

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

RAPPORT DE STAGE EN ÉVALUATION DE PROGRAMME
AU MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE ET DE L'INNOVATION
DIRECTION DES PROGRAMMES ET DE L'ÉVALUATION

TRAVAIL PRÉSENTÉ

À MADAME ISABELLE BRUNET

COMME EXIGENCE FINALE DE L'ACTIVITÉ D'INTÉGRATION

ENP 7969 -S – STAGE

PAR

ROKHAYA SECK

MAI 2022

TABLE DES MATIERES

1. Introduction	1
2. Description de l'organisation.....	2
2.1. L'organisation du MEI	3
2.1.1. La direction générale de la performance et des affaires institutionnelles (DGPAI).....	4
2.1.2. La direction des programmes et de l'évaluation (DPE)	4
2.1.3. Le rôle des évaluateurs de programme de la DPE	5
2.1.4. L'organigramme de la DGPAI	6
3. Présentation du mandat.....	7
3.1. Contexte du mandat.....	7
3.2. Description du mandat.....	8
3.3. Les livrables.....	9
4. Recension des écrits	9
4.1. L'évaluation de programme.....	9
4.2. Quelques concepts liés à l'évaluation de programme.....	13
4.2.1. Programme	13
4.2.2. Le mandat d'évaluation :	14
4.2.3. Le cadre d'évaluation	17
4.2.4. Le modèle logique	17
4.2.5. Le comité d'évaluation	20
4.2.6. Le rapport d'évaluation	20
4.2.7. Les types d'évaluation.....	21
4.2.8. La collecte et le traitement des données en évaluation de programme.....	22
4.2.9. Les méthodes de collecte.....	22
4.2.10. La crédibilité, l'analyse et l'interprétation des données	24
5. Méthodologie de recherche et d'intervention	25
5.1. Préparation au mandat de d'évaluation.....	25
5.2. Le lancement de l'évaluation.....	26
5.3. Le démarrage de la collecte de données	27
a) La préparation des outils de collecte	27
b) Le lancement de la collecte	28
5.4. L'évaluation et l'élaboration du rapport	29
5.5. La restitution des résultats préliminaires et le dépôt du rapport final.....	30

6. Résultats	31
7. Conclusion.....	32
8. Bibliographie	33
9. Liste des annexes.....	36

Remerciements

Je remercie toute l'équipe de la direction générale de la performance et des affaires institutionnelles (DGPAI) du ministère de l'Économie et de l'Innovation particulièrement l'équipe de la direction des programmes et de l'évaluation (DPE) de m'avoir bien accueillie et facilité mon intégration. Le niveau de confiance et d'autonomie dont j'ai bénéficié dans la réalisation de ce mandat a rendu mon expérience à la DPE agréable et enrichissante ; cela m'a permis de beaucoup grandir en tant qu'évaluatrice de programmes. Merci à Sylvie Marcotte, directrice des programmes et de l'évaluation pour la confiance dont j'ai bénéficié. Merci particulièrement à Christophe Marchal, évaluateur en chef et à Louis Carrier, évaluateur de programme pour leur disponibilité, leurs conseils ainsi que leur encadrement durant cette mission.

Merci à Mme Isabelle Brunet pour son encadrement, sa pédagogie et ses conseils qui m'ont amené à développer une grande passion pour l'évaluation de programme et à élargir considérablement mes connaissances du métier.

Tous mes remerciements au directeur général de l'ÉNAP et à toute l'équipe pour la qualité de l'enseignement et la qualité de l'environnement d'apprentissage et de recherche qui ont sont très favorables à une bonne formation et une bonne réussite pour les étudiants.

J'adresse mes remerciements les plus sincères à mon conjoint et à mes enfants Joséphine, Maguette et Ahmadou Khadim qui ont été ma force et ma source d'inspiration tout au long de cette expérience, leur patience, soutien et encouragements m'ont aidé à arriver à bout de cette riche aventure. Merci à mes parents pour leurs conseils et pour m'avoir inculqué le sens du travail et de la persévérance. À mes petits frères, merci pour leur appui incessant depuis toujours.

ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES

ACCORD	Action concertée de coopération régionale de développement
DGPAI	Direction générale de la performance et des affaires institutionnelles
DPAE	Direction des politiques et de l'analyse économiques
DPE	Direction des programmes et de l'évaluation
ECER	Secteur de l'Entrepreneuriat, de la Compétitivité des Entreprises et des Régions
IQ	Investissement Québec
MEI	Ministère de l'Économie et de l'Innovation
PADS	Programme d'appui au développement des secteurs stratégiques et des créneaux d'excellence
PPE	Plan pluriannuel d'évaluation
SCT	Secrétariat du Conseil du trésor

1. INTRODUCTION

Le stage est une activité d'intégration offerte par l'ENAP aux étudiants du programme de maîtrise en administration publique, profil pour professionnels. Cette activité d'intégration de 15 semaines permet à l'étudiant d'acquérir de l'expérience professionnelle dans une structure d'accueil en vue de l'obtention de son diplôme de maîtrise. Le stage est un moyen pratique pour l'étudiant d'appliquer les connaissances théoriques acquises et d'en apprendre davantage sur les méthodes et les processus de travail. C'est dans ce contexte que l'étudiante a effectué un stage en évaluation de programme du 17 janvier au 5 mai 2022 au sein de la direction de l'évaluation et des programmes (DPE) du ministère de l'Économie et de l'Innovation (MEI). Durant le stage, l'étudiante a travaillé en tant qu'évaluatrice de programmes et son mandat portait sur l'évaluation d'un créneau d'excellence dans la Capitale-Nationale financé par le ministère. La stagiaire a travaillé sous l'accompagnement de l'évaluateur de programme, M Louis Carrier et sous la supervision de l'évaluateur en chef, M Christophe Marchal. Mme Isabelle Brunet, chargée de cours à l'ENAP a agi comme conseillère académique de la stagiaire.

En vue d'appuyer et d'encourager la pratique de la gestion axée sur les résultats, le gouvernement du Québec, par l'entremise du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) a renforcé la pratique de l'évaluation de programme dans les entités (ministères, organismes...) avec la diffusion du Décret no 125-2014 du 19 février 2014) en février 2014.¹ L'évaluation de programme est « une activité qui consiste à fournir de l'information à la fois pertinente et cohérente en vue de générer un jugement et d'alimenter une éventuelle prise de décision... ». (Fitzpatrick, 2012) Le MEI évalue les interventions du gouvernement du Québec de toute nature (programme, projets, plans d'action...) afin de produire des informations pertinentes permettant la prise de décisions éclairée basée sur des faits. L'évaluation de programme au MEI consiste à

¹ <https://www.quebec.ca/gouvernement/ministere/economie/publications/politique-ministerielle-evaluation-programme>

- « fournir aux décideurs en temps opportun une information utile, crédible et objective sur la pertinence et les résultats du programme évalué à l'occasion du renouvellement des cadres normatifs ou des ententes de financement ;
- recommander des mesures à prendre en vue d'améliorer les résultats des programmes ;
- participer efficacement au processus de reddition de comptes, notamment à l'occasion du renouvellement de cadres normatifs de programmes ou du renouvellement d'une entente de financement consenti à un organisme ;
- contribuer à une gestion axée sur les résultats, en procurant aux directions concernées un soutien pour la détermination des résultats attendus, le choix d'indicateurs et la conception d'outils de suivi des résultats ». ²

Ce rapport a pour but de présenter les travaux réalisés par la stagiaire au sein de la DPE ainsi que les principaux résultats. Dans un premier temps, le rapport fera une présentation du ministère et de la direction dans lesquels le stage s'est déroulé. Ensuite, une présentation du mandat confié à la stagiaire sera faite avec une description des livrables attendus. La partie « recension des écrits » permettra d'exposer les connaissances et les informations relatives à l'évaluation qui ont été pertinentes à la réalisation du mandat. La présentation de la méthodologie va décrire le type de recherche adopté, les activités réalisées ainsi que les méthodes et outils utilisés. En dernier lieu, les résultats des travaux d'évaluation seront exposés et discutés avant de présenter les conclusions du rapport.

2. DESCRIPTION DE L'ORGANISATION

Le ministère de l'Économie et de l'Innovation a pour mission de soutenir la croissance et la productivité des entreprises, l'entrepreneuriat, la recherche, l'innovation et sa commercialisation ainsi que l'investissement, le développement numérique et des marchés

² <https://www.quebec.ca/gouvernement/ministere/economie/publications/politique-ministerielle-evaluation-programme>

d'exportation.³ Le MEI veille au développement économique des régions du Québec en soutenant le développement des entreprises ainsi que les activités telles que l'entrepreneuriat, la recherche et l'innovation. (MEI, 2021). Le ministère existe depuis plus de 75 ans, il compte environ 530 employés, six directions territoriales à travers le Québec et deux centres administratifs situés à Québec et à Montréal. Le MEI intervient sous forme de stratégies, de plans d'action, de programmes normés, de soutien à des organismes d'aide au développement économique, de soutien à des organismes d'aide à l'innovation, ou de mesures d'aides financières ; il intervient auprès des entreprises, organismes, instituts de recherche, organismes à but non lucratif, regroupements de coopératives, centres de recherche... Le Ministère travaille avec des organisations et entreprises publiques ou privées, des milieux économiques, socioculturels, ou technologiques.⁴

2.1. L'organisation du MEI

Le MEI est scindé en plusieurs entités, il compte en son sein les divisions suivantes :

- les directions de services :
 - Administration
 - Communication
 - Ressources financières et gestion contractuelle
 - Ressources humaines
 - Ressources informationnelles
 - Ressources matérielles et gestion documentaire.
- le bureau du sous-ministre
 - Affaires juridiques
 - Audit interne
 - Bureau du sous-ministre et secrétariat général
 - Performance et affaires institutionnelles
- les secteurs
 - Industries stratégiques et projets économiques majeurs

³ <https://www.quebec.ca/gouvernement/ministere/economie/>

⁴ <https://www.quebec.ca/gouvernement/ministere/economie/declaration-de-services>

- Politiques économiques et affaires extérieures
- Science et Innovation
- Entrepreneuriat, compétitivité des entreprises et des régions ⁵

