

## Table des matières

INTRODUCTION .....	6
1. DESCRIPTION DU MANDAT.....	8
1.1 Généralités.....	8
1.2 Nature de l'intervention .....	8
2. PRÉSENTATION DE LA STRUCTURE D'ACCUEIL.....	10
2.1 Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation .....	10
2.2 Direction de l'évaluation de programmes et de la vérification interne.....	10
2.3 La pratique de l'évaluation de programmes au sein de la DEPVI.....	11
2.4 Description du programme cadre (PCITA).....	12
2.5 Contexte du programme .....	12
2.6 Modèle logique du programme.....	13
3. RECENSION DES ÉCRITS .....	15
3.1 Processus d'évaluation .....	15
3.2 Principes pour la réalisation d'une étude préparatoire à l'évaluation .....	19
3.2.1 Compréhension du programme .....	19
3.2.1.1 Description du programme et du contexte.....	20
3.2.1.2 Détermination de la crédibilité des rapports .....	20
3.2.2 Identification des utilisateurs et du mandat .....	20
3.2.3 Les questions d'évaluation .....	21
3.2.4 Les stratégies de recherche.....	21
3.2.5 Les options de recherche.....	21
3.2.6 Les modalités de l'évaluation .....	22
3.2.7 Élaboration des recommandations .....	22
4. MÉTHODOLOGIE.....	23
4.1 Les sources de données et les méthodes de collecte .....	23
4.1.1 Analyse documentaire.....	23
4.1.2 Revue documentaire .....	24
5. RÉSULTATS .....	26
5.1 Les ressources allouées .....	27

5.1.1 Comment les ressources financières et humaines se repartissent-elles? .....	27
5.1.1.1 Les ressources financières.....	27
5.1.1.2 Les ressources humaines.....	29
5.2 Bilan des activités du programme .....	30
5.2.1 Quel est le degré de participation des entreprises ou clients dans les activités de vulgarisation? .....	30
5.2.1.1 Nombre d'activités et de participants.....	30
5.2.1.2 Nombre d'entreprises ou de clients.....	30
5.2.2 À quel point des partenariats sont-ils développés?.....	31
5.2.2.1 Nombre de projets réalisés en partenariat .....	31
5.2.2.2 Nombre de partenariat avec d'autres organismes au Québec et au Canada .....	31
5.2.3 Les organismes contribuent-ils à accroître leur autonomie financière?.....	32
5.2.4 Quelles sont les activités réalisées par les organismes? .....	34
6. DISCUSSION .....	35
CONCLUSION .....	37
BIBLIOGRAPHIE.....	38
ANNEXES.....	39

## Liste des tableaux

Tableau 1: processus intégré d'évaluation de programmes .....	19
Tableau 2 : Aspect et questions d'évaluation .....	24
Tableau 3 : Organismes subventionnés en fonction des ententes .....	26
Tableau 4 : Comparaison entre les subventions du MAPAQ et les autres revenus.....	33

## Liste des figures

Figure 1 : Répartition des revenus totaux des organismes (2005 à 2011).....	27
Figure 2 : Part de la subvention dans le revenu total des organismes .....	29

## Annexes

Annexe 1 : Offre de service du mandat de stage .....	41
Annexe 2 : Liste des organismes et leurs missions (2010-2011).....	47
Annexe 3 : Ventilation du revenu total par catégorie.....	48
Annexe 4 : Toutes contributions confondues (subventions) du MAPAQ aux corporations de recherche et centres d'expertise.....	49
Annexe 5 : Nombre d'employés et de chercheurs par organisme.....	50
Annexe 6 : Nombre d'activités et de participants.....	51
Annexe 7 : Nombre d'entreprises ou clients.....	53
Annexe 8 : Nombre de projets réalisés en partenariat.....	54
Annexe 9 : Part de la contribution des associations et fédérations dans le revenu total des organismes.....	55
Annexe 10 : Part de la contribution du financement public dans le revenu total des organismes.....	56
Annexe 11 : Part de la contribution des membres dans le revenu total des organismes...57	
Annexe 12 : Part de la contribution du privé dans le revenu total des organismes.....	58
Annexe 13 : Montant des autres activités dans le revenu total des organismes.....	59
Annexe 14 : Nombre de rapports, de conférences, de projets de recherche et de publications.....	60
Annexe 15 : Nombre de conférences, de mandats spécifiques et de publications.....	61

## INTRODUCTION

Face à la situation actuelle où les ressources se font de plus en plus rares, les ministères et les organismes doivent faire des choix de gestion qui tiennent compte des besoins et des attentes des citoyens, afin d'atteindre des résultats en fonction d'objectifs préétablis.

C'est dans ce contexte que la Loi sur l'Administration Publique (LAP) de 2000 a permis de poser les fondements de la gestion par résultats. Elle a eu pour objectif premier de centrer l'action de l'administration publique sur la qualité des services offerts aux citoyens (Bourgault, 2004). Elle instaure un cadre de gestion par résultats et le respect du principe de la transparence. Depuis l'adoption de cette loi, les ministères et organismes ont mis au point des outils de suivi de gestion qui leur permettent de mesurer les progrès réalisés en matière de qualité des services et d'atteinte de résultats. Ces efforts ont contribué à améliorer la gestion des ressources humaines, budgétaires, informationnelles et matérielles de l'État qui tient aussi compte de l'efficacité et l'efficience de ressources.

C'est dans cette optique que le Secrétariat du Conseil du trésor du Québec encourage les gestionnaires à favoriser l'utilisation de l'évaluation de programme afin d'instituer une culture d'évaluation continue au sein de l'administration publique.

À travers le programme cadre de l'innovation technologique en agroalimentaire (PCITA), le Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (MAPAQ) finance le fonctionnement des organismes qui œuvrent dans le développement de l'agroalimentaire au Québec.

Le but du mandat de stage est de réaliser le bilan des activités de ces organismes (corporations de recherche et centres d'expertise) en vue de mieux comprendre l'intervention du MAPAQ. À cet effet, les rapports annuels d'activités et les états financiers produits par les organismes durant la période 2005-2006 à 2010-2011 ont permis notamment d'examiner la part de la subvention du MAPAQ en termes de ressources et d'activités.

Ce stage est une exigence pour l'obtention de la maîtrise en administration publique, concentration en évaluation de programme, option pour analyste, à l'École Nationale d'Administration Publique (ENAP). Il a pour but de permettre à l'étudiant de consolider les

connaissances théoriques acquises dans la formation par une expérience pratique de quinze semaines au MAPAQ.

Ce rapport comprend principalement six parties :

La première partie servira à présenter le mandat de stage. La deuxième partie sera consacrée à la structure d'accueil. Plus précisément, le Ministère sera présenté à travers sa mission. Un accent sera mis sur la direction de l'évaluation de programme et de la vérification interne (DEPVI) et sur la description du programme. La troisième partie sera consacrée à une recension des écrits sur les étapes d'une étude préparatoire dans le processus d'évaluation. Ensuite, la quatrième partie décrira la méthodologie utilisée et la technique de collecte de données retenue. Enfin, les résultats obtenus et la discussion feront respectivement l'objet de la cinquième et sixième partie.

# 1. DESCRIPTION DU MANDAT

## 1.1 Généralités

Le mandat de stage consiste à faire la première étape de l'évaluation, sous la forme d'un bilan des réalisations des organismes (corporations de recherches et centres d'expertise) subventionnés par le MAPAQ.

Conformément aux termes de l'offre initiale de stage, le mandat n'a pas été modifié. Le bilan des réalisations des organismes s'est fait au travers de la recherche documentaire. Le nombre d'organismes retenus pour ce mandat était de dix: Centre de référence en agriculture et agroalimentaire du Québec (CRAAQ); Centre d'expertise en production ovine du Québec (CEPOQ); Centre de développement du porc du Québec (CDPQ); Centre d'expertise en horticulture ornementale du Québec (IQDHO); Centre d'expertise en production laitière (VALACTA); Institut de recherche et de développement en agroenvironnement (IRDA); Centre de recherche en sciences animales de Deschambault (CRSAD); Centre de recherche sur les grains (CÉROM); Centre de recherche, de développement et de transfert technologique acéricole (ACER); Centre de recherche Les Buissons (CRLB).

L'offre de stage contenait entre autres les énumérations suivantes (annexe 1) :

- Mandat et offre
- Méthodologie
- Plan du rapport
- Échéancier
- Conditions de réalisation du stage
- Clause de confidentialité
- Formulaire d'approbation de stage de l'ÉNAP

## 1.2 Nature de l'intervention

Afin d'atteindre les objectifs spécifiques du mandat de stage, le travail s'est déroulé en quatre étapes :

**La première étape** a consisté essentiellement à la prise de connaissance du programme.

- Revue documentaire;
- Rencontre avec le comité d'évaluation (les acteurs impliqués dans la réalisation du mandat);
- Conception du modèle logique (réactualisation).

**La deuxième étape** a porté sur l'identification des indicateurs communs aux organismes.

- Formulation des questions d'évaluation;
- Identification des indicateurs.

**La troisième étape** a été consacrée à la collecte des données au travers des rapports annuels et des états financiers des organismes.

- Collecte des données;
- Analyse et interprétation des résultats.

**La quatrième étape** a été consacrée à la présentation des résultats au comité d'évaluation.

- Rapport final

## **2. PRÉSENTATION DE LA STRUCTURE D'ACCUEIL**

### **2.1 Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation**

Le MAPAQ participe à la prospérité et à la diversité de l'industrie agroalimentaire québécoise. Avec un budget annuel en 2010-2011 de 1 068 millions de dollars, il entretient des ententes de partenariats avec plusieurs organismes. Le MAPAQ accorde sous forme d'aide à la recherche et au transfert technologique près de 17 millions de dollars chaque année dans ses dépenses annuelles<sup>1</sup>.

Pour assumer convenablement sa mission et ses engagements en termes de reddition de comptes auprès du gouvernement et des membres du parlement, le MAPAQ s'est doté d'une structure administrative, la Direction de l'évaluation de programmes et de la vérification interne (DEPVI).

### **2.2 Direction de l'évaluation de programmes et de la vérification interne**

La DEPVI a pour mandat de fournir à la haute direction et aux gestionnaires du MAPAQ une évaluation et une vérification de l'exécution des programmes, des ententes de subventions, des activités, des projets et de la gestion des ressources du Ministère. Ses interventions portent sur les systèmes de contrôle mis en place en vue d'assurer :

- La conformité aux lois, directives et règlements qui régissent les activités du MAPAQ;
- La fiabilité, l'intégrité, l'utilité et la suffisance de l'information pour la prise de décisions et la reddition de comptes;
- L'utilisation optimale des ressources financières, matérielles, informationnelles et humaines<sup>2</sup>.

Les mandats de la DEPVI sont approuvés par le sous-ministre et ses travaux sont présentés au comité ministériel d'évaluation et de vérification, présidé par le secrétaire du Ministère et directeur de la coordination ministérielle. Ce comité informe le sous-ministre des résultats des travaux de la DEPVI.

---

<sup>1</sup>SCT, Budget de dépenses 2010-2011, Crédit des ministères et organismes, Volume II, année financière

<sup>2</sup> Source internet du Ministère : <http://www.mapaq/depvi/index.html> (consulté, le 14 mars 2012)



### 2.3 La pratique de l'évaluation de programmes au sein de la DEPVI

À la DEPVI, l'évaluation de programme est une démarche rigoureuse de collecte et d'analyse d'informations qui vise à porter un jugement sur un programme, une politique, un processus ou un projet pour aider à la prise de décision. Elle permet d'apprécier à la fois la pertinence du programme, l'efficacité avec laquelle ses objectifs sont poursuivis, l'efficience des moyens mis en place ou sa rentabilité, ainsi que l'impact du programme et ses retombés socio-économiques.

Composée d'évaluateurs de programmes et de vérificateurs internes, la DEPVI s'efforce de renforcer au sein du Ministère la pratique de la gestion par résultats et de reddition de comptes afin d'améliorer de façon continue sa performance.

