec				
Cibles	Établissement d'entreprises stratégiques	Développement de petites entreprises	Capacité du milieu à dynamiser le développement de son économie	Mise en valeur des atouts régionaux	Développement d'avantages compétitifs fondés sur le savoir
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Appuyer l'établissement d'entreprises dans des activités économiques jugées stratégiques pour le développement d'une région en soutenant l'acquisition d'immobilisations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Favoriser l'essor de petites entreprises locales et régionales en appuyant des initiatives de développement de petites entreprises en réponse à des problèmes particuliers à une région</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Accroître la capacité des intervenants locaux et régionaux</li> <li>▪ susciter l'émergence de projets visant à créer ou à renforcer les avantages compétitifs distinctifs d'une région en soutenant la promotion internationale d'une collectivité, d'une région ou d'un secteur de l'économie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Appuyer la réalisation de projets visant à créer ou à renforcer des atouts susceptibles de générer un impact structurant sur l'économie d'une région</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Soutenir la réalisation de projets d'infrastructures et d'activités de transfert reliés au savoir</li> </ul>
Intrants	<p><b>Ressources financières</b> Le budget du programme pour les cinq prochaines années, à compter de 2001-2002, est de 367 M \$ auquel vient s'ajouter les fonds FCCE.</p> <p><b>Ressources humaines</b> Présentement, X employés sont répartis au siège social à Montréal, dans un réseau de quatorze bureaux d'affaires dans les différentes régions du Québec et dans son bureau de liaison avec l'appareil gouvernemental, situé à Gatineau</p>				
Activités de production	analyse de la situation et des possibilités de développement; consultations auprès des intervenants du milieu; élaboration d'une stratégie régionale; détermination d'un appui financier aux différents projets soumis				
Extrants	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Projets appuyés financièrement</li> <li>▪ Produits et services offerts par les groupes intermédiaires (GI)</li> <li>▪ Services-conseils</li> <li>▪ Satisfaction de la clientèle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Projets appuyés financièrement</li> <li>▪ Produits et services offerts par les GI</li> <li>▪ Services-conseils</li> <li>▪ Satisfaction de la clientèle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Projets appuyés financièrement</li> <li>▪ Produits et services offerts par les GI</li> <li>▪ Services-conseils</li> <li>▪ Satisfaction de la clientèle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Projets appuyés financièrement</li> <li>▪ Activités de sensibilisation / d'animation économique</li> <li>▪ Produits et services offerts par les GI</li> <li>▪ Services-conseils</li> <li>▪ Satisfaction de la clientèle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Projets appuyés financièrement</li> <li>▪ Activités de sensibilisation / d'animation économique</li> <li>▪ Services-conseils</li> <li>▪ Satisfaction de la clientèle</li> </ul>

## Introduction (5 minutes)

- « Votre nom a été transmis par le bureau d'affaires DEC de votre région. »
- Rappel du mandat confié à la Direction Qualité et examens.
- Objectifs de la rencontre qui porte sur l'évaluation de la pertinence, de la mise en œuvre et du suivi des résultats du programme IRS, objectif d'amélioration continue.
- Déroulement de l'entrevue.
- Caractère confidentiel des renseignements / validation des informations recueillies (rapport synthèse).
- Demander autorisation pour enregistrer. Les cassettes seront effacées lorsque le rapport synthèse sera validé.
- En cas de questions, référer à Daniel Otis de la DQE au 514-283-0287.
- Vérifier le type d'implication dans IRS de la personne interrogée.

## Thème 1 Connaissance du programme IRS (5 min)

- 1.1 Pouvez-vous brièvement décrire votre implication et les types d'intervention de votre organisation dans la région ?
- 1.2 Dans quel contexte avez-vous été impliqué dans le programme Initiatives régionales stratégiques de Développement économique Canada ? (Mentionner *que la stratégie d'intervention du bureau d'affaires DEC de cette région s'appelle une « IRS ».*)
  - Participation à la consultation.
  - Participation au financement de projets.