2.1.1. La direction générale de la performance et des affaires institutionnelles (DGPAI)

La DGPAI comprend quatre unités administratives : le bureau du directeur général, la direction de l'analyse et de l'intelligence d'affaires, la direction de la gouvernance et de la conformité, la direction des programmes et de l'évaluation. La DGPAI compte environ 29 employés, son mandat est :

« d'assurer un rôle-conseil stratégique auprès des différents secteurs, incluant la haute direction et l'équipe de gestion du Ministère, en matière d'amélioration de la performance organisationnelle, soit l'efficacité, l'efficience et la pertinence de ses actions ». (MEI, 2021)

2.1.2. La direction des programmes et de l'évaluation

La DPE a pour mandat de

« coordonner les travaux d'élaboration et de mise en œuvre des programmes ministériels, ainsi que du Fonds du développement économique (FDE), et réaliser l'évaluation des programmes, des stratégies, des plans d'action et des différentes mesures ministérielles. » (MEI, 2021)

La DPE comprend deux équipes, celle des programmes et celle de l'évaluation qui :

- *« conçoit et réalise les travaux d'évaluation des activités et des programmes qui sont sous la responsabilité du Ministère et en assure une diffusion sur le site Internet du Ministère ;*

⁵ <https://www.quebec.ca/gouvernement/ministere/economie/organigramme>

- *contribue au développement de la pratique de l'évaluation de programmes au sein du Ministère et du gouvernement;*
- *élabore et met à jour le Plan pluriannuel d'évaluation de programme;*
- *élabore et met en œuvre la politique ministérielle d'évaluation de programme et la charte qui en découle;*
- *exerce un rôle-conseil auprès d'autres ministères et organismes en matière d'évaluation de programmes;*
- *formule des recommandations à l'intention des unités et de la haute direction du Ministère à l'égard de la performance des programmes évalués;*
- *produit des avis de pertinence sur divers sujets ou programmes demandés par les autorités du Ministère ou du gouvernement;*
- *réalise des mandats d'évaluation en vue d'apprécier la pertinence, l'efficacité et les effets en ces matières, et ce, dans le respect des obligations découlant de la Directive concernant l'évaluation de programme dans les ministères et organismes (cadres, bilans et rapports d'évaluation). » (MEI, 2021)*

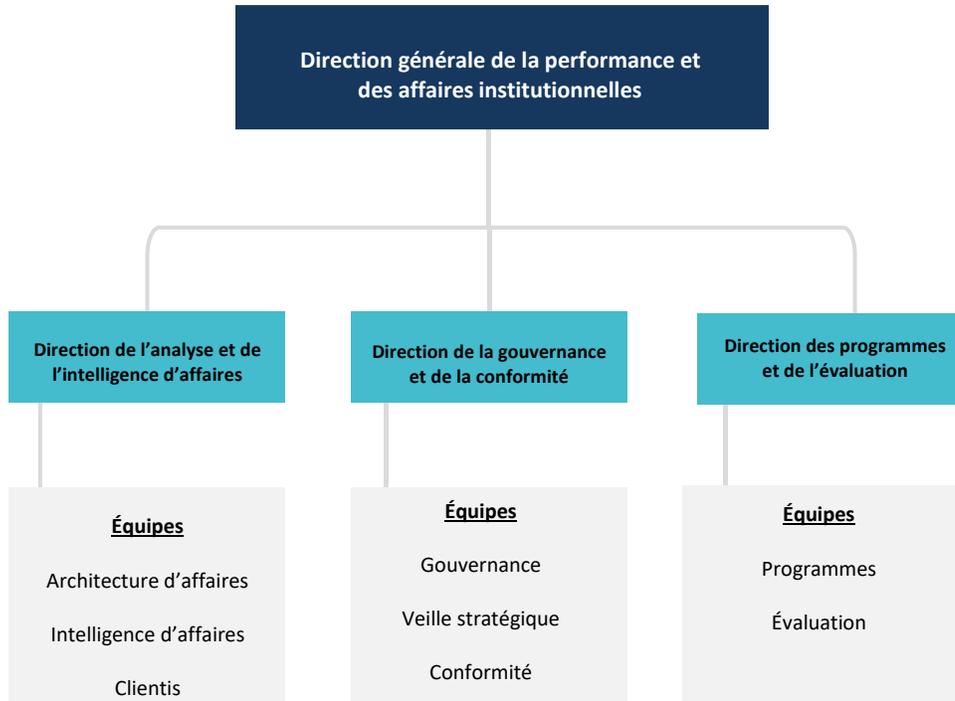
2.1.3. Le rôle des évaluateurs de programme de la DPE

La DPE compte sept évaluateurs dont l'évaluateur en chef qui coordonne les mandats d'évaluation, accompagne et supervise les évaluateurs dans leurs travaux. Les évaluateurs ont principalement pour rôle de :

- *Exercer la pratique de l'évaluation conformément aux normes et aux règles prévues dans la Politique ministérielle d'évaluation de programme et la Charte d'évaluation de programmes du Ministère.*
- *Fournir des conseils, des avis et des services dans le domaine de l'évaluation, notamment aux gestionnaires et au personnel affectés à la mesure et à l'évaluation des résultats des programmes financés.*

- *Formuler et proposer les questions précises de l'évaluation, au regard des préoccupations des autorités du Ministère, en ce qui concerne un programme, un financement d'organisme ou une mesure d'intervention.*
 - *Proposer une stratégie d'investigation précise de nature à répondre aux questions d'évaluation, y compris le recours éventuel à des moyens particuliers d'évaluation.*
 - *Collecter les données pertinentes qui leur permettront de bien asseoir le processus d'évaluation et de réaliser les analyses et les rapports nécessaires et utiles à la prise de décision.*
 - *Faire participer les professionnels et les gestionnaires responsables de l'intervention aux étapes stratégiques de la démarche d'évaluation, ainsi qu'au transfert des connaissances découlant des résultats de l'évaluation.*
- (MEI, 2021)

2.1.4. L'organigramme de la DGPAI



Source : Intranet du MEI

3. PRÉSENTATION DU MANDAT

3.1. Contexte du mandat

Les évaluations à mener par la DPE sont inscrits dans le plan opérationnel de l'équipe de l'évaluation qui découle du plan pluriannuel d'évaluation de programmes (PPE) du MEI. Le plan opérationnel fournit le nombre de mandats d'évaluation à réaliser par l'équipe pour chaque année financière. Les mandats d'évaluation sont repartis entre les évaluateurs, ils sont catégorisés selon la provenance de la demande. Pour chaque mandat, les livrables attendus sont spécifiés ainsi que la date d'échéance. Le PPE est établi pour une période trois ans et il fait l'objet de mises à jour annuelles au mois d'octobre de chaque année. Il comprend les évaluations demandées par le SCT et celles sollicitées par les autres secteurs du Ministère. Les évaluations demandées par les secteurs du Ministère sont souvent liées à des renouvellements de convention de subvention et sont validées par le sous-ministre adjoint au secteur et le sous-ministre du MEI.⁶ Le mandat d'évaluation de la stagiaire a porté sur l'évaluation d'un créneau d'excellence demandée par le secteur entrepreneuriat, compétitivité des entreprises et des régions (ECER). Le créneau d'excellence est financé par le ministère via le Programme d'appui au développement des secteurs stratégiques et des créneaux d'excellence (PADS). L'objectif du PADS est de mobiliser et de concerter l'action des entreprises et des partenaires économiques du Ministère autour d'objectifs et de modes d'intervention communs pour favoriser : le développement des secteurs stratégiques; la mise en œuvre des orientations ministérielles⁷. L'évaluation vise à analyser la pertinence de la mission du créneau d'excellence et l'atteinte de ses résultats par rapport aux objectifs visés par le ministère. Le mandat d'évaluation est mené conformément aux règles définies dans la charte d'évaluation de programme du ministère qui définit les critères de qualité d'une évaluation...⁸.

⁶ Tiré du plan d'action évaluation 2022-2023

⁷ <https://www.economie.gouv.qc.ca/bibliotheques/programmes/aide-financiere/programme-dappui-au-developpement-des-secteurs-strategiques-et-des-creneaux-dexcellence/>

⁸ <https://www.quebec.ca/gouvernement/ministere/economie/publications/charte-evaluation-programme-ministere>

3.2. Description du mandat

Le mandat du stage consistait à évaluer la performance du créneau d'excellence « Sciences de la vie et technologie de la santé : Québec Vitae ».

Québec VITAE est un regroupement voué à l'essor et à la croissance de l'écosystème des sciences de la vie et des technologies de la santé (SVTS) de la grande région de Québec. Le créneau œuvre dans le développement d'une industrie plus forte, plus compétitive, plus performante, et plus reconnue au pays et à l'international⁹.

Le créneau d'excellence Québec Vitae s'inscrit dans la démarche ACCORD du gouvernement du Québec, une stratégie lancée en avril 2002 pour développer l'économie des régions dans des secteurs jugés clés et stratégiques pour le Québec. La démarche ACCORD s'appuie sur le financement de créneaux d'excellence et de leurs projets par le programme d'appui au développement des secteurs stratégiques et des créneaux d'excellence (PADS), en vue d'atteindre les résultats suivants :

- *Positionnement de régions comme des sièges de compétences industrielles reconnus en Amérique et dans le monde.*
- *Création de réseaux industriels pour mobiliser les acteurs économiques régionaux.*
- *Attraction d'investissements dans des secteurs industriels régionaux.*

Attraction ou création d'entreprises liée à l'image de marque du créneau ou de la grappe¹⁰

Le mandat d'évaluation a pour objectif de permettre au comité régional du créneau de formuler des recommandations au Ministère quant au renouvellement de l'appui du ministère au Créneau. Les activités suivantes ont été réalisées dans le cadre de l'évaluation : la collecte de données ; l'analyse des données et la rédaction du rapport, la restitution des résultats. Le stagiaire a travaillé sur la base d'un cadre d'évaluation déjà

⁹ <https://www.quebecinternational.ca/fr/quebec-vitae>

¹⁰ Tiré du rapport d'évaluation des résultats 2022 du créneau réalisé par la stagiaire

élaboré. Le rapport produit à l'issue de l'évaluation devait préciser : le contexte de l'évaluation, la pertinence du créneau, l'efficacité du créneau, les effets du créneau et les perspectives de développement et les conclusions de l'évaluation.