L'équipe d'évaluation de programme et de vérification interne de la DEPVI offre différents services à la haute direction et aux gestionnaires du MAPAQ :

- Des évaluations de programmes, de politiques, d'ententes de subvention, d'activités, ainsi que la supervision et la coordination d'évaluation externes;
- Des cadres d'évaluation;
- Des cadres de reddition de comptes pour les ententes de partenariat impliquant le Ministère;
- Des services-conseils et d'accompagnement dans le cadre de la conception de programmes ou de l'élaboration d'ententes de partenariat;
- La vérification de conformité des ententes, des programmes et des services
- La vérification des conformités des contrats
- La vérification des engagements et dépenses des organismes autonomes ou affiliés;
- La prestation des services en gestion et prévention des risques de gestion;
- Des services- conseils généraux aux gestionnaires et à la haute direction;
- La validation des rapports annuels de gestion du MAPAQ.

Ainsi, chaque année, la DEPVI se voit confier la responsabilité d'évaluer plusieurs programmes et organismes dont l'administration incombe au MAPAQ.

Ces évaluations peuvent être formatives (faire le point sur un programme en cours afin de s'assurer de son bon fonctionnement et de proposer des correctifs si nécessaire) ou

sommatives (mesurer les résultats, les effets et les impacts à la fin d'un programme pour en faire le bilan).

La démarche d'évaluation de programme à la DEPVI se fait selon le modèle générique d'évaluation de programme établi par Marceau et al (1992) qui le décrit en trois étapes : la planification de l'évaluation, la réalisation de l'évaluation et la rédaction du rapport. À cela s'ajoute une quatrième étape définie par le groupe des responsables de l'analyse et de l'évaluation de programme (GRAEP)<sup>3</sup> qui est le suivi de l'évaluation.

#### **2.4 Description du programme cadre (PCITA)**

Pour répondre à sa mission première, qui est de soutenir la croissance de l'industrie agroalimentaire québécoise dans une perspective de développement durable, le MAPAQ développe des partenariats de subventions avec plusieurs organismes. Le programme cadre a été approuvé le 11 mai 2004. Il a pour but d'accroître la capacité de l'industrie agroalimentaire à mener des activités de recherche, de développement, de transfert et d'adaptation technologique qui contribuent directement à la mise en valeur d'activités socio-économiques fondées sur la technologie. Il vise à renforcer le secteur agroalimentaire québécois en accélérant le développement de l'industrie axée sur le savoir<sup>4</sup>. Il est sous la responsabilité de la Direction de l'appui à la recherche et à l'innovation (DARI) du MAPAQ.

#### **2.5 Contexte du programme**

Le programme comporte deux volets. Le premier vise à apporter un soutien aux organismes et regroupements de recherche, de transfert et de diffusion financés par le MAPAQ. Le deuxième volet a pour but d'apporter un soutien à des projets d'innovation technologique. Dans le cadre de ce mandat, il a été question d'examiner uniquement le premier volet.

---

<sup>3</sup> SCT, 2002 : L'évaluation de programme, document destiné aux dirigeants et dirigeantes des ministères et d'organismes. [Http://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/eval-progr\\_02.pdf](http://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/eval-progr_02.pdf).

<sup>4</sup> Anciennement la Direction du développement et de l'innovation (DDI).

En effet, 39 organismes sont financés par le programme PCITA. Ces organismes interviennent dans plusieurs domaines ou secteurs dont entre autres la production porcine et ovine, l'amélioration génétique des semences et de la pomme de terre, l'agroenvironnement, l'horticulture ornementale et les sciences animales. Pour ce mandat, une dizaine d'organismes ont été choisis et leurs missions ont été décrites dans l'annexe 2.

Toutefois, le PCITA n'a pas de budget qui lui est propre. Les ententes signées avec les organismes sont gérées de manière individuelle. Depuis 2005, les ententes de financement sont négociées pour une durée de cinq ans renouvelable.

Généralement, au moment de la signature de leur nouvelle convention, les organismes reçoivent, en plus de leur subvention de base, un montant forfaitaire servant à subvenir à leurs besoins à court terme<sup>5</sup>.

## **2.6 Modèle logique du programme**

Le modèle logique est une schématisation de la réalité du programme cadre PCITA. Il permet d'illustrer les liens entre sa raison d'être, ses objectifs et les résultats attendus. Le modèle logique permet de répondre aux questions suivantes :

Pourquoi le programme existe-t-il (raison d'être)?

Comment permet-il d'intervenir (intrants et activités)?

Quels sont les résultats attendus à court, à moyen et à long terme (extrants et effets)?

Le modèle logique du programme cadre PCITA est présenté à la page suivante.



---

<sup>5</sup> Op.cit

## Modèle logique

Raison d'être	Renforcer la compétitivité de l'industrie agroalimentaire québécoise
Cible	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Recherche appliquée et développement expérimental</li> <li>*Transfert technologique dans les entreprises agroalimentaires</li> <li>*Diffusion des connaissances</li> </ul>
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Soutenir le développement d'innovations technologiques par l'appui aux actions de recherche appliquée et de développement expérimental;</li> <li>*Encourager le transfert technologique et la diffusion des connaissances;</li> <li>*Accroître la capacité de l'industrie agroalimentaire;</li> <li>*Renforcer la capacité d'innovation de l'industrie agroalimentaire</li> </ul>
Nature de l'intervention	<p>Ressources financières :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Subvention du MAPAQ sous la forme d'ententes (10) pour le fonctionnement des corporations de recherche et des centres d'expertise</li> </ul>
Intrants	<p>Aides sous la forme de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* ressources financières (15,8MS en 2011-2012)</li> <li>* ressources humaines (prêts de service)</li> <li>*bien meubles et immobiliers</li> </ul>
Activités de production	<p>Du MAPAQ:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Gestion, élaboration et suivi des ententes des corporations et centres d'expertise</li> </ul> <p>Des corporations et des centres:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> La recherche appliquée</li> <li><input type="checkbox"/> Le développement expérimental</li> <li><input type="checkbox"/> Le transfert technologique</li> <li><input type="checkbox"/> L'adaptation technologique</li> <li><input type="checkbox"/> La diffusion des connaissances scientifiques et technologique</li> </ul>
Extrants	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Résultats et rapports de recherche</li> <li><input type="checkbox"/> Activités de R-D d'intérêt collectif ou public</li> <li><input type="checkbox"/> Activités de transfert technologique</li> <li><input type="checkbox"/> Conférences, publications et formations</li> <li><input type="checkbox"/> Services-conseils et techniques aux entreprises</li> </ul>
Effets à court terme	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Appropriation des connaissances par le milieu</li> <li><input type="checkbox"/> Développement de nouvelles connaissances</li> <li><input type="checkbox"/> Développement de nouvelles pratiques et façons de faire;</li> <li><input type="checkbox"/> Maîtrise des technologies de production et de commercialisation</li> </ul>
Effets à long terme	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Évolution des façons de faire</li> <li><input type="checkbox"/> Amélioration de la capacité d'accueil technologique des entreprises du secteur</li> <li><input type="checkbox"/> Accroissement de la productivité et de la compétitivité de l'industrie agroalimentaire</li> <li><input type="checkbox"/> Développement d'une culture de l'innovation dans les entreprises</li> <li><input type="checkbox"/> Amélioration de la qualité de vie et du bien être des Québécoises et des Québécois</li> <li><input type="checkbox"/> Renforcement de l'image de marque des produits québécois sur les marchés extérieurs</li> </ul>

\* Modèle logique inspiré de celui présenté dans le cadre du reddition de comptes des corporations de recherche en 2004.

### 3. RECENSION DES ÉCRITS

La recension des écrits répond à deux objectifs. Le premier consiste à décrire les étapes du processus d'évaluation selon le modèle générique de Marceau et *al.* (1992).

Le second est consacré à la présentation des différentes étapes d'une étude préparatoire d'évaluation de programme selon la démarche proposée par le secrétariat du Conseil du trésor du Canada<sup>6</sup> (SCT). Ceci permettra d'appuyer la méthodologie utilisée pour effectuer cette première phase d'évaluation.

#### 3.1 Processus d'évaluation

Comme tout processus d'évaluation, l'évaluation du volet 1 du programme PCITA utilisera le modèle générique proposé par Marceau et *al.* (1992) pour répondre à des questions d'évaluation, à l'usage d'hypothèses, de méthodologies, de techniques de recherche, d'analyse et d'interprétation.

En effet, la finalité de ce processus conduit à poser un ensemble de questions couvrant autant la pertinence de l'intervention à évaluer, que le rationnel du choix du moyen d'intervention, la mise en œuvre, les effets et retombées et enfin le rendement de l'intervention. Selon Marceau et *al.* (1992), une douzaine d'étapes sous forme de questions à répondre constitue le processus intégré d'évaluation.

#### **Question 1 : Quelle est la raison d'être de l'intervention publique?**

Comme le suggère Marceau et *al.* (1992), cette question nous ramène sur la question du pourquoi? Pourquoi les organismes ne peuvent-ils se financer, par eux-mêmes et en quoi l'action du Ministère est-elle essentielle à la compétitivité de l'industrie agroalimentaire au Québec?

Il s'agit des questions qui incitent à prendre un recul sur le programme plutôt que de se centrer trop rapidement sur la nature de l'intervention ou sur la mesure de ses effets. À l'étape de l'analyse de la raison d'être, il faut d'abord identifier le problème ou le besoin qui justifie l'intervention de l'État. L'analyse de la raison d'être est donc une étape préalable à toute réflexion sur les autres éléments du programme. Elle permet d'assurer

---

<sup>6</sup> <http://www.tbs-sct.gc.ca/cee/pubs/guide1981-fra.asp>

une plus grande pertinence et cohérence dans les analyses subséquentes des moyens et des résultats.

### **Question 2 : Quelles sont les cibles ?**

La réponse à la question de la raison d'être du programme, nous amène logiquement à trouver la réponse à la deuxième question : quelles sont les cibles de l'intervention du Ministère? Qu'est ce que l'on veut modifier par cette intervention?

### **Question 3 : Quels sont les objectifs ?**

Selon Marceau et *al.* (1992), le sens de ce mot dans le contexte de l'évaluation correspond plus précisément au sens technique suivant : quel est l'état souhaité de la situation cible après l'intervention du Ministère ? Le rôle particulier de cette question dans le processus intégré est d'inviter à l'obtention de renseignements permettant ultérieurement la mesure de l'atteinte des objectifs des programmes. Il s'agit d'une question généralement incontournable pour les mandants d'évaluation, pour les gestionnaires de programmes qui considèrent habituellement que la mesure de l'atteinte des objectifs est la question centrale du processus d'évaluation.

### **Question 4 : Quelle est la nature de l'intervention ?**

À cette étape, il s'agit de décrire la nature de l'intervention du programme de manière qualitative pour en connaître le sens, en apprécier le fonctionnement et à en anticiper les effets.

### **Question 5 : Quels sont les intrants ?**

C'est la dimension quantitative du programme qui est abordée dans cette question. Les intrants correspondent aux diverses ressources affectées au programme.

### **Question 6 : Quelles sont les activités de production?**

Cette question vise à faire le point sur la transformation des intrants en extrants.

### **Question 7 : Quels sont les extrants ?**

Selon Marceau et *al.*, (1992), dans une perspective évaluative, il est clair que le programme ne peut être jugé sur la base de leurs extrants, mais plutôt sur la base de leurs

effets. La connaissance des extrants est essentielle pour bien caractériser l'intervention. Les extrants correspondent en fait à la dimension concrète de la nature du programme offert aux bénéficiaires.

**Question 8 : Quels sont les effets ?**

C'est par la mesure des effets que l'on peut porter un jugement sur l'intervention. L'expression « effet » est utilisée dans le même sens que les expressions « impact » ou « retombée ».

**Question 9 : Quelle est l'atteinte des objectifs?**

Cette question permet de répondre à la question 3 : quels sont les objectifs de l'intervention? Grâce aux renseignements sur les objectifs et sur les effets, il est logiquement possible d'obtenir une mesure de l'atteinte des objectifs. Il s'agit d'une étape incontournable, si nous disposons des renseignements appropriés pour effectuer l'analyse.