## Thème 2 Pertinence du programme IRS (15 min)

### a) Conception de l'approche d'intervention

- 2.1 À partir de votre expérience, quelles sont les principales problématiques économiques de votre région ?  
Pour vous, le programme IRS contribue-t-il à y répondre ?
- 2.2 Ces problématiques ont-elles évolué au cours des dernières années ?  
Est-ce que de nouveaux besoins devront être comblés pour contribuer au développement économique de votre région ou de votre secteur d'activité à l'avenir ?  
Quels sont-ils ?
- 2.3 Avez-vous remarqué que, pour ce programme, l'agence préconise une approche proactive et de gestion horizontale ?  
*Exemple d'approche proactive : lorsqu'ils trouvent des opportunités intéressantes les conseillers vont au devant des partenaires et clients potentiels afin de leur proposer les services de l'agence.*

## Thème 2 Pertinence du programme IRS (15 min)

Exemple de gestion horizontale : concertation et coordination entre les gouvernements du Canada et du Québec et les intervenants du milieu.

- 2.3.1 Qu'en pensez-vous ? Comment se déroule la mise en œuvre de l'approche proactive / de la gestion horizontale ?  
Quelles sont les forces de cette approche?  
Quels sont les problèmes rencontrés?  
Y-a-t-il des pistes d'amélioration à apporter?
- 2.3.2 De votre point de vue, ces approches (proactive et de gestion horizontale) préconisés par l'agence sont-elles toujours pertinentes?
- 2.3.3 Au sujet de l'approche de gestion horizontale, quel bilan tirez-vous sur (*selon le cas*)  
- la valeur ajoutée fédérale ? (partenaires fédéraux)  
- la valeur ajoutée du partenariat ? (autres)

### b) Cohérence de l'intervention

- 2.4 À votre avis, le programme IRS est-il différent des autres programmes de développement économique que vous connaissez?  
Si oui, quelles sont les différences principales ?  
À quels programmes le comparez-vous ?
- 2.5 Par rapport à ces autres interventions ou programmes soit du gouvernement fédéral que du gouvernement québécois comment positionnez-vous le programme d'initiative régionale stratégique ?  
Est-ce qu'il dédouble ces autres interventions ou programmes ?  
Est-il complémentaire ? Pourriez-vous expliquer et donner un exemple ?
- 2.6 Compte tenu de ces autres interventions, le programme IRS est-il toujours utile dans votre région ?

## Thème 3 Élaboration et mise en œuvre de la stratégie régionale (5 à 10 min)

- 3.1 Avez-vous été consulté ou impliqué par des intervenants de Développement économique Canada lors de la démarche d'élaboration de la stratégie régionale ?  
Si oui, de quelle manière ? Décrivez.  
Quel bilan en tirez-vous ?

## Thème 4 Participation au financement de projets (10 min)

**Thème 4      Participation au financement de projets (10 min)**

4.1 Pouvez-vous décrire votre participation au financement de projets dans le cadre du programme IRS ?

4.1.1 Comment a été initiée votre participation au financement de ce ou ces projets ?

4.1.2 Quel bilan tirez-vous de cette ou ces expériences de partenariat ?

**Thème 5      Leçons à tirer et solutions de rechange (15 min)**

5.1 Quelles sont vos suggestions ou commentaires afin d'améliorer le fonctionnement du programme IRS dans votre région ?

Quels sont les points forts à maintenir ?

Quels sont les aspects à améliorer ?

5.1.1 En particulier, comment qualifiez-vous la collaboration entre les différents partenaires ? Trouvez-vous importante la collaboration avec Développement économique Canada ?

5.2 Pour les partenaires fédéraux seulement :

Selon vous, dans quelle mesure, le programme IRS a-t-il contribué à assurer la cohérence de l'action gouvernementale fédérale ?