3.3. Les livrables

À la fin du mandat, la stagiaire devait produire un rapport d'évaluation qui précise les constats sur les résultats du créneau d'excellence Québec Vitae de la période évaluée. Le rapport devait fournir une appréciation générale des performances du créneau ainsi qu'une note globale sur la base d'une grille de pointage inclut dans le rapport. Dans le but de mener à bien l'évaluation, la stagiaire a utilisé comme référence les documents réglementaires et normatifs relatifs à l'évaluation de programme au Ministère.

4. RECENSION DES ÉCRITS

La présente recension a pour objectif de faire le point sur les écrits disponibles et pertinents au mandat de stage. Elle est principalement tirée de notes de cours, de textes scientifiques, de textes légaux et réglementaires encadrant la pratique de l'évaluation de programme. Cette recension permet de faire d'une part une présentation de l'évaluation de programme et de quelques concepts liés à la discipline, mais aussi de présenter les différents types d'évaluations ainsi que les outils et méthodes disponibles.

4.1. L'évaluation de programme

Évaluer un programme consiste à porter un jugement sur la valeur de ce dernier ; c'est un procédé qui nécessite l'utilisation d'informations et de données variées et crédibles dans le but porter ce jugement.

« L'évaluation est une « démarche rigoureuse et systématique de collecte et d'analyse de données probantes sur les interventions afin de les améliorer ou de poser un jugement sur leur valeur et, ainsi, d'éclairer la prise de décision » (SCT, 2013).

L'évaluation permet de comprendre le fonctionnement d'un programme, de déterminer l'adéquation de ses actions et interventions par rapport aux objectifs visés, elle permet aussi d'analyser l'efficacité des interventions et les effets engendrés par ces derniers. L'évaluation est utile pour aider les décideurs dans leurs prises de décisions quant à un programme ou une politique. L'évaluation est aussi un moyen de rendre compte aux parties prenantes et aux bénéficiaires de programmes. Pour le MEI, « l'évaluation contribue à rationaliser la prise de décision et à rendre plus efficace la dépense publique » (MEI, 2021) ; elle permet de :

- *Comprendre le fonctionnement du programme et ses composantes.*
- *Avoir une meilleure visibilité sur le rationnel et la cohérence d'un programme*
- *Juger de la pertinence d'une intervention, c'est-à-dire du programme*
- *Mesurer l'adéquation des interventions par rapport aux objectifs visés*
- *Mesurer le niveau d'atteinte des objectifs*
- *Apprécier l'utilité d'un programme sur les changements observés au niveau de la cible. (Marceau, Otis et Simard, 2012)*

Le MEI considère que,

« La mission de la fonction d'évaluation de programme est de contribuer à l'accomplissement du mandat du Ministère en fournissant au sous-ministre, aux sous-ministres associés ou adjoints, aux directeurs généraux et aux gestionnaires, de l'information avérée, crédible et objective sur la pertinence et la performance des programmes d'aide financière et sur les éventuelles améliorations à apporter en vue d'obtenir de meilleurs résultats, et ce, de façon continue. » (MEI, 2017)

C'est dans ce contexte que la direction des programmes et de l'évaluation

« évalue les programmes administrés par le MEI dans le but de comparer les résultats obtenus aux résultats visés, qui sont généralement définis dans les actes administratifs, une convention de subvention ou un décret. Les résultats évalués sont constitués de l'ensemble des biens et des

services qui résultent des activités du programme (ou extrants), les effets qui lui sont attribuables et toute autre forme de réalisation attribuable au programme ». (MEI, 2021)

Les évaluations menées au MEI doivent se conformer à des textes légaux, réglementaires et normatifs ainsi qu'à des politiques et orientations stratégiques gouvernementales qui les régissent :

La Loi sur l'administration publique (LAP)

« adoptée par l'Assemblée nationale en 2000, la Loi a instauré un cadre de gestion axée sur les résultats au sein des ministères et des organismes du gouvernement du Québec. » (MEI, 2020)

La directive concernant l'évaluation de programmes

« Diffusé en février 2014 le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) par le décret no 125-2014 du 19 février 2014, en vue de renforcer la pratique de l'évaluation au sein des ministères ». (MEI, 2020)

La politique ministérielle d'évaluation de programmes

« diffusée en 2015 et actualisée en 2020, la Politique a pour objectif de soutenir le ministère de l'Économie et de l'Innovation (le Ministère) dans l'exercice de l'évaluation de programmes, a pour but de maintenir au Ministère une fonction d'évaluation efficace et indépendante, et de rendre disponible au moment opportun, des informations sur les résultats du programme évalué. Elle décrit la raison d'être de la fonction, tout en précisant l'encadrement, la pratique, le financement et le partage des responsabilités liées à l'exercice de l'évaluation de programmes. » (MEI, 2020)

L'outil d'évaluation des programmes

« consiste en une série de questions d'évaluation normalisées visant à documenter les résultats obtenus par les programmes et à porter un jugement sur leur performance. L'outil précise les attentes du Secrétariat du Conseil du trésor concernant la forme et les modalités des rapports

d'évaluation qui lui sont transmis par les ministères et organismes, lorsqu'ils sont requis par une décision du Conseil du trésor ». (SCT, 2018)

La charte d'évaluation de programme du Ministère

« La Charte informe des critères de qualité d'une évaluation, du rôle des comités d'évaluation et des règles d'arbitrage durant les étapes de validation du cadre et du rapport d'évaluation. Elle vise les personnes participant à un mandat d'évaluation et plus particulièrement les membres du comité d'évaluation. La Charte se veut un guide et un rappel permanent de principes généraux largement reconnus dans le milieu de l'évaluation de programmes publics au Canada ». (MEI, 2020)

Le guide de l'évaluation des programmes du Ministère ;

« le Guide décrit le processus de réalisation des mandats d'évaluation au Ministère, les méthodes et les protocoles d'évaluation utilisés ainsi que les normes de qualité et d'éthique en vigueur au sein de l'équipe d'évaluation de la DCEP. Il vise à baliser la pratique de l'évaluation de programme au Ministère, à faciliter le travail des évaluateurs et à informer le personnel du Ministère et le public en général du déroulement des évaluations ». (MEI, 2017)

Le plan pluriannuel d'évaluation de programmes du Ministère

« Le Plan pluriannuel d'évaluation de programmes du ministère de l'Économie et de l'Innovation (MEI) est un inventaire des évaluations prévues au cours de trois années financières. L'élaboration du Plan pluriannuel d'évaluation (PPE) incombe à la direction responsable de l'évaluation de programmes au Ministère. Il s'agit d'un plan triennal faisant état de tous les mandats d'évaluation prévus au cours de la période concernée. Les mandats déjà prévus dans les années ultérieures peuvent y figurer ». (MEI, 2021)

Les grilles d'évaluation du MEI

Les grilles sont utilisées au niveau du MEI pour mener les évaluations des organismes et des programmes ; elles sont actualisées annuellement. La DPE utilise la grille d'évaluation d'intervention normée pour les programmes, stratégies, plans d'action ainsi que les fonds de développement et la grille d'évaluation d'organismes pour évaluer les organismes soutenus par le MEI pour leur fonctionnement et leurs activités.

Ces documents et textes expliquent et soutiennent le caractère obligatoire de l'évaluation au sein du MEI et la pertinence du mandat d'évaluation de ce stage.

4.2. Quelques concepts liés à l'évaluation de programme

4.2.1. Programme

Un programme désigne «un ensemble de ressources, d'activités et d'interventions envisagées et mises en œuvre dans la perspective de transformer l'état d'une situation» (Brunet, 2021). Selon le glossaire des termes usuels en mesure de performance et en évaluation

« un programme est un ensemble cohérent et structuré d'objectifs, d'activités et de ressources (humaines, financières, matérielles et informationnelles) réunis pour offrir des biens et des services particuliers qui répondent à un ou des besoins précis d'une population ciblée. (SCT, 2013)

La politique ministérielle d'évaluation de programme présente le mot programme comme « un terme générique désignant toute forme de mesure d'aide financière du Ministère, que ce soit un programme normé de subvention, une stratégie, un plan d'action, une politique, une mesure fiscale, un projet ou un organisme ». (MEI, 2021)

Ces définitions permettent de comprendre qu'un programme est souvent mis en place dans le but de corriger une situation problématique par des interventions de types variées (subventions, financements, sensibilisation, régulations) financées par un gouvernement en utilisant des moyens publics.

4.2.2. Le mandat d'évaluation :

Un mandat permet de préciser les aspects d'un programme sur lesquelles une évaluation va porter. Le mandat est souvent défini à partir des besoins d'information formulés par les commanditaires, il est alors souvent conditionné par l'utilisation à faire des résultats de l'évaluation. Ainsi, « le mandat d'évaluation doit d'être fondé sur un besoin d'information établi, lié à la prise de décision stratégique ou opérationnelle ». (Brunet, 2021). Le mandat d'évaluation peut porter sur :

- L'efficacité du programme

Évaluer l'efficacité d'un programme consiste à apprécier le niveau d'atteinte de ses résultats par rapport aux résultats attendus. L'analyse de l'efficacité d'un programme fait ressortir l'écart s'il y a lieu entre la réalisation observée et le résultat planifié. Pour le MEI,

« L'évaluation de l'efficacité vise à mesurer l'atteinte des résultats opérationnels visés (extrants) ainsi que l'atteinte des résultats de l'intervention visés (effets). La mesure de l'efficacité permet aussi de constater dans quelle mesure le programme génère des retombées socio-économiques positives. » (MEI, 2022)

- La pertinence du programme

La pertinence d'un programme explique sa raison d'être, elle permet de connaître l'utilité et le besoin pour le gouvernement d'intervenir dans une situation donnée. Évaluer la pertinence permet de savoir si un programme répond aux besoins et attentes de ses bénéficiaires. Au MEI,