**Question 10 : Quel est le rendement absolu de l'intervention ?**

Selon Marceau et *al.*, (1992), le rendement correspond à une sorte de balancier qui, dans un plateau, contient un estimé des effets et dans l'autre celui des coûts sociaux. Ce rendement est qualifié d'absolu parce qu'il confronte des renseignements sur les effets et sur les coûts de l'intervention sous examen.

**Question 11 : Quel est le rendement relatif ?**

Cette question se porte sur le rendement relatif des ressources. Elle nous renvoie à l'idée de comparer le rendement de l'intervention du Ministère sous examen au rendement d'autres options d'intervention publique qui existent en théorie ou qui sont mis en œuvre à travers le monde, à un moment antécédent.

**Question 12 : Quelle est la valeur de l'intervention ?**

Cette question se porte sur la valeur du programme. Elle consiste à comparer diverses possibilités d'action dans le spectre plus large de l'ensemble des possibilités d'intervention du Ministère. Elle conduit à juger l'intervention en ordonnant les autres

possibilités d'action selon leur rendement social et en situant le programme évalué dans cette vaste liste.

Entre autre, ces douze questions peuvent aussi être résumées en quatre grandes questions (tableau 1). La première question répond en premier lieu de la raison d'être qui cherche à asseoir le diagnostic de la situation problématique justifiant l'intervention. Les étapes 2 et 3 s'attardent aux intentions qui motivent la mise en œuvre de l'intervention.

La deuxième grande question permettra de s'informer sur le programme, clarifie le choix du moyen d'intervention, mais statue également sur l'ampleur des ressources consacrées à ce programme pour produire les biens et les services du programme (les intrants, les activités de production et les extrants).

La troisième question examine les effets du programme; elle permet aux évaluateurs de s'appuyer sur des méthodes et techniques pour répondre à la question centrale de l'évaluation qui est l'impact ou les retombées de l'intervention.

Enfin, la dernière pose les questions sur la valeur du programme. Elle vise, grâce aux données et faits recueillis dans toutes les étapes précédentes, à poser un jugement de valeur sur le programme<sup>7</sup>. Il s'agit des questions de l'évaluation proprement dite qui s'attardent en particulier au rendement des ressources investies.

---

<sup>7</sup> Op.cit



**Tableau 1: Processus intégré d'évaluation de programmes**

<b>1-Raison d'être</b>	}	Questions sur le diagnostic et les intentions du programme
<b>2 Cibles</b>		
<b>3-Objectifs</b>		
<b>4-Nature de l'intervention du programme</b>	}	Question sur le programme
<b>5-Intrants</b>		
<b>6-Activités de production</b>		
<b>7-Extrants</b>		
<b>8-Effets</b>	}	Question sur les effets du programme
<b>9-Atteinte des objectifs</b>	}	Question sur la valeur du programme
<b>10-Rendement absolu des ressources</b>		
<b>11-Rendement relatif des ressources</b>		
<b>12-Valeurs du programme</b>		

Source, Marceau et al. (1992)

### **3.2 Principes pour la réalisation d'une étude préparatoire à l'évaluation**

Dans le cadre du présent mandat, les étapes de l'étude préparatoire d'une évaluation, proposée par le Secrétariat du Conseil du trésor du Canada (SCT), ont servi comme une approche pour cette première phase d'évaluation. Une étude préparatoire a pour but d'identifier les principales questions d'évaluation, de vérifier la disponibilité des données qui permettront de procéder à l'évaluation, et de cibler une stratégie en matière d'évaluation. Selon les auteurs, une étude préparatoire comprend 7 étapes.

#### **3.2.1 Compréhension du programme**

Cette première étape constitue celle de la planification, la manière et les conditions dans lesquelles un programme sera évalué. Elle permet de bien comprendre le programme et le

milieu dans lequel il est mis en œuvre. À ce stade, les évaluateurs et le gestionnaire chargé du programme entretiennent de fréquents rapports en vue d'assurer une bonne description du programme tel qu'il est effectivement mis en œuvre. Pour comprendre un programme, il faut (i) décrire le programme et vérifier la compatibilité entre les activités et les objectifs du programme (ii) déterminer la crédibilité des rapports entre les activités du programme et les résultats qu'il est censé produire.

#### **3.2.1.1 Description du programme et du contexte**

Elle permet de considérer ce qui a été fait, ce qu'il est censé faire, comment il est mis en œuvre et les ressources qui lui sont consacrées. L'évaluateur se penche d'abord sur les documents et les dossiers disponibles en vue de dégager une compréhension des objectifs du programme, de son évolution dans le temps, de la façon dont il est censé fonctionner, du niveau et du type de ressources qui lui sont consacrées.

Comme le suggère le SCT, lors de l'étude préparatoire à l'évaluation, il est nécessaire de déterminer si les activités du programme à évaluer correspondent généralement aux objectifs prédéfinis.

#### **3.2.1.2 Détermination de la crédibilité des rapports**

Au cours de l'étude préparatoire, on détermine la crédibilité des rapports entre les activités du programme et les résultats recherchés. Pour déterminer la crédibilité de ces rapports de cause à effet, il est nécessaire d'évaluer, entre autres, les questions suivantes : (i) la pertinence des hypothèses qui sous-tendent la structure du programme (ii) la qualité des moyens déployés pour atteindre les effets recherchés.

#### **3.2.2 Identification des utilisateurs et du mandat**

Une étude préparatoire devrait repérer les principaux utilisateurs éventuels d'une étude d'évaluation et définir leurs besoins d'information. L'évaluateur disposera ainsi de meilleure source d'information pour déterminer la portée et les exigences méthodologiques de l'étude d'évaluation.

### **3.2.3 Les questions d'évaluation**

Le gestionnaire du programme exprime ses préoccupations en termes généraux qu'il faut ensuite préciser. Le discernement de questions précises qui peuvent faire l'objet de recherches au cours d'une étude d'évaluation constitue une étape essentielle de l'étude préparatoire<sup>8</sup>. Ces questions aident les évaluateurs à préciser les options d'évaluation. La détermination des questions éventuelles devrait idéalement se faire en deux étapes.

Au cours de la première étape, l'évaluateur traduit les inquiétudes du gestionnaire. Et à la deuxième étape, l'évaluateur discute de cette liste de questions avec le gestionnaire du programme. Au cours de cette discussion, un ordre de priorité sera établi pour les questions pour lesquelles une approche d'évaluation devra être élaborée.

### **3.2.4 Les stratégies de recherche**

Une fois que les questions auxquelles l'étude d'évaluation pourrait répondre sont identifiées, l'étape suivante consiste à déterminer comment répondre à ces questions. Selon le SCT, l'étude préparatoire sert principalement à déterminer les approches (méthodes) possibles et à décrire la nature des preuves (devis) qui seront avancées pour étayer les réponses apportées. La mise au point de méthodes et de techniques précises, comme la conception d'un questionnaire par exemple est habituellement amorcée au cours de cette étape. L'élaboration d'une approche suppose la détermination des points suivants : (i) les études d'évaluation effectuées pour ce programme ou les programmes semblables et leurs répercussions sur l'évaluation en cause ; (ii) l'identification des indicateurs pertinents ; (iii) la méthodologie ou l'ensemble de méthodes et de techniques qui pourrait servir à fournir l'information requise.

### **3.2.5 Les options de recherche**

Les options d'évaluation sont des ensembles distincts de questions précises auxquelles il serait possible de répondre au cours de l'évaluation ultérieure de même que les approches connexes et les ressources et le temps nécessaires. Il faut faire preuve de beaucoup de savoir-faire pour décider comment combiner questions et approches, afin

---

<sup>8</sup> Op.cit

que l'ensemble des options d'évaluation fournisse au gestionnaire du programme une variété adéquate de sujets qui pourraient faire l'objet de recherches lors de l'étude d'évaluation. Un éventail approprié d'approches pourraient être utilisées et, par conséquent, une marge à l'intérieur de laquelle les coûts de l'évaluation peuvent être définis.

### **3.2.6 Les modalités de l'évaluation**

Avant de choisir les modalités de l'évaluation, il est utile de tenir compte de certains principes généralement acceptés avant de proposer ou de choisir une méthode d'évaluation. Il faut se renseigner sur les activités réelles et les intervenants du programme. L'évaluateur devrait connaître les procédures qui pourraient permettre d'améliorer la crédibilité des méthodes de cueillette de l'information proposées.

Lorsque les méthodes d'évaluation possibles ont été déterminées, les exigences de chaque méthode devraient être précisées en fonction de ce qui suit : (i) le nombre de personnes qui seront impliquées (ii) la définition des responsabilités et la durée de leur participation; (iii) les dépenses non liées aux salaires et (iv) le temps nécessaire pour l'effectuer (l'échéancier).

### **3.2.7 Élaboration des recommandations**

Au terme de l'étude préparatoire à l'évaluation, des recommandations sont normalement formulées. Il est important que non seulement les recommandations soient basées sur les résultats des analyses effectuées lors de l'étude préparatoire, mais que les raisons de proposer telle ou telle recommandation soient exposées de façon adéquate.



## **4. MÉTHODOLOGIE**

### **4.1 Les sources de données et les méthodes de collecte**

Pour cette première phase de l'évaluation dénommée « phase documentaire », plusieurs sources d'informations ont été utilisées pour la collecte de données.

#### **4.1.1 Analyse documentaire**

Les ententes de subventions en cours signées entre le MAPAQ et les organismes ont été recensées et examinées pour voir si des obligations sous forme d'attentes étaient demandées aux organismes.

Au vu des ententes, un recensement des indicateurs communs à tous les organismes a été réalisé.

Pour concilier les points de vue de l'équipe d'évaluateurs et des gestionnaires chargés du suivi du programme, des rencontres ont été organisées afin de présenter le travail préliminaire effectué sur la description du programme. Au cours de ces rencontres, le comité d'évaluation s'est entendu sur le modèle logique du programme, les questions d'évaluation, le choix des indicateurs et l'échéancier de cette phase documentaire.

L'ensemble des indicateurs recensés a permis de poser cinq questions d'évaluation (tableau 2), catégorisées en deux grands groupes qui sont les ressources allouées (les intrants) et le bilan des activités du programme (les extrants et les activités de production).

**Tableau 2 : Aspect et questions d'évaluation**

Aspects de l'évaluation	Questions d'évaluation
Les ressources allouées (les intrants)	1. Comment les ressources financières et humaines se répartissent-elles?
Le bilan des activités du programme (les extrants et les activités de production)	2. Quel est le degré de participation des entreprises ou clients dans les activités de vulgarisation? 3. À quel point des partenariats sont-ils développés? 4. Les organismes contribuent-ils à accroître leur autonomie financière? 5. Quelles sont les activités réalisées par les organismes?

#### **4.1.2 Revue documentaire**

Pour examiner l'évolution temporelle des activités et revenus investis, les rapports annuels et états financiers produits au cours de la période 2005-2006 à 2010-2011 ont permis de décrire les tendances observées. La revue documentaire des écrits (rapports et états financiers) a été fournie par la DARI et certaines informations ont été collectées sur les sites internet des organismes.

Les rapports et états financiers sont clôturés à des périodes différentes. Sur l'ensemble des dix organisations, cinq organismes clôturent leurs activités le 31 mars (CRSAD, CRLB, CDPQ, IQDHO et CRAAQ) et les 5 autres le font le 31 décembre de chaque année (CEROM, IRDA, ACER, CEPOQ et VALACTA).

Le contenu du produit des états financiers a permis de faire la répartition des revenus totaux en six catégories qui sont la contribution du MAPAQ, le financement public, les associations et fédérations, la cotisation des membres, la contribution du privé et les autres revenus générés par les activités de l'organisme.

L'ensemble de cette documentation a conduit à faire l'inventaire des données recherchées et identifier les données manquantes.