5.3 Peut-on identifier des solutions de rechange (autres options d'intervention) à la livraison du programme IRS ?

Voyez-vous d'autres façons d'intervenir plus efficacement afin de favoriser le développement économique régional ?

5.4 Y aurait-il d'autres aspects du programme IRS dont nous n'avons pas encore parlé que vous aimeriez aborder ? Si oui, lesquels ?

**Remercier la personne interrogée.** Expliquer la suite : rétroaction, validation des réponses données, etc.

## Bibliographie

- Agence canadienne de développement international «*Guide de l'évaluation à l'ACDI*» Direction de l'évaluation, Direction générale de la gestion du rendement et des connaissances, octobre 2004
- Benoît Gauthier «*De la problématique à la collecte de données* » Presses de l'Université du Québec, 1993
- Bourgault, Jacques «*La bonne gouvernance des missions : le rapport Ibrahimi et la gestion horizontale*» Revue internationale : Gouvernance. Volume 3, numéro1, été 2002
- Bourgault, Jacques «*La gestion horizontale*» entretien, Revue : Mangement, Volume 14, Numéro 2, 2003
- Bourgault, Jacques «*L'intégration horizontale au sommet*» Optimum, la revue de gestion du secteur public. Volume 27, Numéro 4(14-27)
- Bourgault, Jacques et Lapierre René «*Horizontalité et gestion publique*» Rapport final au centre canadien de gestion, au Réseau du leadership, au Conseil des Hauts fonctionnaires fédéraux du Québec et à l'École nationale d'administration publique, Décembre 2000
- Cassel, Catherine; Symon Gillian «*Essential guide to qualitative methods in organisational research*» Sage publication, 2004
- Développement économique Canada «*Rapport sur le rendement* » 2005
- Environnement Canada et l'atelier de synthèse sur l'horizontalité et le Centre canadien de gestion «*Guide pour l'établissement de dialogues sur l'horizontalité : document de travail* » novembre, 2000
- Fortin, Fabienne; Côté, José; Filion Françoise «*Fondements et étapes du processus de recherche*» Montréal : Chenelière éducation, 2006
- Joanis, Marcellin; Marin Fernand «*La dimension territoriale des politiques de développement économique au Québec: enjeux contemporains*» Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations, 2005
- Meredith Edwards and John Langford «*New players, partners and processes: a public sector without boundaries?* ». National institute for governance, University of Camberra. Australia and Centre for Public Sector Studies, School of Public Administration University of Victoria Canada. 2002
- Miles, Matthew B.; Harman, A.B.; Bonniol, Jean-Jacques «*Analyse des données qualitatives*» Bruxelles ; De Boeck Université, 2003
- Secrétariat du conseil du trésor du Canada «*Examen de la qualité des évaluations dans les ministères et les organismes*» Ottawa, octobre 2004.

## Bibliographie

---

- Secrétariat du conseil du trésor du Canada «*Étude de la fonction d'évaluation au sein du gouvernement fédéral*» Ottawa, mars 2000.
- Secrétariat du conseil du trésor du Canada «*Politique d'évaluation du Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR)*» Ottawa.
- Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada «*Méthodes d'évaluation de programmes : Mesure et attribution des résultats des programmes*» troisième édition. Pratique d'examen et études, revue gouvernementales et services de qualité. Direction du sous-contrôleur général.
- Secrétariat du Conseil du Trésor «*Gestion horizontale, tendances en matière de gouvernance et de responsabilisation*» la table ronde de recherche-action du CCG en gestion horizontale 2000
- Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada «*Améliorer la reddition de comptes pour les initiatives horizontales*» Rapport sur l'animation de l'atelier. Ottawa, mai 2004
- Sproule-Jones, Mark «*La gestion publique horizontale : éléments pour une théorie révisée*» Gouvernance : Revue internationale, Volume3, numéro1, été 2002