« L'évaluation de la pertinence permet d'analyser le besoin ayant justifié le programme, la cohérence du programme avec d'autres interventions du gouvernement (chevauchement et complémentarité) ainsi que la pertinence de la nature de l'intervention ». (2022)

- Les effets ou impacts du programme

L'écart constaté après une intervention représente les effets d'un programme, pour apprécier cet effet, une comparaison est faite entre la situation d'avant et la situation après le programme. Cette analyse permet de déterminer comment l'intervention a changé la

problématique. « Analyser les effets d'un programme consiste à identifier et juger la contribution du programme à travers les multiples influences ainsi qu'à établir un lien de cause à effet entre l'intervention et les écarts observés » (Brunet, 2021). Dans l'administration publique québécoise,

« Les effets du programme sont les changements observés à la situation ciblée depuis que le programme existe ou au cours d'une période donnée de sa mise en œuvre... Les changements visés par un programme sont, dans certains cas, observables seulement après plusieurs années. Selon la nature du programme, sa maturité et les données disponibles, l'évaluation peut donc générer de l'information sur les effets à court, moyen ou long terme. Les effets du programme peuvent être intentionnels ou non et la mesure des effets peut faire état des effets bruts ou nets selon que l'approche retenue pour les mesurer permet ou non d'attribuer les effets observés à l'action du programme. » (SCT, 2018)

Les mandats d'évaluation de la DPE sont de types et de formes diverses :

- *Évaluation normale de toute intervention du Ministère : ces évaluations portent sur la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la conformité de la mise en œuvre ; de 6 à 8 mois de travaux. Le contrôle de la validité des constats est effectué par un comité d'évaluation.*
- *Évaluation rapide : ces évaluations portent sur la pertinence et l'efficacité ; de 4 à 12 semaines de travaux. Le contrôle de la validité des constats est effectué par un comité d'évaluation.*
- *Évaluation ou bilan de mi-parcours : c'est un examen de l'état d'avancement de l'intervention. Le contrôle de la validité des constats est effectué par un comité d'évaluation.*
- *Bilan évaluatif des résultats : l'évaluation est centrée sur l'efficacité du programme, en vue de faire état des résultats obtenus, sans nécessairement porter un jugement sur l'atteinte des résultats visés.*

Ce type d'évaluation peut ne pas être accompagnée de recommandations. (MEI, 2021)

Les mandats portent sur les différents types d'intervention du gouvernement.

L'évaluation de programmes normés : il s'agit de l'évaluation de programmes d'aide financière du Ministère dont les paramètres sont définis dans un cadre normatif (CT normes) ou dans un décret. Le programme désigne ici un ensemble cohérent et structuré d'objectifs, d'activités et de ressources humaines, financières, matérielles et informationnelles, regroupés pour offrir des produits et des services particuliers qui pourront satisfaire les besoins ciblés d'une population prédéterminée. Les fonds de développement économique sont considérés comme faisant partie de ce type de mandat.

L'évaluation institutionnelle : il s'agit de l'évaluation d'organismes ou de sociétés d'État financés par le Ministère en vue de livrer des biens ou des services à des clientèles cibles, par exemple des entreprises, des chercheurs ou des citoyens.

L'évaluation de politiques : il s'agit de l'évaluation de politiques, de plans d'action ou de stratégies ministérielles ou gouvernementales dont les orientations, les objectifs et les mesures d'aide financières sont définis dans un document-cadre ou plusieurs documents gouvernementaux. Par exemple, le Plan d'action gouvernemental en économie sociale (PAGES) fait partie de cette catégorie d'évaluation.

(MEI, 2017)

Le mandat d'évaluation de la stagiaire est de type institutionnel, car il porte sur un créneau financé par le gouvernement. Le Créneau regroupe des entreprises, organismes publics, organisations à but non lucratif (OBNL), universités et centres de recherches. L'évaluation des résultats du créneau est menée dans le but d'obtenir des informations en vue du renouvellement du plan d'action du créneau et l'entente d'aide financière. Le rapport d'évaluation permettra d'adresser des

recommandations au Ministère. Le mandat consiste donc à examiner la pertinence du créneau par rapport aux résultats visés par le Ministère, son efficacité à réaliser son plan d'action et ses effets dans son périmètre d'intervention, tout en apportant un éclairage sur ses perspectives de développement¹¹.

4.2.3. Le cadre d'évaluation

« Le cadre, ou devis, d'évaluation, est le document préparatoire qui contient le plan d'action pour une évaluation, il contient habituellement une description du programme, les questions d'évaluation et leurs indicateurs, les méthodes de collecte de données, les sources de données » (Bourgeois, 2021).

Le cadre est préparé avant le démarrage de la collecte de données et il décrit la méthodologie envisagée pour mener l'évaluation en précisant les méthodes et les sources que l'évaluateur a prévu d'utiliser. Le cadre sert de référence à l'évaluateur et permet d'encadrer l'évaluation en délimitant son périmètre. Au ministère, le cadre d'évaluation

« expose clairement les objectifs de l'évaluation, la logique de l'intervention du Ministère, une brève description de l'objet évalué et le protocole d'évaluation. Ce protocole décrit les critères à évaluer, les cibles de résultats et leurs indicateurs, les méthodes de collecte de données, les limites de l'évaluation et la méthode de pointage de l'appréciation des résultats ». (MEI, 2021)

4.2.4. Le modèle logique

Le modèle logique est habituellement intégré dans le cadre de l'évaluation, il fait une description du programme et permet d'éclaircir les moyens investis, les activités prévues, et les résultats attendus (effets) à court, moyen et long terme. C'est à partir de cette description

« qu'il est possible d'identifier les activités, extrants et résultats visés par le programme et, plus tard, de déterminer sa pertinence, son efficacité et son efficience. Les évaluateurs se servent parfois de « modèles logiques »

¹¹ Tiré du rapport d'évaluation des résultats 2022 du créneau réalisé lors du stage.

pour présenter un aperçu visuel de l'intervention et définir la théorie sur laquelle elle est basée. » (Bourgeois, 2021)

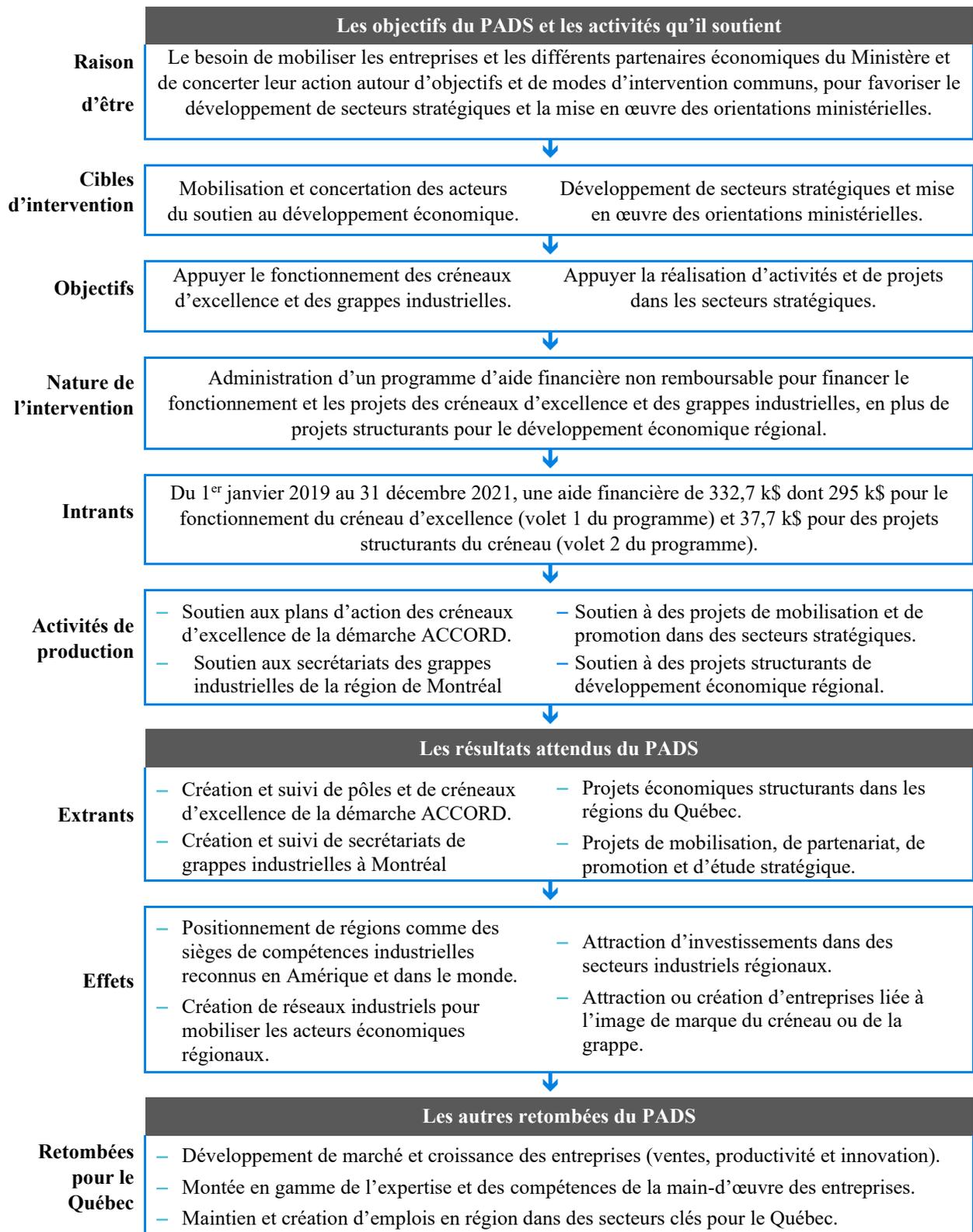
En résumé, le modèle expose la chaîne de résultats attendus selon les ressources investies. Dans le glossaire des termes usuels en mesure de performance et en évaluation, il est défini comme

« une représentation de la séquence d'événements qui commence avec l'attribution de ressources permettant la réalisation d'activités qui génèrent des biens et services, les extrants de l'intervention, qui, à leur tour, suscitent des changements pour les clientèles ciblées des actions, c'est-à-dire des effets ». (SCT, 2013)

Dans le cadre du mandat d'évaluation de stagiaire, la chaîne de résultat a illustré la cohérence des liens entre les objectifs de l'aide financière et les résultats attendus. Le tableau 4.1 ci-dessous démontre la logique de l'intervention du gouvernement du Québec et les liens entre les objectifs de l'aide accordée et les résultats visés par le Ministère. Le tableau illustre la théorie du Programme d'appui au développement des secteurs stratégiques et des créneaux d'excellence (PADS), qui appuie financièrement le fonctionnement et les projets des créneaux d'excellence de la démarche ACCORD.¹²

¹² Tiré du rapport d'évaluation des résultats 2022 du créneau réalisé par la stagiaire

Tableau 1.1 : Modèle logique de l'intervention ministérielle ¹³



¹³Tiré du rapport d'évaluation des résultats 2022 du créneau réalisé lors du stage.