Pour la collecte de l'information recherchée, une base de données a été conçue dans l'outil informatique Excel. Les indicateurs ont été disposés en colonne, et en ligne la ventilation par années et par organismes. Les données collectées sont uniquement des

données quantitatives. À l'aide des rapports de tableaux croisés dynamiques, les indicateurs recherchés étaient présentés en fonction de la variable recherchée.

Enfin, l'analyse et l'interprétation des résultats ont fait l'objet d'une présentation aux membres du comité d'évaluation.

## 5. RÉSULTATS

Les dix organismes décrits dans cette étude se répartissent en trois groupes : cinq corporations de recherche (ACER, CEROM, CRLB, CRSAD et IRDA), quatre centres d'expertise (CDPQ, CEPOQ, IQDHO et VALACTA) et un centre de diffusion de l'information technologique (CRAAQ).

L'examen des ententes signées entre le MAPAQ et les organismes ont permis de montrer que les ententes de partenariat sont réparties en deux groupes : les ententes sans annexe et les ententes avec annexe comprenant des attentes ministérielles et des indicateurs (tableau 3). Les organismes ayant des ententes avec annexe doivent rendre compte de leurs activités au regard des attentes du Ministère. Pour les ententes sans attentes ministérielles, deux d'entre elles (CEROM et CRLB) avaient un article stipulant que le Ministère devait formuler des attentes et des indicateurs de résultats. Les trois autres (ACER, CRSAD et IRDA) n'avaient aucune mention à ce sujet, malgré la mise en place d'un cadre de reddition de comptes en 2004.

**Tableau 3 : Organismes subventionnés en fonction des ententes**

<b>Entente sans annexe</b>
ACER
CEROM
CRLB
CRSAD
IRDA
<b>Entente avec annexe : attentes ministérielles et leurs indicateurs</b>
CDPQ
CEPOQ
CRAAQ*
IQDHO
VALACTA (ex. PATLQ)

\* Seul le CRAAQ n'a pas fait l'objet d'un cadre de reddition de compte en 2004.

Depuis 2005, la durée d'une entente est généralement de 5 ans et le renouvellement d'une entente se fait au terme de la précédente.

Au cours de la période 2010-2011, le nombre de représentants du MAPAQ dans les organismes est de 14 dans les CR, cinq dans les CE et trois au CRAAQ. On note donc plus



de représentants du MAPAQ dans les centres de recherche que dans les centres d'expertise (3 organismes sur 10 n'ont pas d'observateurs). Par ailleurs, dans tous les cas, une formation est dispensée aux représentants du MAPAQ pour mener à bien leurs fonctions au sein des conseils d'administration.

## 5.1 Les ressources allouées

### 5.1.1 Comment les ressources financières et humaines se repartissent-elles?

#### 5.1.1.1 Les ressources financières

En fonction des états financiers, le budget des corporations de recherche, des centres d'expertise et du CRAAQ permet de voir l'état des revenus totaux (annexe 3). Au cours des six dernières années, les revenus totaux des organismes se situent à hauteur de 271,8 M\$. Le centre VALACTA est au premier rang des organismes avec 107,2 M\$ et le CEPOQ, avec 7 M\$, est l'organisme ayant le plus faible revenu.

Au cours de la période de 2005 à 2011 (figure 1), le revenu généré par les autres activités dans la totalité des revenus est de 44,6 % suivie de la contribution du MAPAQ 36,5 %, celle des associations et fédérations (6,9 %), de la contribution du privé (6,4 %), du financement public (3,9 %) et de la cotisation des membres (1,6 %).

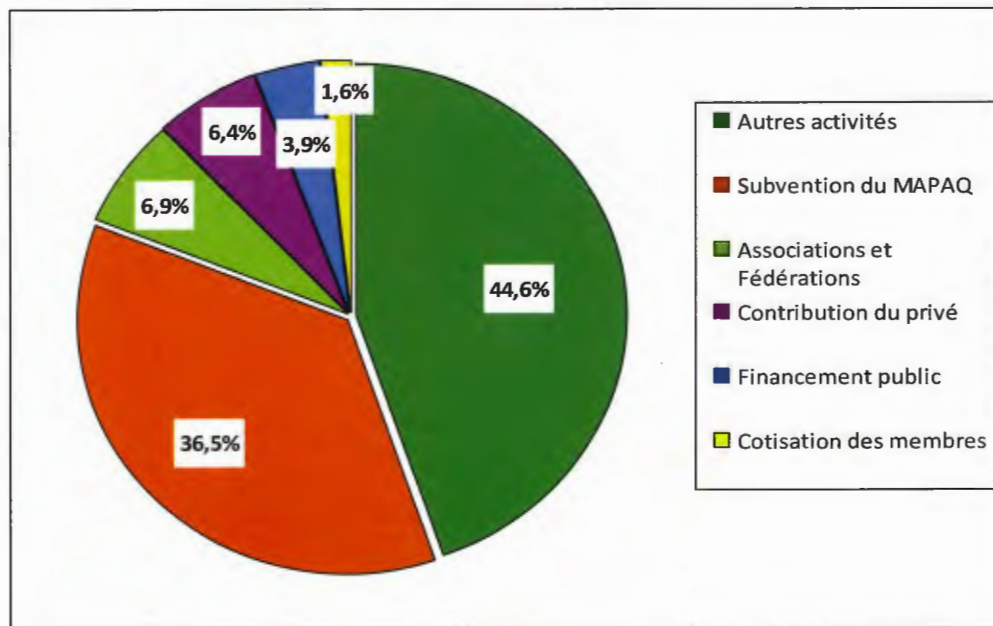


Figure 1 : Répartition des revenus totaux des organismes (2005 à 2011)

#### **5.1.1.1.1 Contribution sous forme de subventions du MAPAQ**

Au cours des six dernières années, la contribution du MAPAQ aux dix organismes se situe à près de 100 M\$. D'un organisme à l'autre, la subvention octroyée est très variable. Les subventions les moins élevées sont attribuées à l'IQDHO et au CEPOQ (2,8 M\$ chacun sur 6 ans, soit 3 % du total des subventions). La subvention la plus élevée est attribuée à l'IRDA (près de 39 M\$ en six ans, soit 39 % du total des subventions). Notons que l'IRDA n'avait pas d'attentes ministérielles dans sa dernière convention (annexe 5).

#### **5.1.1.1.2 Subventions du MAPAQ dans le revenu total des organismes**

D'une manière générale, les subventions accordées par le MAPAQ aux corporations de recherche se situent au-dessus de 50 % des revenus totaux. Deux corporations de recherche (ACER en 2007-2008 et CRLB en 2006-2007) ont vu leur subvention en hausse. Et deux autres (IRDA en 2007-2008 et CRSAD en 2009-2010) ont des subventions en baisse. Le CRAAQ a un taux de financement du MAPAQ avoisinant les 34 %, ce qui est au même niveau que les centres d'expertise.

En effet, les subventions accordées par le MAPAQ aux centres d'expertise se situent en dessous des 50 % du revenu total. Deux centres d'expertise (CEPOQ en 2008-2009 et IQDHO en 2008-2009) ont des subventions en hausse alors que le CDPQ en 2009-2010 a une subvention en baisse. De son côté, VALACTA a un taux de subvention du MAPAQ en dessous de 20 % (figure 2).

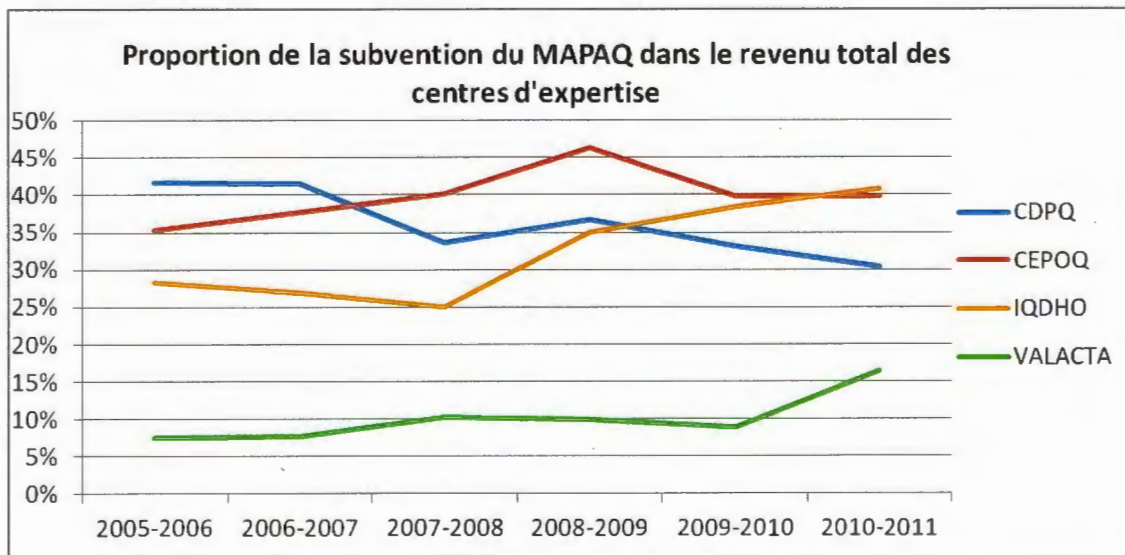
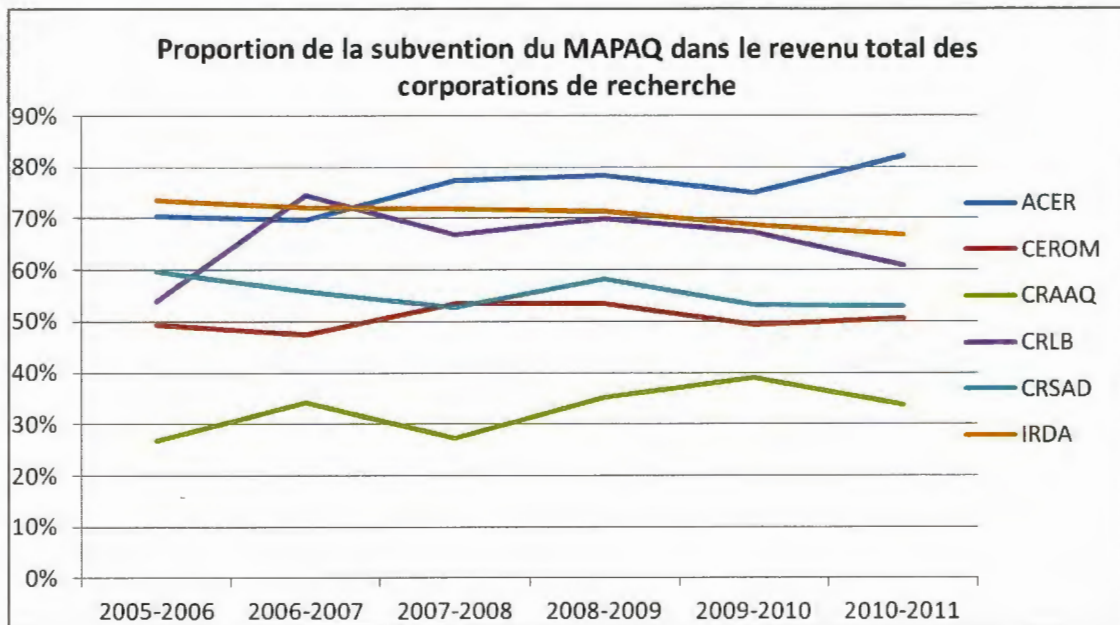


Figure 2 : Part de la subvention dans le revenu total des organismes

#### 5.1.1.2 Les ressources humaines

Les données concernant les ressources humaines ne sont pas toujours inscrites dans les rapports annuels. Des dix organismes, quatre seulement les ont mentionnés (CEROM, IRDA, CDPQ et VALACTA). La comparaison faite entre l'IRDA et VALACTA montre qu'il y aurait plus de chercheurs dans les corporations de recherche que dans les centres d'expertise, mais ce fait reste à valider, car l'IRDA est le plus gros centre de recherche (annexe 6).

Au vu de ces résultats, les ressources financières se répartissent en six sources de financement. En grande partie, le revenu des autres activités (générés par les organismes) arrive en première position suivie de la contribution du MAPAQ parce que les organismes entreprennent plusieurs activités et reçoivent des subventions du ministère. Ces deux sources de financements sont importantes car elles sont présentes dans le revenu total de tous ces organismes avec des proportions différentes entre les corporations de recherche et centres d'expertise. Par ailleurs, les ressources humaines ne sont pas inscrites dans les ententes de conventions comme une attente du ministère mais ils sont importants pour analyser la taille de l'organisme.

## **5.2 Bilan des activités du programme**

Le bilan des activités s'appuie sur les extrants et les activités de production inscrits dans le modèle logique du programme.

### **5.2.1 Quel est le degré de participation des entreprises ou clients dans les activités de vulgarisation?**

Au regard de l'ensemble des indicateurs désignés, trois indicateurs sur quatre (le nombre d'activités, de participants et d'entreprise ou clients) ont permis de répondre à cette question.

#### **5.2.1.1 Nombre d'activités et de participants**

Sur les dix organismes, seul le CRLB n'a pas inscrit cet indicateur dans ses rapports annuels alors que le CDPQ et le CRSAD ont des données partielles. Au cours de ces six dernières années, d'un point de vue global, les activités de vulgarisation et le nombre de participants sont en baisse dans les CR et CE, contrairement au CRAAQ où plus d'activités de vulgarisation sont organisées (annexe 7).

#### **5.2.1.2 Nombre d'entreprises ou de clients**

L'analyse des rapports a permis de montrer que sur les dix organismes, cinq seulement (CRAAQ, CRSAD, IRDA, IQDHO et VALACTA) ont inscrit cet indicateur dans leur rapport.

Selon ces données partielles, le nombre d'entreprises apparaît plus important dans les centres d'expertise que dans les corporations de recherche et au CRAAQ (annexe 8).

Que ce soit dans les corporations de recherche, les centres d'expertise et au CRAAQ, le degré de participation des entreprises est différente. Plus d'activités de vulgarisation sont organisées au CRAAQ.

En effet, le degré de participation des entreprises dans les activités de vulgarisation (les séances d'information, ateliers, présentations et symposium) est différent entre les CR et CE. Il y a une volonté des organismes de présenter ou de faire la promotion de leurs activités auprès des entreprises ou clients. Pour les centres d'expertise et le CRAAQ, les entreprises répondent favorablement aux activités par une forte participation parce que leur responsabilité est de faire connaître leur expertise dans leur domaine d'activités.

### **5.2.2 À quel point des partenariats sont-ils développés?**

Sur les cinq indicateurs choisis, deux d'entre-deux (les projets en partenariat et le nombre de partenariats) ont permis de répondre à cette question.

#### **5.2.2.1 Nombre de projets réalisés en partenariat**

Au vu des résultats obtenus, tous les organismes réalisent des projets en partenariat. Les centres d'expertise effectuent plus de projets en partenariat que les corporations de recherche (annexe 9).

#### **5.2.2.2 Nombre de partenariat avec d'autres organismes au Québec et au Canada**

Tous les organismes développent des partenariats avec des entreprises, mais davantage au Québec que dans le reste du Canada. Seul le CRSAD a inscrit dans ses rapports qu'il réalise des partenariats avec des entreprises au Canada et hors du Canada.

Dans leur majorité, les organismes développent des partenariats avec d'autres ministères ou le privé pour entreprendre des projets de recherches ou des essais. Les organismes qui ont ces indicateurs inscrits dans leurs ententes l'ont mentionnés dans leurs rapports

annuels, c'est le cas CEPOQ, l'IQDHO et VALACTA qui développent des partenariats en vue de devenir une référence dans leur domaine.

### 5.2.3 Les organismes contribuent-ils à accroître leur autonomie financière?

Deux approches ont permis d'examiner cette question, la première est de comparer les autres revenus (autre que les subventions du MAPAQ) entre les corporations de recherche, les centres d'expertise et le CRAAQ. La seconde est de comparer les revenus autres que ceux du MAPAQ et du financement public entre les périodes de 2005-2006 et 2010-2011.

Ainsi, la comparaison effectuée entre les corporations de recherche, les centres d'expertise et le CRAAQ montrent qu'il y a une différence en ce qui concerne la part de la contribution des associations et fédérations. Le total de cette contribution au cours des six dernières années est plus important dans les centres d'expertise (16,6 M\$) que dans les corporations de recherche (1,3 M\$). La totalité des CE reçoivent une contribution des associations et fédérations, ce qui n'est pas le cas des CR. Par contre, le CRAAQ ne bénéficie plus de cette contribution depuis ces cinq dernières années (annexe 10).

Pour sa part, le financement public autre que la subvention du MAPAQ apparaît important tant dans les corporations de recherche (7,4 M\$) que dans les centres d'expertise (3 M\$). Depuis six ans, cette contribution est en hausse, particulièrement dans les centres de recherche et au CDPQ (annexe 11).

De même, la contribution des membres est plus importante dans les corporations de recherche (2,9 M\$ uniquement au centre ACER et au CEROM) que dans les centres d'expertise (1,3 M\$ au CDPQ et IQDHO). Cette contribution n'est pas présente dans cinq organismes sur 10 (annexe 12).

Par contre, la contribution du privé est beaucoup plus importante dans les corporations de recherche (14,3 M\$) que dans les centres d'expertise (3 M\$). Elle est inexistante au centre ACER et au CRAAQ. En revanche, elle est présente dans tous les centres d'expertise (annexe 13).



Au cours des six dernières années, les revenus générés par les autres activités des organismes (autres revenus) sont plus importants dans les centres d'expertise (98,4 M\$) avec VALACTA (88,7 M\$) qu'au CRAAQ (12 M\$) et dans les corporations de recherche (10,2 M\$). À part le centre ACER (144 166 \$) pour les corporations de recherche, les 9 autres organismes présentent des revenus autonomes supérieurs à 1 M\$ (annexe 14).

Quant à la seconde approche, les résultats (tableau 5) montrent que les corporations de recherches, hormis le CRSAD et IRDA ont une tendance en hausse. Or, dans les centres d'expertise, seul le CDPQ observe une tendance en hausse. Les centres d'expertise (CEPOQ, IQDHO et VALACTA) présentent une tendance en baisse, alors que l'augmentation de l'autonomie financière est une attente dans la convention de subvention. Quant au CRAAQ, il observe une tendance en baisse.

**Tableau 4 : Comparaison entre les subventions du MAPAQ et les autres revenus**

Organismes		2005-2006 (%)	2010-2011 (%)	Écart (%)	Variation
<b>CR</b>	CRLB	37,1%	16,7%	-20,4%	↘
	ACER	24,5%	12,8%	-11,8%	↘
	CEROM	43,6%	36,6%	-7,0%	↘
	CRSAD	16,2%	22,6%	6,4%	↗
	IRDA	20,0%	24,9%	4,9%	↗
	CRAAQ	72,7%	66,1%	-6,6%	↘
<b>CE</b>	IQDHO	71,5%	59,0%	-12,5%	↘
	VALACTA	92,4%	83,5%	-8,8%	↘
	CEPOQ	64,7%	60,2%	-4,5%	↘
	CDPQ	51,0%	51,3%	0,4%	↗

En effet, la contribution des organismes pour accroître leur autonomie financière demeure encore dans l'ensemble faible. Les revenus générés par les organismes sont plus importantes, car de plus en plus, ils entreprennent des activités génératrices de revenus et ont des accords de financement de projets avec le privé et certaines associations et fédérations. Cependant, certains centres d'expertise (CEPOQ, IQDHO et VALACTA) qui sont censés accroître leur autonomie financière ont une tendance en baisse.

#### **5.2.4 Quelles sont les activités réalisées par les organismes?**

Les activités réalisées (le portrait des activités) par les organismes ont été examinées en fonction des indicateurs suivant : le nombre de conférences, de rapports, de projets de recherche, d'articles scientifiques et de publications (annexe 15).

Dans l'ensemble, le nombre de conférences est inscrit dans la plupart des rapports annuels des organismes, sauf le CRLB. Davantage de conférences sont organisées dans les centres d'expertises que dans les corporations de recherche. Ils apparaissent en hausse dans les CE et en baisse dans les CR. Par contre, ces derniers réalisent davantage de projets de recherche que les centres d'expertise.

Le nombre de rapports de projets de recherche est élevé à l'IQDHO. Cet indicateur n'a pas été inscrit dans les rapports annuels du CEROM, du CRLB et de VALACTA.

Le nombre d'articles scientifiques et de publications est plus important dans les corporations de recherche que dans le centre d'expertise. Ils ne sont pas mentionnés dans les rapports annuels du CRLB et du CRSAD.

Il faut noter que le CRAAQ est une exception, compte tenu de sa particularité, il réalise des mandats spécifiques (des activités, des projets ou publications réalisés de façon conjointe). Les conférences et les publications sont en nette progression (annexe 15).

Les résultats montrent que les activités sont organisées par certains organismes afin de faire connaître leurs travaux de recherche, au moyen des publications et articles scientifiques. Dans leur ensemble, le portrait des activités des organismes est satisfaisant. Pour le CRAAQ, étant donné que la mise en commun et le transfert des connaissances scientifiques et technologiques est une attente spécifique du Ministère, alors nous



observons une forte participation de la clientèle à ces activités, ce qui est une excellente performance dans son rôle de diffuser des connaissances en innovation technologique dans le domaine de l'agroalimentaire.

## **6. DISCUSSION**

Dans le cadre de cette phase documentaire, la démarche d'une étude préparatoire a permis de mettre l'accent sur la compréhension du programme, les principaux intervenants et leurs implications dans les organismes. L'intervention du MAPAQ dans le programme cadre PCITA se fait par des ententes de conventions signées entre le Ministère et les organismes. L'appui peut être de nature financière, humaine ou matérielle et varie d'un organisme à l'autre. Par ailleurs, cette intervention dépend en grande partie du domaine ou secteur d'activité des organismes et des objectifs ou des attentes du Ministère.

Suivant les étapes d'une étude préparatoire, la phase d'identification des utilisateurs a permis de prendre en compte les préoccupations des gestionnaires et d'identifier les principaux intervenants dans les organismes. Les résultats ont montré que plusieurs acteurs, dont les représentants du Ministère dans les conseils d'administration, les associations et fédérations qui sont soit des membres fondateurs ou des bailleurs de fonds, les membres qui ont des contributions, les partenaires qui financent des projets de recherche et les clients qui bénéficient des services offerts s'impliquent davantage dans la gestion des organismes.

Aussi, les organismes produisent des rapports annuels dans lesquels sont inscrits des indicateurs liés à leurs activités. Ces indicateurs (sous forme d'attentes) sont des obligations que les organismes doivent satisfaire envers le Ministère. Dans leur grande majorité, les attentes du Ministère ne sont pas inscrites dans les rapports annuels; Quand bien même elles sont mentionnées en annexe dans les conventions de subventions, elles ne sont pas toutes respectées. En conséquence, nous recommandons que dans toutes les nouvelles conventions qu'il ait une annexe avec les objectifs généraux et spécifiques (les attentes) du Ministère, un modèle de reddition de comptes pour une meilleure

présentation des rapports annuels de gestion et une mise à jour des indicateurs qui tiennent compte du domaine de compétence de chaque organisme.

De même, les ressources investies et les activités effectuées sont la plupart du temps mesurées à l'aide d'indicateurs préétablis. Selon le processus d'évaluation de Marceau et al. (1992) et du GRAEP (2009), une réflexion peut être menée sur les questions d'évaluation en fonction des indicateurs définis. Les questions d'évaluation constituent un élément très important qui détermine la stratégie de recherche et dont les réponses constituent la raison d'être de la démarche d'évaluation. Au vu de ces résultats, nous recommandons qu'une évaluation formative soit envisagée sur la pertinence, l'efficacité et l'impact du volet 1 du programme PCITA. L'évaluation de la pertinence permettra d'apprécier les besoins à combler auprès des organismes. L'évaluation de l'efficacité permettra d'apprécier dans quelle mesure les activités correspondent aux attentes du Ministère et le degré de satisfaction des partenaires ou de la clientèle. Elle est décrite par les activités du programme. L'évaluation de l'impact permettra d'apprécier les conséquences des activités et leurs retombées sociales et économiques.