4.2.5. Le comité d'évaluation

Le ministère met en place un comité au démarrage de chaque évaluation, ce comité est dissous à la fin dès la validation du rapport.

« Le comité valide les cadres et les rapports d'évaluation mais ne les approuve pas, cependant le comité doit s'assurer de l'objectivité des évaluateurs dans leurs travaux. Les comités doivent

- *reconnaître que le contenu est vrai en vertu des faits constatés et qu'il est conforme au protocole d'évaluation ;*
- *juger que le contenu correspond à son opinion et consentir à sa diffusion. Le comité propose les ajustements pertinents aux projets de cadre et de rapport. » (MEI, 2021)*

Le comité est composé de maximum 10 personnes, les membres sont des agents des entités ayant demandé l'évaluation, de l'organisme évalué et de la direction des programmes et de l'évaluation.

4.2.6. Le rapport d'évaluation

Le rapport résume les résultats de l'évaluation, il doit par conséquent contenir des informations crédibles et objectives. Le rapport découle du procédé décrit dans le cadre d'évaluation et doit le respecter ; il peut contenir entre autres : un sommaire, une présentation du mandat et de son contexte, une présentation de l'organisme évalué, les constats de l'évaluation, l'appréciation générale des résultats (avec la note sur 100), les conclusions de l'évaluation, les recommandations, etc. Le rapport présente les conclusions de l'évaluation et l'argumentation de l'évaluateur,

« c'est par le rapport, ou l'article scientifique, que le chercheur ou l'évaluateur partage habituellement ses résultats avec d'autres parties prenantes. En évaluation comme dans plusieurs domaines de recherche, la présentation des résultats vise à convaincre les lecteurs du bien-fondé des résultats ou des recommandations et à y réagir » (Bourgeois, 2021).

Les rapports d'évaluation produits par la DPE « *doivent contenir et résumer les principaux renseignements inclus au cadre d'évaluation, en plus de faire état des constatations et des conclusions des travaux d'évaluation de programme* ». (SCT, 2018)

4.2.7. Les types d'évaluation

Les évaluations axées sur les visées

Ces évaluations portent sur l'utilisation prévue des résultats à l'issue de la démarche, ils sont de deux sortes.

- Les évaluations formatives

Ces évaluations donnent une meilleure compréhension d'un programme et de son fonctionnement, elles permettent de mieux cerner les composantes du programme et de déterminer si les interventions envisagées sont pertinentes par rapport à l'objectif visé. Ces évaluations informent sur le besoin d'envisager des modifications ou améliorations sur un programme et si c'est le cas les actions à entreprendre. L'évaluation formative est un jugement sur la mise en œuvre du programme, elle vise l'amélioration continue du fonctionnement du programme. (Brunet, 2021)¹⁴

- Les évaluations sommatives

Ces évaluations permettent d'apprécier le niveau d'atteinte des objectifs et de connaître la contribution du programme et de ses interventions sur les changements observés. L'évaluation sommative est un jugement sur la valeur du programme, elle permet de décider de la reconduction, de l'interruption ou de l'élargissement du programme. (Brunet, 2021) Jody Fitzpatrick qualifie ces deux formes d'évaluation comme

deux vagues qui permettent de mettre en évidence les différentes perspectives envisagées par l'évaluation, à savoir : fournir des jugements qui contribuent à l'amélioration du programme ou à sa continuité. ... L'évaluation formative s'inscrit dans la perspective de la première vague et s'intéresse à l'amélioration du programme ou à son

¹⁴ Idem 15

stade de développement. L'évaluation sommative, quant à elle s'inscrit au sein de la seconde vague et vise à soutenir la prise de décision concernant le choix d'un programme, sa mise en œuvre ou son essor.
(2012, p.22)

Les évaluations axées sur les composantes

Ces évaluations regroupent les activités telles que

- *l'analyse des besoins souvent effectuée à la phase de la planification du programme et qui permet de distinguer une problématique et d'analyser le besoin d'intervention.*
- *Le suivi ou l'évaluation du processus du programme qui « permet de déterminer si un programme a été implanté tel que prévu en établissant dans quelle mesure ses composantes stratégiques correspondent au modèle original. » (Fitzpatrick, 2012. P.24)*

4.2.8. La collecte et le traitement des données en évaluation de programme

Les données en évaluation de programme être de nature quantitative ou qualitative ou un mixte des deux. Les données peuvent être de type primaire (souvent recueillis pour les besoins de l'évaluation par enquête, sondage, recensement ou par échantillonnage) ou des données secondaires (données préalablement disponibles et qui peuvent être réutilisées dans le cadre de l'évaluation). Ces données peuvent provenir de sources variées et recueillies par des méthodes diverses et variées. Les sources de données sont les intervenants directs : gestionnaires, employés, bailleurs, les clients...), les données administratives du programme et autres documents administratifs (politiques, plans d'action, stratégies...) les documents internes, la recherche. (Bourgeois, 2021)

4.2.9. Les méthodes de collecte

« Dans le cadre d'une évaluation, le choix des techniques de collecte se fait au moment de la production de la matrice d'évaluation. Suite à l'identification des questions d'évaluation et de leur opérationnalisation

par l'entremise des indicateurs, l'évaluateur choisit la technique la plus appropriée pour recueillir les données recherchées ». (Bourgeois, 2021)

Le choix sur les méthodes de collecte de données est guidé par les besoins de l'évaluation. L'évaluateur opte pour la méthode la plus appropriée selon l'information qu'il cherche à obtenir de sa démarche. Ce choix peut aussi être conditionné par les contraintes auxquelles l'évaluateur est confronté : temps ou ressources (humaines, matérielles, financières...). La stagiaire était confrontée à une contrainte de temps dans le cadre de son mandat. Son évaluation était de type rapide et devait être réalisée en huit semaines, ce court délai limitait les options et ne permettait pas une longue période de collecte de données. Quel que soit le choix de l'évaluateur, il est important de noter que

la méthode retenue (par exemple, sondage, entretien, observation, recension, etc.) peut s'appliquer à l'une ou plusieurs sources de données. De plus, on peut sonder une même source de données (par exemple, employés) à l'aide de plusieurs méthodes de recherche. (Bourgeois, 2021).

Les principales méthodes de collectes sont :

- **Le sondage** : une méthode qui consiste à administrer des questionnaires aux participants dans le but de recueillir des données, le questionnaire peut être administré en personne, par téléphone ou par voie électronique.
- **L'entretien** : il consiste à poser des questions directement à un ou des participant (s), l'entretien peut se présenter deux formes : les entretiens individuels ou les groupes de discussion. Les entretiens peuvent être dirigés, semi-dirigés ou non dirigés. (Gaudet et Robert, 2018 p.99)
- **L'observation** :

Identifier certains comportements ou actions sur le terrain de façon systématique ; dans certains cas, l'évaluateur peut être un participant du groupe qu'il observe. Lors d'une observation, le chercheur ou l'évaluateur intègre un milieu et interagit avec ses acteurs. Cela lui permet de documenter les expériences et même de discuter des enjeux avec les acteurs présents. (Bourgeois, 2021)

- **La recension des documents :** la recension vise à rassembler des documents disponibles et pertinents à l'évaluation dans le but de les analyser et d'en tirer des données crédibles. « Par document, on entend ici tout type de matériel physique ou électronique qui contient des traces écrites. Cela comprend les : rapports, sites web, comptes rendus, publicités, procès-verbaux, articles scientifiques, etc. » (Brunet, 2021) Certains avantages de la recension sont
 - *la disponibilité : plusieurs documents sont disponibles sur Internet ou à partir d'autres ressources accessibles, et on peut les obtenir sans avoir à demander de permission.*
 - *La couverture : Les documents donnent un aperçu global d'une situation et peuvent couvrir une longue période.* (Brunet, 2021)

En plus de choisir la méthode de collecte, l'évaluateur doit mettre en place un échéancier pour le déroulement de la collecte et définir les sources de la collecte ainsi que les responsables. Dans le cas du mandat de la stagiaire, les états financiers, les rapports d'activité, les bilans et les publications sur le site web ont été consultés. De plus, les gestionnaires, clients et partenaires de l'organisme évalué ont fourni des données sur la base des questionnaires envoyés (sondage).

4.2.10. La crédibilité, l'analyse et l'interprétation des données

Après la collecte de données, l'évaluateur doit organiser celles-ci avant de pouvoir les analyser et les interpréter dans le but d'en tirer des informations pertinentes ; l'évaluateur doit s'assurer que les données obtenues sont complètes et surtout crédibles. « Dans le cadre d'une évaluation de programme, la crédibilité des données probantes s'avère la pierre angulaire assurant l'intégralité de la démarche ainsi que la valeur de sa contribution sociale. » (Greene, 2012). Il est donc impératif que l'évaluateur s'assure de la crédibilité de ses données en prenant en considération « la source, la raison à l'origine de la création de la donnée, les destinataires originaux de la donnée... » (Bourgeois, 2021).

5. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE ET D'INTERVENTION

Cette partie du rapport vise à expliquer la démarche utilisée par la stagiaire dans le cadre de l'évaluation des résultats du créneau d'excellence Québec Vitae ; les méthodes de collecte utilisées ainsi que les outils seront exposées ici. Cinq étapes ont marqué la démarche d'évaluation durant ce mandat de stage :

- la préparation au mandat d'évaluation ;
- le lancement de l'évaluation ;
- le démarrage de la collecte de données ;
- l'évaluation et l'élaboration du rapport ;
- la restitution des résultats préliminaires et le dépôt du rapport final.