Au vu de cette étude préparatoire, les résultats montrent une catégorisation des organismes en deux groupes. Les organismes qui bénéficient des subventions du Ministère à plus de 50 % et ceux à moins de 50 %. Ces informations pourront orienter la stratégie d'évaluation et les méthodes de collecte de données les plus appropriées à ce contexte, de manière à ce qu'elles tiennent davantage compte des questions d'évaluation. Quant aux méthodes de collecte de données, des entrevues peuvent être organisées auprès des représentants du ministère, des organismes ainsi que des associations et des fédérations afin de recueillir leurs avis sur la portée de l'intervention du MAPAQ. De plus, des sondages peuvent d'être effectués auprès des bénéficiaires (la clientèle). Ceux-ci permettront d'obtenir des renseignements détaillés sur les services offerts et les activités de vulgarisation du résultat des recherches. Enfin, la technique d'étude de cas peut permettre d'examiner la mise en œuvre d'un projet de recherche en partenariat avec le privé.

Aussi, pour le suivi des activités, la mise en place d'un tableau de bord de gestion permettra de regrouper l'ensemble des indicateurs recueillis, de faire le suivi des ententes de conventions et de définir des cibles à atteindre. Comme le suggère Pierre Voyer (2009), «l'approche d'un tableau de bord est plus qu'un autre exercice à la mode». Le contexte actuel des organisations publiques amène celles-ci à adopter de nouvelles approches comme la gestion par résultats, l'amélioration de la qualité, l'imputabilité et la reddition de comptes. Les gestionnaires doivent donc satisfaire à certaines exigences par une gestion plus rigoureuse et orientée sur la performance. L'utilisation d'un tableau de bord de gestion aidera à avoir une vue d'ensemble des indicateurs, de faciliter l'analyse et d'interpréter les résultats afin de faire le suivi annuel ou périodique des activités et d'entreprendre des études d'évaluation. En somme, la poursuite de la collecte des données auprès des organismes permettra de concevoir une base de données complète.

## **CONCLUSION**

Au terme de ce mandat, l'intervention du MAPAQ à travers le programme cadre PCITA nous permet de constater une démarche de gestion par résultats auprès des gestionnaires des organismes qui rendent compte de leur gestion par des rapports annuels et états financiers. Cependant, le bilan des activités de réalisation des organismes doivent être appuyées par une définition des attentes par le Ministère dans les nouvelles conventions de subvention. De même, le choix des indicateurs et des cibles doit être bien définis et tenir compte des résultats antérieurs des organismes. Par ailleurs, le manque d'information sur certains indicateurs identifiés ne permet pas de tirer des conclusions pertinentes sur les activités des organismes. Mais, ces résultats permettent la mise en place d'un cadre d'évaluation et par la suite d'entamer une évaluation proprement dite du programme cadre PCITA. Enfin, les corporations de recherche et centres d'expertise demeurent des leaders dans leurs secteurs d'activités dans le domaine agroalimentaire au Québec. Ce qui mérite encore une plus grande implication du MAPAQ pour le suivi des activités de gestion par la mise en place d'un cadre de gestion avec un modèle de reddition de comptes plus rigoureux.

## BIBLIOGRAPHIE

**CRDT et CREXE (2007).** Recherche évaluative sur le dispositif des pactes ruraux et ses retombées : Rapport 1, le modèle et les indicateurs de suivi et d'évaluation du dispositif du pacte rural, p.19-40.

**BOURGAULT, J. (2004).** La mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats : leçons tirées de l'expérience québécoise. *Revue française d'administration publique*, 2004/1 no109, p. 109-128. DOI : 10.3917/rfap.109.0109.

**MARCEAU, R., OTIS, D. et SIMARD, P. (1992).** La planification d'une évaluation de programme, in PARENTEAU, Roland et ÉTHIER, Gérard (éd.). *Management public : comprendre et gérer les institutions de l'État*. Sillery, Presses de l'Université du Québec, pp. 445-477.

**VOYER, P. (2009).** *Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance*. 2<sup>e</sup> édition, Presse de l'Université du Québec, 3 p.

**Secrétariat du conseil du trésor du Québec (2011).** *Budget de dépenses 2010-2011, Crédit des ministères et organismes, Volume II, année financière*.

**Secrétariat du conseil du trésor du Québec (2002).** *L'évaluation de programme, document destiné aux dirigeants et dirigeantes des ministères et d'organismes*. [Http://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/eval-progr\\_02.pdf](http://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/eval-progr_02.pdf).

**Secrétariat du conseil du trésor du Canada (1981).** *Guide sur la fonction de l'évaluation de programme*. <http://www.tbs-sct.gc.ca/cee/pubs/guide1981-fra.asp>.

# ANNEXES



## **ANNEXE 1 : Offre de service du mandat de stage**

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

OFFRE DE SERVICE

PRÉSENTÉE

À Madame Geneviève Rodrigue

EN VUE DE LA RÉALISATION D'UN STAGE AU SEIN DE LA  
DIRECTION DE L'ÉVALUATION DES PROGRAMMES ET DE LA  
VÉRIFICATION INTERNE (DEPVI)

au

Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et  
de l'Alimentation (MAPAQ)

PAR

Memel Serge-Charles YEDMEL

HIVER 2012

## **Introduction**

La présente offre de service est soumise à l'attention de la Direction de l'évaluation des programmes et de la vérification interne (DEPVI) du Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation Québec (MAPAQ). Elle est axée sur l'évaluation des résultats obtenus par les corporations, en termes d'activités de recherche. Elle présente principalement, les livrables attendus, la méthodologie et le chronogramme de l'intervention.

### **1. Le mandat et l'offre**

#### **1.1. Le contexte du mandat**

Le mandat de stage consiste à faire l'évaluation de la première étape des réalisations des corporations de recherches financées par le MAPAQ.

Conformément aux termes de l'offre de stage initial, le mandat présentera le bilan des réalisations des corporations en termes d'activités de recherche et d'autres activités connexes, ainsi que la collecte et la recherche documentaire. Les corporations de recherche retenues pour ce mandat sont : Centre de référence en agriculture et agroalimentaire du Québec (CRAAQ); Centre d'expertise en production ovine du Québec (CEPOQ); Centre de développement du porc du Québec (CDPQ); Institut québécois de développement de l'horticulture ornementale (IQDHO); Centre d'expertise en production laitière (VALACTA); Institut de recherche et de développement en agroenvironnement (IRDA); Centre de recherche en sciences animales de Deschambault (CRSAD); Centre de recherche sur les grains (CÉROM); Centre de recherche, de développement et de transfert technologique acéricole (ACER); Centre de recherche Les Buissons (CRLB).

Le client, désigné selon les termes de la présente offre de service, est la direction de l'évaluation de programmes et de la vérification interne (DEPVI).

La mandante est Madame Geneviève Rodrigue, Conseillère experte en évaluation de programmes à la DEPVI.

Madame Marie-Susan Deschênes, enseignante à l'ENAP, agira en qualité de professeure-conseillère auprès de l'étudiant. À ce titre, elle aura pour rôle de conseiller, d'orienter et

d'assister l'étudiant dans la réalisation de son mandat et la rédaction de son rapport, en collaboration avec la mandante.

### **1.1.2. L'offre**

Les objectifs spécifiques qui guident la réalisation du mandat de stage sont :

- le plan de travail pour la réalisation du bilan;
- la recherche documentaire;
- la collecte et le traitement de données;
- un rapport final.

Par ailleurs, l'étudiant contribuera aussi à l'élaboration du cadre d'évaluation du programme de partenariats entre la MAPAQ et les corporations de recherche.

### **1.1.3. Livrables attendus**

En lien avec le mandat d'intervention, le principal livrable attendu est le rapport bilan des réalisations des corporations de recherches.

#### **Autres :**

Dans le cadre plus large du stage, un rapport de stage conforme aux normes académiques en vigueur à l'ENAP est produit.

### **1.1.4. Le profil et compétences du stagiaire**

En lien avec le mandat de stage, le stagiaire possède, sur le plan technique :

- Des connaissances en méthodologie quantitative et qualitative de recherche et d'évaluation des programmes;
- Une somme d'expériences en élaboration de questionnaires d'enquêtes socio-économiques, de conduite d'entrevues, d'animation de groupes de discussion, d'identification et de formulation d'indicateurs de suivi et d'évaluation, en analyse de données et en rédaction de rapports d'étude;
- Des expériences en gestion de projets et des connaissances en élaboration de tableaux de bord.

Le profil de formation académique du stagiaire se définit chronologiquement par :



Une Maîtrise en Administration Publique (MAP en devenir), option : Évaluation des Programmes Publics;

Une Maîtrise en Biologie végétale option: Écologie végétale;

Un Baccalauréat en Biologie végétale option: Écologie végétale.

## **2. La méthodologie**

Plusieurs techniques de collecte de données seront utilisées dans la réalisation du mandat. L'ensemble de ces techniques comprend : la recherche documentaire, la revue de presse, les rapports et la visite des sites Internet dédiés. Des analyses quantitatives et qualitatives seront réalisées grâce aux données obtenues. Ces analyses quantitatives seront effectuées à l'aide des applications informatiques Excel® et SPSS®.

## **3. Plan du rapport d'évaluation**

Le rapport d'évaluation sera développé suivant le plan synthétique ci-après :

Sommaire

1- Contexte

1.1- Introduction

1.2 -Rappel du mandat d'intervention (modifié)

1.3 -Description de l'intervention

1.4 -Méthodologie de collecte et d'analyse des informations

2- Résultats d'analyses et interprétations

3- Conclusions

4- Recommandations (si nécessaire)

#### 4. Échéancier

Le stage sera effectué sur une durée de 15 semaines, du 09 janvier 2012 au 20 avril 2012, selon l'échéancier ci-dessous.

Activités	Dates (début/ fin)	Résultats/Livrables
<b>Début du stage</b>	09 janvier 2012	
Rencontre d'orientation sur le mandat et le milieu de stage	09 janvier 2012	
<b>Rencontre tripartite entre le stagiaire, la DEPVI et l'enseignante conseillère</b>	<b>19 janvier 2012</b>	Signature de l'offre de stage
Recherche et analyse documentaire	16 janvier/ 23 janvier 2012	Bilan de la recherche
Formulation des questions d'évaluation	23-30 janvier 2012	Les activités réalisées par les corporations de recherches
Collecte et analyse des données	23 janvier / 13 février 2012	
Rédaction du rapport préliminaire d'évaluation	13 février / 27 février 2012	Plan du rapport
<b>Évaluation mi-parcours du stagiaire</b>	28 février 2012	
Rédaction du rapport final	28 février / 19 mars 2012	Rapport de stage
Participation à l'élaboration du cadre d'évaluation	19 mars / 15 avril 2012	Stratégie, méthodologie et les questions d'évaluation.
<b>-Présentation du rapport au superviseur et à l'équipe - Évaluation du stagiaire</b>	Semaine du 15 avril 2012	
Présentation du rapport final	Semaine du 15avril 2012	
Fin de stage	20 avril 2012	

## **5. Conditions de réalisation du stage**

Lieu : 200, chemin Sainte-Foy, Québec (Québec), G1R 4X6

Régime : Temps complet (35 heures/ semaine, du lundi au vendredi)

Superviseur sur le lieu de stage : Madame Geneviève Rodrigue, Conseillère experte en évaluation de programmes à la DEPVI.

## **6. Clause de confidentialité**

Pour toute la durée de l'étude, les informations recueillies feront l'objet d'étude en vue de l'obtention du diplôme de maîtrise et seront confidentielles. Le rapport de stage ne sera pas confidentiel puisque le document produit sera à l'usage des différentes parties prenantes. Ainsi, dans ce contexte, le rapport pourra être déposé à la bibliothèque de l'ENAP (École Nationale d'Administration Publique) sous l'approbation du Directeur de la DEPVI.

## Annexe 2 : Liste des organismes et leur mission (2010-2011)<sup>9</sup>

ORGANISMES	MISSION
Centre de référence en agriculture et agroalimentaire du Québec (CRAAQ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En s'appuyant sur le réseautage des meilleurs experts et en tirant profit d'une approche intégrée des technologies de l'information, le CRAAQ rassemble et diffuse le savoir et développe des outils contribuant à l'avancée des secteurs agricole et agroalimentaire.</li> </ul>
Centre d'expertise en production ovine du Québec (CEPOQ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promouvoir le développement de l'industrie ovine par la recherche, l'amélioration de la génétique, la vulgarisation et l'assainissement des troupeaux, et ce, dans le but d'accroître la rentabilité des entreprises. Développés autour d'une vision d'affaires, les objectifs généraux du CEPOQ ont été redéfinis afin de contribuer d'une manière importante aux enjeux économiques et sociaux de l'industrie ovine québécoise.</li> </ul>
Centre de développement du porc du Québec (CDPQ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuer à l'innovation et au transfert de connaissances nécessaires au développement durable du secteur porcin québécois.</li> </ul>
Institut québécois de développement de l'horticulture ornementale (IQDHO)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Par son équipe multidisciplinaire, favoriser l'innovation et le transfert des connaissances nécessaires au développement de l'horticulture ornementale.</li> </ul>
Valacta, centre d'expertise en production laitière	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réunir les forces du milieu pour améliorer l'efficacité technique et économique des entreprises laitières en stimulant le développement du savoir, sa diffusion et son adoption par les producteurs laitiers.</li> </ul>
Institut de recherche et de développement en agroenvironnement (IRDA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réaliser des activités d'acquisition de connaissances, de recherche, de développement et de transfert visant à favoriser le développement durable de l'agriculture.</li> </ul>
Centre de recherche en sciences animales de Deschambault (CRSAD)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réaliser des activités de recherche et de développement en sciences animales, basées sur une approche chaîne de valeur et sur le développement de partenariat.</li> </ul>
Centre de recherche sur les grains (CÉROM)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire de la recherche d'intérêt public et collectif pour le développement du secteur de la production de grains du Québec.</li> </ul>
Centre de recherche, de développement et de transfert technologique acéricole (ACER)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effectuer de la recherche, du développement et du transfert technologique afin de stimuler l'innovation et de favoriser le développement durable de l'industrie acéricole.</li> <li>• Maintenir et développer, en collaboration avec nos partenaires du Québec et d'ailleurs, l'expertise scientifique et technologique dans le domaine acéricole.</li> <li>• Contribuer au rayonnement et au développement international de l'industrie acéricole québécoise par la maîtrise technologique et les échanges scientifiques.</li> </ul>
Centre de recherche Les Buissons	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Être un centre de recherche reconnu sur la pomme de terre et les petits fruits nordique pour les besoins du marché national et un centre de référence pour les producteurs de petits fruits nordiques.</li> </ul>

<sup>9</sup> DEPVI, 2011, Rapport d'évaluation du PCITA

### Annexe 3 : Revenus totaux des organismes de 2005-2006 à 2010-2011

Organismes	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	Total
<b>VALACTA</b>	16 043 505	16 406 952	16 820 662	18 748 558	19 361 598	19 818 728	107 200 003
<b>IRDA</b>	8 667 000	8 849 000	9 004 970	9 163 023	9 867 875	9 582 563	55 134 431
<b>CDPQ</b>	3 544 518	3 456 954	4 365 787	4 397 420	4 741 576	5 048 342	25 554 597
<b>CRAAQ</b>	3 860 980	2 965 948	3 813 825	3 186 642	2 864 966	3 305 472	19 997 833
<b>CRSAD</b>	2 433 297	2 507 823	2 656 289	2 925 011	3 195 353	3 205 272	16 923 045
<b>CEROM</b>	1 830 493	2 088 178	2 376 378	2 721 835	3 249 979	3 768 318	16 035 181
<b>IQDHO</b>	1 322 950	1 337 755	1 400 100	1 538 562	1 649 080	1 382 043	8 630 490
<b>CRLB</b>	1 604 787	923 680	1 198 399	1 143 553	1 642 714	1 691 139	8 204 272
<b>ACER</b>	1 063 001	1 221 365	1 171 880	1 285 854	1 168 236	1 211 352	7 121 688
<b>CEPOQ</b>	1 009 828	1 082 694	1 053 500	1 202 291	1 415 351	1 301 984	7 065 648
<b>Total</b>	41 380 359	40 840 349	43 861 790	46 312 749	49 156 728	50 315 213	271 867 188

**Annexe 4 : Toutes contributions confondues (subventions) du MAPAQ aux corporations de recherche et centres d'expertise**

Subvention-MAPAQ (\$)	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	Total	%
ACER	747 579	850 949	906 780	1 008 783	875 735	996 794*	5 386 620	5
CDPQ	1 478 851	1 437 372	1 465 620	1 618 197	1 573 147	1 531 105	9 104 292	9
CEPOQ	356 634	409 165	422 975	557 098	563 835	518 750	2 828 457	3
CEROM	905 250	990 443	1 268 570	1 456 809	1 601 339	1 903 312	8 125 723	8
CRAAQ	1 038 250	1 016 000	1 044 999	1 120 000	1 120 000	1 120 000	6 459 249	7
CRLB	863 344	688 632	800 647	799 611	1 106 885	1 029 411	5 288 530	5
CRSAD	1 450 000	1 400 000	1 400 000	1 700 000	1 700 000	1 698 236	9 348 236	9
IQDHO	375 170	359 430	351 100	537 660	634 288	563 450	2 821 098	3
IRDA	6 377 000	6 382 000	6 467 040	6 542 644	6 773 723	6 400 000	38 942 407	39
VALACTA	1 213 607	1 254 649	1 728 762	1 872 070	1 731 460	3 247 025	11 047 573	11
<b>Total</b>	<b>14 805 685</b>	<b>14 788 640</b>	<b>15 856 493</b>	<b>17 212 872</b>	<b>17 680 412</b>	<b>19 008 083</b>	<b>99 352 185</b>	<b>100</b>

\* Convention en cours (en couleur)

## Annexe 5 : Nombre d'employés et de chercheurs par organisme

		2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011
<b>ACER</b>	Nombre d'employés	-	-	-	-	-	-
	Nombre de chercheurs	-	-	-	-	-	-
<b>CDPQ</b>	Nombre d'employés	-	39	-	-	47	-
	Nombre de chercheurs	-	-	-	-	-	-
<b>CEPOQ</b>	Nombre d'employés	-	-	-	-	-	-
	Nombre de chercheurs	-	-	-	-	-	-
<b>CEROM</b>	Nombre d'employés	21	21	21	23	23	22
	Nombre de chercheurs	6	5	5	6	5	7
<b>CRAAQ</b>	Nombre d'employés	-	-	-	-	75	-
	Nombre de chercheurs	-	-	-	-	-	-
<b>CRLB</b>	Nombre d'employés	-	-	-	-	-	-
	Nombre de chercheurs	-	-	-	-	-	-
<b>CRSAD</b>	Nombre d'employés	-	-	-	-	-	-
	Nombre de chercheurs	-	-	-	-	-	-
<b>IQDHO</b>	Nombre d'employés	-	-	-	-	-	-
	Nombre de chercheurs	-	-	-	-	-	-
<b>IRDA</b>	Nombre d'employés	105	103	102	105	110	110
	Nombre de chercheurs	34	30	37	38	42	42
<b>VALACTA</b>	Nombre d'employés	287	280	296	296	298	318
	Nombre de chercheurs	6	5	10	9	8	13

- Données non disponibles.

## Annexe 6 : Nombre d'activités et de participants

CR		2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	Total
ACER	Nombre d'activités de vulgarisation	53	29	33	27	24	24	190
	Nombre de Participants	-	-	-	-	-	-	-
CEROM	Nombre d'activités de vulgarisation	36	54	37	59	0	0	186
	Nombre de Participants	-	-	-	-	-	-	-
CRLB	Nombre d'activités de vulgarisation	-	-	-	-	-	-	-
	Nombre de Participants	-	-	-	-	-	-	-
CRSAD	Nombre d'activités de vulgarisation	0	0	0	16	0	7	23
	Nombre de Participants	-	-	-	-	-	-	-
IRDA	Nombre d'activités de vulgarisation	117	61	39	73	63	72	425
	Nombre de Participants	-	-	-	-	-	-	-
	<b>Total des activités de vulgarisation</b>	<b>206</b>	<b>144</b>	<b>109</b>	<b>175</b>	<b>87</b>	<b>103</b>	<b>824</b>
	<b>Total des Participants</b>	-	-	-	-	-	-	-

CE		2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	Total
CDPQ	Nombre d'activités de vulgarisation	45	46	42	63	0	0	196
	Nombre de Participants	-	-	-	-	-	-	-
CEPOQ	Nombre d'activités de vulgarisation	5	22	14	12	32	32	117
	Nombre de Participants	0	0	0	86	178	189	453
IQDHO	Nombre d'activités de vulgarisation	27	24	38	34	60	46	229
	Nombre de Participants	805	446	751	854	1122	1038	5016
VALACTA	Nombre d'activités de vulgarisation	90	76	0	80	92	0	338
	Nombre de Participants	1900	1700	2500	1600	2600	2200	12500
	<b>Total des activités de vulgarisation</b>	<b>167</b>	<b>168</b>	<b>94</b>	<b>189</b>	<b>184</b>	<b>78</b>	<b>880</b>
	<b>Total des Participants</b>	<b>2705</b>	<b>2146</b>	<b>3251</b>	<b>2540</b>	<b>3900</b>	<b>3427</b>	<b>17969</b>



		2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	Total
CRAAQ	<b>Total des activités de vulgarisation</b>	13	15	13	16	21	20	98
	<b>Total des Participants</b>	5742	5000	4700	5637	4600	5000	30679

## Annexe 7 : Nombre d'entreprises ou clients

CR	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	Total
ACER	-	-	-	-	-	-	-
CEROM	-	-	-	-	-	-	-
CRLB	-	-	-	-	-	-	-
CRSAD	79	90	60	80	38	58	405
IRDA	96	73	63	71	48	53	404
Total	175	163	123	151	86	111	809

CE	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	Total
CDPQ	-	-	-	-	-	-	-
CEPOQ	-	-	-	-	-	-	-
IQDHO	520	472	432	441	456	420	2741
VALACTA	5820	5643	5444	5287	5077	5086	32357
Total	6340	6115	5876	5728	5533	5506	35098

	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	Total
CRAAQ	22	27	22	30	30	34	165