5.1. Préparation au mandat d'évaluation

Cette étape a permis à la stagiaire de se familiariser dans un premier temps aux méthodes de travail de la DPE, au mandat à réaliser et au créneau d'excellence objet de l'évaluation. Aussi bien des données qualitatives que quantitatives ont été utilisées dans la démarche, toutefois la méthode qualitative a été privilégiée pour l'analyse et l'interprétation des données. Cette approche était motivée par les résultats visés dans cette analyse. Ainsi une étude approfondie a été faite sur les procédures, guides, documents d'encadrement, documents administratifs de l'organisme (les états financiers pour la période évaluée, les bilans annuels), la convention d'octroi d'aide financière, l'entente de mise en œuvre triennale. De plus, les informations disponibles sur le site internet du MEI et celui de l'organisme ont été consultés. Cette consultation a permis à l'évaluatrice de prendre connaissance des paramètres du mandat d'évaluation et d'en apprendre davantage sur le créneau évalué.

Les documents suivants ont été analysés par la stagiaire dans le but de se préparer à la réalisation du mandat :

- la politique ministérielle d'évaluation de programme du MEI ;
- la charte d'évaluation des programmes ;
- l'outil d'évaluation des programmes du Ministère ;

- le plan opérationnel 2022-2023 de l'équipe d'évaluation ;
- le plan pluriannuel d'évaluation de programmes 2021-2024 (PPE 2021-2024) du ministère de l'Économie et de l'innovation ;
- le cadre d'évaluation des créneaux d'excellence ;
- Le gabarit de rapport d'évaluation pour les organismes
- le document décrivant le processus et échéancier types d'évaluation des créneaux d'excellence Accord (ANNEXE A)
- la grille d'évaluation de programmes 2021 des organismes soutenus par le MEI (ANNEXE B) ;
- le mémo sur les outils et procédures de collecte de données pour l'évaluation des créneaux et pôles d'excellence.

5.2. Le lancement de l'évaluation

Le lancement de l'évaluation a été fait par une convocation du comité d'évaluation à une rencontre de démarrage afin d'échanger sur les paramètres de l'évaluation :

- Contexte et objectifs de l'évaluation ;
- Principes directeurs de l'évaluation ;
- Protocole d'évaluation ;
- Le rôle du comité,
- Les responsabilités des parties prenantes (créneau évalué, évaluateurs, et secteurs clients de l'évaluation),
- Les répondants de l'évaluateur au niveau du créneau et du ministère pour les besoins d'informations,
- La période évaluée
- les échéanciers,
- les livrables attendus.

La composition du comité est la suivante :

- Trois membres du créneau d'excellence évalué : le président, le directeur et un membre

- Une représentante du secteur ECER du Ministère, client de l'évaluation
- Une conseillère en développement économique du MEI
- Deux membres de la DPE (la stagiaire et l'évaluateur en chef).

L'ordre du jour accompagné de la charte d'évaluation a été envoyé aux membres du comité en vue de la préparation de la rencontre.

5.3. Le démarrage de la collecte de données

La collecte de données s'est déroulée en deux phases : la préparation des outils et l'envoi aux participants à l'étude.

a) La préparation des outils de collecte

Dans un premier temps, l'évaluateur a procédé à l'adaptation des autres outils de collecte au créneau évalué et a pré-complété les instruments de collecte sur la base des données disponible au Ministère (bilans, rapports états financiers).

La préparation des documents a duré une semaine, les documents listés ci-après ont été préparés et validés en interne avant leur envoi aux concernés.

- Fichier Excel de recueil des données quantitatives — tableau de bord (annexe C)
- Fichier Excel de recueil des données financières du créneau et les projets réalisés (annexe D)
- Fichier Word d'autoévaluation permettant au créneau d'expliquer les données quantitatives (annexe E)
- Les formulaires de consultation du comité et des clients du créneau
 - F1- Consultation du comité de créneau (annexe F) : un fichier Excel transmis aux membres du comité du créneau afin de recueillir leurs avis.
 - F2 - Témoignage des entreprises (annexe G) : un fichier Word transmis afin d'obtenir de trois à cinq témoignages d'entreprises qui décrivent la nature du projet réalisé en collaboration avec le créneau, le rôle de ce dernier dans le succès du projet et les retombées du projet.
 - F3 - Consultation d'organisations (annexe H) : Un fichier Word transmis des participants aux projets structurants.

- F4 - Consultation des réseaux de la filière du créneau (annexe I) : un fichier Word transmis à des présidents ou membres de filières d'experts.

b) Le lancement de la collecte

La collecte de données a duré trois semaines, à cette étape, la stagiaire a fait parvenir les outils à ses répondants au niveau du créneau et du ministère.

- Envoi au créneau de trois fichiers : le tableau de bord, le fichier des états financiers et projets ainsi que le formulaire d'autoévaluation. La stagiaire a communiqué au créneau la grille d'évaluation dans le but de l'informer de l'échelle d'appréciation des résultats.
- Envoi des quatre formulaires aux membres du comité de créneau, aux entreprises et organismes partenaires ainsi qu'aux participants au projet.
- Envoi d'une demande de données statistiques régionales et sectorielles de la filière industrielle du créneau auprès de la DPAA, une autre direction du Ministère. Cette requête permettait de rassembler les données concernant : le PIB, le nombre d'emplois, le nombre d'entreprises et le salaire moyen par employé de la région du créneau d'excellence (la région de la Capitale-Nationale) pour le secteur des Sciences de la vie et des technologies de la santé.

Durant la période de collecte, la stagiaire a entamé l'élaboration de la section du rapport ne nécessitant pas les données en de la collecte (contexte, description du mandat, présentation du créneau...). Le recours aux témoignages d'entreprises et à la consultation de toutes les parties prenantes au créneau d'excellence a été motivé par la nécessité de compenser la limite portant sur la quantité de données pouvant être recueillies. De plus, les consultations par formulaires et l'analyse documentaire étaient les types de collecte les plus appropriés car les contraintes de temps et sanitaires n'ont pas permis d'envisager d'autres méthodes comme les entretiens en personne. Toutefois, des entretiens virtuels via l'application teams ont eu lieu entre la stagiaire et d'autres agents du Ministère en vue de clarifier, de compléter ou valider certaines informations.

5.4. L'évaluation et l'élaboration du rapport ;

Dans cette étape, l'évaluatrice a procédé à la compilation des données afin d'entamer l'analyse et l'interprétation. Chaque groupe de données était centralisé sur un fichier principal pour faciliter l'exploitation.

Les questions auxquelles le rapport d'évaluation devait répondre sont les suivantes :

- La pertinence du créneau est-elle convaincante ? (Pertinence)
- L'efficacité du créneau est-elle probante ? (Efficacité)
- Les retombées du créneau sont-elles satisfaisantes ? (Effets)
- Les perspectives de développement du créneau sont-elles prometteuses ? (question en complément)

Les critères à considérer pour répondre aux questions de l'évaluation sont spécifiés dans le protocole ci-après. Chaque question est associée à un volet, soit celui de la pertinence, de l'efficacité ou des effets du créneau.

Tableau 5.1

Protocole d'évaluation des résultats du créneau d'excellence Québec Vitae¹⁵

Volet	Critère à considérer	Question
Pertinence du créneau		
	1. La masse critique et la mobilisation	1
	2. Le périmètre et le financement	1
	3. Les partenariats et les collaborations	1
Efficacité du créneau		
	4. L'atteinte des objectifs du plan d'action	2
	5. La gouvernance et la gestion du créneau	2
	6. Le rayonnement et l'image de marque	2
Effets du créneau		
	7. Le développement de marché et d'entreprises	3
	8. L'innovation, la recherche et le développement	3
	9. La formation de la main-d'œuvre et l'emploi en région	3

Pour chaque cible, la stagiaire a donné un constat après avoir fait la comparaison entre le résultat obtenu et la cible fixée par le ministère. Le niveau d'atteinte de la cible était spécifié selon que celle-ci soit : dépassée, atteinte, en partie atteinte ou non atteinte.

¹⁵ Tiré du rapport d'évaluation

Chaque critère regroupe plusieurs cibles, ainsi après l'analyse de toutes les cibles la stagiaire a donné une appréciation des résultats du critère en fonction des échelles suivants : très satisfaisant, satisfaisant, insatisfaisant et a fourni des commentaires par rapport à l'appréciation donnée.

Après l'analyse de tous les critères, la stagiaire a donné une appréciation générale sur les résultats du créneau sur la base du pointage effectué (de 0 à 100). L'appréciation est faite conformément à la méthode d'appréciation des résultats (ANNEXE J).

5.5. La restitution des résultats préliminaires et le dépôt du rapport final

Le rapport produit à l'issue de l'évaluation a fait l'objet de trois validations :

La première validation des travaux de la stagiaire a été lieu au niveau de la DPE d'abord par l'évaluateur en chef et ensuite par la directrice des programmes et de l'évaluation. À ce stade, des vérifications ont été effectuées quant aux constats soulevés, aux commentaires et aux recommandations formulées. La conformité du rapport par rapport au cadre d'évaluation et aux documents de référence en vigueur au ministère a aussi été vérifiée.

Une pré-validation en interne a ensuite eu lieu auprès des secteurs ayant demandé l'évaluation. Le respect des paramètres de l'évaluation a été vérifié ainsi que la conformité aux besoins formulés. La stagiaire a procédé aux ajustements sur la base des commentaires et suggestions demandés avant d'envoyer le rapport aux membres du comité pour consultation en vue de se préparer pour la rencontre de validation en comité.

La dernière étape de validation a eu lieu en comité qui a servi à procéder aux arbitrages sur les demandes d'ajustements formulées par les membres du comité d'évaluation.