## Annexe 8 : Nombre de projets réalisés en partenariat

Organismes		2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	Total
ACER	Nombre de projets- Partenariat	27	23	24	21	18	10	123
	Nombre de Part. Hors-Québec	-	-	-	-	-	-	-
	Nombre de Part. Hors-Canada	-	-	-	-	-	-	-
CDPOQ	Nombre de projets- Partenariat	-	-	-	-	-	-	-
	Nombre de Part. Hors-Québec	-	-	-	-	-	-	-
	Nombre de Part. Hors-Canada	-	-	-	-	-	-	-
CEPOQ	Nombre de projets- Partenariat	6	6	7	10	14	7	50
	Nombre de Part. Hors-Québec	-	-	-	-	-	-	-
	Nombre de Part. Hors-Canada	-	-	-	-	-	-	-
CEROM	Nombre de projets- Partenariat	28	22	25	17	18	18	128
	Nombre de Part. Hors-Québec	-	-	-	-	-	-	-
	Nombre de Part. Hors-Canada	-	-	-	-	-	-	-
CRAAQ	Nombre de projets- Partenariat	14	5	5	5	6	7	42
	Nombre de Part. Hors-Québec	-	-	-	-	-	-	-
	Nombre de Part. Hors-Canada	-	-	-	-	-	-	-
CRLB	Nombre de projets- Partenariat	4	5	6	5	11	10	41
	Nombre de Part. Hors-Québec	-	-	-	-	-	-	-
	Nombre de Part. Hors-Canada	-	-	-	-	-	-	-
CRSAD	Nombre de projets- Partenariat	14	12	17	26	20	17	106
	Nombre de Part. Hors-Québec	6	5	6	0	4	4	25
	Nombre de Part. Hors-Canada	1	1	0	0	2	0	4
IQDHO	Nombre de projets- Partenariat	22	22	25	16	13	12	110
	Nombre de Part. Hors-Québec	-	-	-	-	-	-	-
	Nombre de Part. Hors-Canada	-	-	-	-	-	-	-
IRDA	Nombre de projets- Partenariat	25	34	30	38	26	29	182
	Nombre de Part. Hors-Québec	-	-	-	-	-	-	-
	Nombre de Part. Hors-Canada	-	-	-	-	-	-	-
VALACTA	Nombre de projets- Partenariat	2	3	8	9	7	13	42
	Nombre de Part. Hors-Québec	-	-	-	-	-	-	-
	Nombre de Part. Hors-Canada	-	-	-	-	-	-	-

## Annexe 9 :

### Part de la contribution des associations et fédérations dans le revenu total des corporations de recherches

	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	Total général
ACER	0	0	0	0	40000	30000	70000
CEROM	33700	30500	28125	32260	32260	30720	187565
CRLB	0	27265	33985	1500	0	65500	128250
CRSAD	0						0
IRDA	174000	109000	154676	176769	178287	177988	970720
<b>Total général</b>	<b>207700</b>	<b>166765</b>	<b>216786</b>	<b>210529</b>	<b>250547</b>	<b>304208</b>	<b>1 356 535</b>

### Part de la contribution des associations et fédérations dans le revenu total des centres d'expertise

	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	Total général
CDPQ	1 192 097	1 349 776	1 362 353	1 515 242	1 676 837	1 420 361	8 516 666
CEPOQ	150 000	157 500	163 750	176 250	183 750	185 000	1 016 250
IQDHO	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	72 000
VALACTA	940 405	1 050 489	1 330 340	1 277 488	1 285 039	1 158 619	7 042 380
<b>Total général</b>	<b>2 294 502</b>	<b>2 569 765</b>	<b>2 868 443</b>	<b>2 980 980</b>	<b>3 157 626</b>	<b>2 775 980</b>	<b>16 647 296</b>

### Part de la contribution des associations et fédérations dans le revenu total du CRAAQ

	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	Total général
CRAAQ	866 250	0	0	0	0	0	866 250
<b>Total général</b>	<b>866 250</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>866 250</b>

## Annexe 10 :

### Part de la contribution du financement public dans le revenu total des corporations de recherche

	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	Total général
ACER	54 626	61 383	3 708	44 209	97 731	59 718	321 375
CEROM	127 104	79 582	125 199	143 996	503 025	487 171	1 466 077
CRLB	146 000	120 211	196 704	215 980	264 356	379 196	1 322 447
CRSAD	588 826	683 020	565 482	567 404	727 810	781 941	3 914 483
IRDA	0	76 000	77 583	79 796	81 087	81 605	396 071
<b>Total général</b>	<b>916 556</b>	<b>1 020 196</b>	<b>968 676</b>	<b>1 051 385</b>	<b>16 74 009</b>	<b>17 89631</b>	<b>7 420 453</b>

### Part de la contribution du financement public dans le revenu total des centres d'expertise

	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	Total général
CDPQ	258 447	83 572	814 494	339 811	450 319	925 413	2 872 056
CEPOQ	0	0	0	0	47 918	0	47 918
IQDHO	1 551	12 000	22 000	18 156	545	2 527	56 779
VALACTA	11 652	53 938	7 598	23 021	11 442	15 125	122 776
<b>Total général</b>	<b>271 650</b>	<b>149 510</b>	<b>844 092</b>	<b>380 988</b>	<b>510 224</b>	<b>943 065</b>	<b>3 099 529</b>

### Part de la contribution du financement public dans le revenu total du CRAAQ

	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	Total général
CRAAQ	15 033	28 062	13 346	27 595	2 926	0	86 962

## Annexe 11 :

### Part de la contribution des membres dans le revenu total des corporations de recherche

	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	Total général
ACER	236 821	279 579	235 000	183 568	149 195	115 364	1 199 527
CEROM	247 500	291 750	314 667	316 334	300 917	317 663	1 788 831
CRLB	0	0	0	0	0		0
CRSAD	0	0	0	0	0	0	0
IRDA	3 000	0	0	1 200	1 100	0	5 300
<b>Total général</b>	<b>487 321</b>	<b>571 329</b>	<b>549 667</b>	<b>501 102</b>	<b>451 212</b>	<b>433 027</b>	<b>2 993 658</b>

### Part de la contribution des membres dans le revenu total des centres d'expertise

	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	Total général
CDPQ	43 700	45 840	46 495	47 204	47 230	47 305	277 774
CEPOQ	0	0	0	0	0	0	0
IQDHO	178 375	175 095	177 620	180 114	193 500	201 618	1 106 322
VALACTA	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total général</b>	<b>222 075</b>	<b>220 935</b>	<b>224 115</b>	<b>227 318</b>	<b>240 730</b>	<b>248 923</b>	<b>1 384 096</b>

## Annexe 12 :

### Part de la contribution du privé dans le revenu total des corporations de recherche

	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	Total général
ACER	0	0	0	0	0	0	0
CEROM	297 274	302 258	345 843	369 865	413 644	459 243	2 188 127
CRLB	31 333	0	19 500	33 750	108 794	2 174	195 551
CRSAD	0	0	0	0	0	0	0
IRDA	1 732 000	1 762 000	1 800 750	1 919 631	2 363 330	2 385 741	11 963 452
<b>Total général</b>	<b>2 060 607</b>	<b>2 064 258</b>	<b>2 166 093</b>	<b>2 323 246</b>	<b>2 885 768</b>	<b>2 847 158</b>	<b>14 347 130</b>

### Part de la contribution du privé dans le revenu total des centres d'expertise

	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	Total général
CDPQ	37 213	31 442	4 419	99 115	0	21 000	193 189
CEPOQ	241 140	298 305	289 670	160 551	213 144	243 154	1 445 964
IQDHO	150 996	241 955	205 037	213 433	177 763	137 988	1 127 172
VALACTA	0	3 651	0		130 840	118 413	252 904
<b>Total général</b>	<b>429 349</b>	<b>575 353</b>	<b>499 126</b>	<b>473 099</b>	<b>521 747</b>	<b>520 555</b>	<b>3 019 229</b>

## Annexe 13 :

### Montant des autres activités dans le revenu total des corporations de recherche

	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	Total général
ACER	23 975	29 454	26 392	49 294	5 575	9 476	144 166
CEROM	219 665	393 645	293 974	402 571	398 794	570 209	2 278 858
CRLB	564 110	87 572	147 563	92 712	162 679	214 858	1 269 494
CRSAD	394 471	424 803	690 807	657 607	767 543	725 095	3 660 326
IRDA	381 000	520 000	504 921	442 983	470 348	537 229	2 856 481
<b>Total général</b>	<b>1 583 221</b>	<b>1 455 474</b>	<b>1 663 657</b>	<b>1 645 167</b>	<b>1 804 939</b>	<b>2 056 867</b>	<b>10 209 325</b>

### Montant des autres activités dans le revenu total des centres d'expertise

	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	Total général
CDPQ	534 210	508 952	672 406	777 851	994 043	1 103 158	4 590 620
CEPOQ	262 054	217 724	177 105	308 392	406 704	355 080	1 727 059
IQDHO	604 858	537 275	632 343	577 199	630 984	464 460	3 447 119
VALACTA	13 877 841	14 044 225	13 753 962	15 575 979	16 202 817	15 279 546	88 734 370
<b>Total général</b>	<b>15 278 963</b>	<b>15 308 176</b>	<b>15 235 816</b>	<b>17 239 421</b>	<b>18 234 548</b>	<b>17 202 244</b>	<b>98 499 168</b>

### Montant des autres activités dans le revenu total du CRAAQ

Montant autres activités (\$)	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	Total
CRAAQ	1 941 447	1 921 886	2 755 480	2 039 047	1 742 040	2 185 472	12 585 372



### Annexe 14 : Nombre de rapports, de conférences, de projets de recherche et de publications

CR		2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	Total
ACER	Nombre de rapports	9	5	3	12	9	9	47
	Nombre de conférences	30	13	21	20	13	22	119
	Nombre de projets de recherches	27	23	24	21	18	10	123
	Nombre d'articles scientifiques	-	-	-	-	-	-	-
	Nombre de publications	9	5	3	12	9	9	47
CEROM	Nombre de rapports	-	-	-	-	-	-	-
	Nombre de conférences	66	72	49	92	0	0	279
	Nombre de projets de recherches	26	37	35	44	53	71	266
	Nombre d'articles scientifiques	7	12	5	6	0	0	30
	Nombre de publications	13	13	7	22	0	0	55
CRLB	Nombre de rapports	-	-	-	-	-	-	-
	Nombre de conférences	-	-	-	-	-	-	-
	Nombre de projets de recherches	10	10	7	6	13	11	57
	Nombre d'articles scientifiques	-	-	-	-	-	-	-
	Nombre de publications	-	-	-	-	-	-	-
CRSAD	Nombre de rapports	0	0	0	5	9	8	22
	Nombre de conférences	-	-	-	-	-	-	-
	Nombre de projets de recherches	14	13	17	26	23	21	114
	Nombre d'articles scientifiques	-	-	-	-	-	-	-
	Nombre de publications	-	-	-	-	-	-	-
IRDA	Nombre de rapports	30	27	40	36	28	33	194
	Nombre de conférences	55	55	37	66	36	41	290
	Nombre de projets de recherches	170	185	144	205	158	154	1016
	Nombre d'articles scientifiques	60	53	53	47	41	60	314
	Nombre de publications	-	-	-	-	-	-	-

CE		2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	Total
CDPQ	Nombre de rapports	9	8	14	16	0	0	47
	Nombre de conférences	68	74	51	70	72	65	400
	Nombre de projets de recherches	43	32	24	54	0	0	153
	Nombre d'articles scientifiques	26	14	13	15	0	0	68
	Nombre de publications	9	15	10	15	0	0	49
CEPOQ	Nombre de rapports	3	3	3	4	5	5	23
	Nombre de conférences	56	25	25	25	24	28	183
	Nombre de projets de recherches	11	15	11	16	21	17	91
	Nombre d'articles scientifiques	41	43	39	25	34	40	222
	Nombre de publications	-	-	-	-	-	-	-
IQDHO	Nombre de rapports	1604	1534	1503	2591	2648	3428	13308
	Nombre de conférences	22	8	9	12	8	10	69
	Nombre de projets de recherches	22	23	29	40	58	54	226
	Nombre d'articles scientifiques	18	8	12	12	16	13	79
	Nombre de publications	-	-	-	-	-	-	-
VALACTA	Nombre de rapports	-	-	-	-	-	-	-
	Nombre de conférences	30	30	30	35	35	35	195
	Nombre de projets de recherches	0	1	6	1	1	7	16
	Nombre d'articles scientifiques	1	2	0	0	2	3	8
	Nombre de publications	27	24	24	27	29	27	158

**Annexe 15 : Nombre de conférences, de mandats spécifiques et de publications**

<b>CRAAQ</b>	<b>2005-2006</b>	<b>2006-2007</b>	<b>2007-2008</b>	<b>2008-2009</b>	<b>2009-2010</b>	<b>2010-2011</b>
Nombre de conférences	128	141	135	157	158	181
Nombre de mandats spécifiques	14	5	5	5	6	7
Nombre de publications	24	24	44	22	17	25