Une fiche de vérification des constats (constat, documents utilisés pour vérifier le constat, cohérence du constat par rapport à quel document, conformité du constat par rapport au cadre d'évaluation) a été élaborée par la stagiaire en guise de préparation à ce comité. À la suite du comité, la stagiaire a ajusté le rapport en fonction des arbitrages décidés lors de la rencontre de validation du rapport et a envoyé la version définitive du rapport aux membres du comité. Cette dernière transmission marque la dissolution du comité et la fin de

l'évaluation. Le rapport est officiellement transmis aux autorités du ministère et sera rendu public avec l'autorisation du sous-ministre sur les sites internet du gouvernement.

6. RÉSULTATS

L'évaluation du créneau d'excellence Québec Vitae a consisté à apprécier sa performance entre le 1er janvier 2019 et le 31 décembre 2021, le livrable attendu à la fin du mandat est un rapport d'évaluation donnant une appréciation générale de ces résultats. Le rapport livré contenait les chapitres suivants:

Chapitre 1 - contexte de l'évaluation : dans ce chapitre, il est décrit les objectifs de l'évaluation, les méthodes, la portée et les limites de l'évaluation, le portrait du créneau, l'intervention du Ministère, la chaîne des résultats visés et l'aide financière consentie par le Ministère.

Chapitre 2 - Pertinence du créneau : cette partie présente les constats par rapport à la masse critique et la mobilisation, le périmètre et le financement, les partenariats et les collaborations

Chapitre 3 - L'atteinte des objectifs du plan d'action : ce chapitre traite de la gouvernance et de la gestion du créneau, du rayonnement et de l'image de marque du créneau.

Chapitre 4 - effets du créneau : cette partie concerne le développement de marchés et d'entreprises, l'innovation, la recherche et le développement, la formation de la main-d'œuvre et l'emploi en région.

Chapitre 5 - conclusions de l'évaluation : les principaux résultats sont présentés ici ainsi que les réponses aux questions de l'évaluation, l'appréciation générale des résultats, les perspectives de développement du créneau, les éléments à suivre en cas de renouvellement de l'aide

Suite aux travaux de la stagiaire, la performance du créneau a été jugée satisfaisante avec un pointage au-dessus de la note de passage qui est de 70 sur 100. L'évaluation a confirmé la pertinence du créneau ainsi que son efficacité dans l'atteinte des résultats visés, les perspectives de développement du créneau ont aussi été jugées prometteuses. Des recommandations ont été formulées par la stagiaire quant aux points sur lesquels le créneau

devrait porter une attention particulière en cas de renouvellement du financement. La stagiaire a formulé ses recommandations conformément au guide des recommandations qui « suggère aussi aux évaluateurs des attributs à prendre en compte lors de la rédaction des recommandations afin qu'elles soient de qualité et que leur potentiel d'utilisation en soit ainsi augmenté ». (SCT, 2020). Au total, les recommandations ont porté sur trois critères : le critère 2 - le périmètre et le financement, le critère 8 - l'innovation, la recherche et le développement, le critère 9 - la formation de la main-d'œuvre et l'emploi en région. Le rapport d'évaluation n'est pas encore rendu public par les autorités, de ce fait pour des raisons de confidentialité et de conformité aux politiques en vigueur, des informations plus détaillées et approfondies ne peuvent être divulguées sur les résultats de l'évaluation dans le présent rapport.

7. CONCLUSION

Ce stage a été très utile à ma formation, elle m'a permis de pratiquer les connaissances acquises dans les cours. Malgré le contexte pandémique qui a forcé le télétravail, mon intégration à l'équipe a été facile grâce à la disponibilité et la générosité des membres de l'équipe. Cette expérience a permis de mieux connaître la position importante que l'évaluation de programme occupe au sein du gouvernement du Québec. Ce stage a été une occasion de découvrir le travail dans la fonction publique du Québec, d'en apprendre davantage sur son fonctionnement, mais aussi de s'initier à la pratique de l'évaluation de programme. Les connaissances acquises à l'ÉNAP, notamment avec les cours ENP7866 : Gestion de projets, ENP7351 : Méthodes de recherche et analyse de données, ENP 7132 : Principes, processus et méthodes d'évaluation des programmes publics et ENP7147 : Méthodes qualitatives en évaluation de programmes ont grandement contribué à la réalisation de ce mandat. Le rapport issu de l'évaluation sera publié sur les sites internet du Gouvernement dès que toutes les approbations nécessaires seront obtenues. Il a été envoyé aux clients de l'évaluation, le secteur ECER du Ministère et servira de donnée d'entrée dans leur processus d'analyse du renouvellement de la convention de subvention.

8. BIBLIOGRAPHIE

1. Bourgeois, I. (2021). Méthodes qualitatives en évaluation de programmes. – Le choix d’une technique de collecte qualitative. Repéré dans l’environnement Athenap : <https://athenap.ena.ca/moodle/>
2. Brunet, I. (2021). ENP7147. Méthodes qualitatives en évaluation de programmes. – Le choix d’une technique de collecte qualitative – Module 2 Repéré dans l’environnement Athenap : <https://athenap.ena.ca/moodle/>
3. Créneau d'excellence en sciences de la vie et en technologies de la santé. (2021). Qui sommes-nous. Repéré à : <https://www.quebecinternational.ca/fr/quebec-vitae> . Site web consulté le 23 avril 2022.
4. Fitzpatrick, J. (2012). L’évaluation de programmes. Quelques considérations de premier plan dans Hurteau, M, Houle, S, Guillemette, F GUILLEMETTE et Jacobe, S. (2012). L’évaluation de programme axée sur le jugement crédible, Montréal, Presse de l’Université du Québec, 218 p., ISBN 978-2-7605-3548-0.
5. Gaudet, S., et Robert, D. (2018). L’aventure de la recherche qualitative : du questionnement à la rédaction scientifique. Ottawa, Ontario : Les Presses de l’Université d’Ottawa, p. 81 à 120. (Chapitre 4) Pour faciliter la recherche : 270 pages, ISBN 978-2- 7603-2731-3
6. Geene, J.C. 2012. La contribution des données probantes au processus de crédibilisation d’une évaluation. Dans HURTEAU, Marthe, Sylvain HOULE, François GUILLEMETTE et Steve JACOB (2012). L’évaluation de programme axée sur le jugement crédible, Montréal, Presse de l’Université du Québec, P.60
7. Gouvernement du Québec, ministère de l’Économie et de l’innovation. (2021). Politique ministérielle d’évaluation de programme, Site web consulté le 23 avril 2022.
<https://www.quebec.ca/gouvernement/ministere/economie/publications/politique-e-ministerielle-evaluation-programme>
8. Gouvernement du Québec. (2022). Ministère de l’Économie et de l’Innovation. L’organisation et ses engagements. Repéré à <https://www.quebec.ca/gouvernement/ministere/economie/organigramme>. Site web consulté le 23 avril 2022.
9. Gouvernement du Québec. (2022). Ministère de l’Économie et de l’Innovation. L’organisation et ses engagements. Repéré à

<https://www.quebec.ca/gouvernement/ministere/economie/declaration-de-services>. Site web consulté le 23 avril 2022.

10. Marceau, R, Otis, D et Simard, P. (1992). La planification d'une évaluation de programme. Concepts théoriques et considérations pratiques. Dans Parenteau, Roland (dir.), Management public. Comprendre et gérer les institutions de l'État, Sillery. 640 p., chap. 21, p. 445-479.
11. Ministère de l'Économie et de l'Innovation. (2021). Plan pluriannuel d'évaluation de programmes 2021-2024 (ppe 2021-2024) période du 1er avril 2021 au 31 mars 2024.
12. Ministère de l'Économie et de l'innovation. (2020). Charte d'évaluation de programme du Ministère. Repéré à <https://www.quebec.ca/gouvernement/ministere/economie/publications/politique-ministerielle-evaluation-programme> . Site web consulté le 23 avril 2022.
13. Ministère de l'économie et de l'innovation. (2021). Présentation des directions. Repéré à <https://intranet.organisation.int.que/bureau-du-sous-ministre/performance-et-affaires-institutionnelles/evaluation-de-programme/>. Site web consulté le 23 avril 2022.
14. Ministère de l'Économie et de l'innovation. (2022). Programme d'appui au développement des secteurs stratégiques et des créneaux d'excellence. Repéré à <https://www.economie.gouv.qc.ca/bibliotheques/programmes/aide-financiere/programme-dappui-au-developpement-des-secteurs-strategiques-et-des-creneaux-dexcellence/> . Site web consulté le 23 avril 2022.
15. Ministère de l'Économie et de l'innovation. Direction des programmes et de l'évaluation. 2022. Grille d'évaluation 2022 des interventions normées.
16. Ministère de l'Économie et de l'innovation. 2017. Guide de l'évaluation de programmes du Ministère. Site web consulté le 23 avril 2022. https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/economie/publications-adm/evaluation-programmes/politique_ministerielle_doc_normatifs/GM_evaluation_programmes_ministere.html?1544817363#:~:text=Elle%20vise%20%C3%A0%20rappele%20la,et%20du%20rapport%20d%27%C3%A9valuation.
17. Secrétariat du Conseil du Trésor (2018) Outil de l'évaluation du ministère https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/cadre_gestion/outil_evaluation_programme.pdf
18. Secretariat du Conseil du Trésor du Canada (2004) La fonction d'évaluation au gouvernement du Canada ÉBAUCHE <https://www.tbs-sct.canada.ca/cee/pubs/func-fonc-fra.pdf> .

19. Secrétariat du conseil du trésor, 2020, rédaction et suivi des recommandations en évaluation guide d'accompagnement. Site web consulté le 23 avril 2022. https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/cadre_gestion/Guide_redaction_suivi_recommandations.pdf.
20. Secrétariat du Conseil du Trésor. Direction de la mise en œuvre de la Loi sur l'administration publique. 2013. Glossaire des termes usuels en mesure de performance et en évaluation. Repéré à https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/cadre_gestion/Guide_redaction_suivi_recommandations.pdf . Site web consulté le 23 avril 2022

9. LISTE DES ANNEXES

- A. Évaluation des créneaux d'excellence accord processus et échéancier types
- B. Grille d'évaluation des créneaux d'excellence
- C. Fichier Excel de recueil des données quantitatives - tableau de bord (annexe C)
- D. Fichier Excel de recueil des données financières du créneaux et des projets réalisés
- E. Fichier Word d'autoévaluation
- F. F1- Consultation du comité de créneau
- G. F2 - Témoignage des entreprises
- H. F3- Consultation des organisations
- I. F4 - Consultation des réseaux de la filière du créneau
- J. Méthode d'appréciation des résultats

ANNEXE A

ÉVALUATION DES CRÉNEAUX D'EXCELLENCE ACCORD

PROCESSUS ET ÉCHÉANCIER TYPES

DERNIÈRE MISE À JOUR LE 25 MARS 2019

Étape d'évaluation	Échéancier
Démarrage du mandat <ul style="list-style-type: none">• La DSECE organise la rencontre de démarrage.• La DSECE donne l'accès aux banques de données existantes à l'évaluateur afin de pré-compléter les instruments de collecte.	Semaine 1
Collecte de données <ul style="list-style-type: none">• Tous les outils de collecte de données (tableau de bord et formulaires) sont préparés et envoyés par l'évaluateur.• Contribution demandée au créneau :<ol style="list-style-type: none">1. Compléter le tableau de bord (fichier Excel) et compléter ou valider la liste des projets (fichier Excel).2. Compléter le formulaire d'autoévaluation (fichier Word), en incluant les des descriptions de cas à succès.3. Établir en collaboration avec la direction régionale, la liste d'envoi des formulaires pour consultation.• Contribution demandée à la direction régionale concernée :<ol style="list-style-type: none">1. Envoyer le formulaire pour recueillir le témoignage de trois à cinq entreprises identifiées après consultation du créneau.2. Envoyer un formulaire de consultation à l'ensemble des membres du C. A. du créneau. (effectif : tout le C.A.)3. Envoyer un formulaire de consultation à tous les représentants d'organisations qui ont participé à au moins un projet d'affaires du créneau durant la période évaluée. (15 à 20)4. Facultatif : envoyer un formulaire de consultation à des présidents de filières d'experts, d'associations ou de regroupements que le créneau juge pertinents à l'évaluation. (3 à 5)	Semaines 2 et 3

5. Collaborer avec l'évaluateur au besoin.
- Autre (à faire par l'évaluateur) :
 1. Demander les documents pertinents à la DSECE pour la section du rapport sur la présentation du créneau.
 2. Envoyer une demande de données statistiques régionales et sectorielles à une autre direction du Ministère (DPAE).
 - *Note : Il est visé une vingtaine d'industriels à consulter, que ce soit à titre de membres du C.A. du créneau, de participants aux projets d'affaires, de présidents de filières d'experts, d'associations ou de regroupements ou encore d'entrepreneurs fournissant un témoignage.*

Analyse et rédaction du rapport

Semaines 4 et 5

- L'évaluateur analyse les données collectées durant les semaines 2 et 3.
- L'évaluateur produit le rapport basé sur les données collectées.

Validation de la version préliminaire du rapport

Semaines 6 et 7

- La validation interne du rapport est effectuée avec la DSECE.
- La validation est effectuée auprès du comité d'évaluation.
- L'évaluateur planifie la rencontre de validation du rapport.

Version finale du rapport

Semaine 8

- D'une durée maximale d'une heure 30 minutes, la rencontre de validation du rapport est le lieu d'arbitrage des demandes d'ajustement formulées par les membres du comité d'évaluation.
- L'évaluateur ajuste le rapport en fonction des arbitrages décidés lors de la rencontre de validation du rapport.
- L'évaluateur envoie la version finale du rapport au comité.
- Le comité d'évaluation est dissout.

Mis à jour par la DEPSE-MEI, à Québec, le 25 mars 2019.

ANNEXE B

GRILLE D'ÉVALUATION DES CRÉNEAUX D'EXCELLENCE

Ce chapitre vise à détailler la grille d'évaluation résumée en page 1 du présent document. Plus particulièrement, il établit les cibles de résultats (ou résultats visés) et les indicateurs de résultats des neuf critères considérés. La grille offre l'assurance de disposer des réponses aux quatre questions de l'évaluation et de couvrir les critères incontournables à considérer, en l'occurrence :

- Critère 1 : La masse critique et la mobilisation
- Critère 2 : Le périmètre et le financement
- Critère 3 : Les partenariats et les collaborations
- Critère 6 : Le rayonnement et l'image de marque
- Critères 7 et 8 : Le développement de marché et d'entreprises et l'innovation, la recherche et le développement

1.1 2.1 La pertinence du créneau

1.1.1 2.1.1 Critère 1 : la masse critique et La mobilisation

LES CIBLES

Il est attendu :

1. La présence d'un noyau d'au moins 20 organisations (entreprises et organismes) participant régulièrement aux activités du créneau, dont une majorité d'entreprises.
2. La progression ou la stabilité du nombre d'entreprises et d'organismes participant occasionnellement au créneau.

INDICATEUR 1

- Présence d'un effectif de membres ou d'un nombre de participants réguliers (entreprises et organismes) aux activités du créneau

⇒ Source : Fichier de données quantitatives (requête au créneau).

Il s'agit de constater l'existence d'un *membership* formé par des entreprises et organismes du créneau ou celle d'un noyau d'entreprises et d'organismes qui participent régulièrement aux activités du créneau. L'appréciation des résultats de cet indicateur se fera sans que les créneaux qui ont décidé de ne pas avoir de *membership* soient pénalisés. Le dénombrement se fera à la fin de chaque année évaluée. L'indicateur inclut le *membership* (s'il y a lieu), les membres du comité de créneau, les participants aux projets structurants et les participants réguliers. Les constats rendent compte de la situation pendant la dernière année, alors la moyenne sur la période ne doit pas être présentée. Un participant est considéré comme régulier lorsqu'il prend part à plusieurs activités du créneau, à chaque année.

INDICATEUR 2

- Nombre d'entreprises et d'organismes qui ont participé occasionnellement aux activités et aux projets du créneau

⇒ Source : Fichier de données quantitatives (requête au créneau).

L'indicateur dénombre les entreprises et les organismes non comptabilisés à l'indicateur 1 qui ont participé à quelques activités et projets du créneau lors de la période d'évaluation. Une attention particulière devra être portée aux risques de double comptage : les entreprises et les organismes doivent être comptés une seule fois. La présentation graphique du résultat comprendra le chiffre le plus élevé constaté lors de la période d'évaluation, accompagné d'une représentation de l'évolution sous forme de tendance incluant les chiffres de la première à la dernière année de la période d'évaluation.

1.1.2 2.1.2 Critère 2 : Le périmètre et le financement

LES CIBLES

Il est attendu :

3. Un périmètre représentant au moins 35 % des entreprises du secteur d'activité dans la région du créneau.
4. Des investissements totaux dans les activités et les projets du créneau représentant au moins le double de l'aide financière du Ministère.
5. La réalisation d'activités et de projets, dont au moins deux projets structurants terminés en moyenne par année, et des investissements des entreprises dans les projets structurants représentant au moins 30 % des coûts totaux de ces projets.

INDICATEUR 3

- Nombre d'entreprises dans le périmètre d'action du créneau

⇒ Source : Fichier de données quantitatives (requête au créneau) et DAE du MEI.

Il s'agit de constater le nombre d'entreprises que l'on peut raisonnablement compter comme faisant partie du secteur industriel couvert par le créneau, dans sa région. L'indicateur fait le rapport entre le nombre d'entreprises participant au créneau (soit le noyau de participants réguliers mentionné à l'indicateur 1 plus les participants occasionnels mentionnés à l'indicateur 2) et le nombre d'entreprises du secteur d'activité correspondant dans la région du créneau (par exemple, à partir des codes SCIAN). C'est donc le rapport entre le nombre d'entreprises du périmètre du créneau et le nombre d'entreprises dans sa filière régionale.

INDICATEUR 4

- Valeur des investissements totaux réalisés dans les activités et les projets du créneau

⇒ Source : Fichier de données quantitatives (requête au créneau).

Il s'agit des apports en espèces du Ministère, des entreprises et des autres partenaires dans les activités et les projets du créneau. Il est nécessaire de pouvoir ventiler les apports publics (paliers de gouvernement municipal, provincial et fédéral) et les apports privés. Le résultat doit être présenté sous forme d'investissement total pour la période. Il correspond aux revenus du créneau audités dans les états financiers, en incluant les revenus autonomes et les aides financières du Ministère pour le fonctionnement (volet 1 du PADS), plus les coûts totaux des projets auxquels le créneau a participé, y compris les aides du volet 2 du PADS. Généralement, les données les plus

à jour viennent du créneau, car le Ministère ne compile que l'information relative aux coûts totaux annoncés des projets.

INDICATEUR 5

- Nombre d'activités et de projets et valeur des investissements des entreprises

⇒ Source : Fichier de données quantitatives (requête au créneau).

Il s'agit de dénombrer les activités et les projets du créneau ainsi que de mesurer l'investissement des entreprises dans ses projets structurants. Par définition, un projet structurant doit :

- avoir un effet d'entraînement pour la réalisation d'autres actions;
- permettre un progrès qualitatif important dans le développement des activités du créneau et de ses entreprises;
- avoir un effet mobilisateur auprès d'intervenants autres que le promoteur du projet;
- assurer un rayonnement du créneau, au Québec et à l'échelle internationale;
- renforcer le caractère d'excellence du créneau et son expertise dans son secteur économique.

Par ailleurs, la participation du créneau à des activités et à des projets correspondant à sa mission et à son plan d'action sera mesurée.

1.1.3 2.1.3 Critère 3 : les partenariats et les collaborations

LES CIBLES

Il est attendu :

6. La réalisation de partenariats régionaux, interrégionaux, interprovinciaux et internationaux, dont une majorité avec des entreprises.
7. Au moins 75 % des activités réalisées en collaboration avec d'autres organisations.
8. La réalisation de plusieurs projets interrégionaux et intercréneaux sur la période d'évaluation.

INDICATEUR 6

- Nombre de partenariats et de collaborations du créneau

⇒ Sources : Fichier de données quantitatives (requête au créneau), consultations et autoévaluation.

Il s'agit de dénombrer les partenariats et les collaborations du créneau dans le cadre d'activités de promotion, pour des actions de réseautage ou dans la réalisation de projets avec des entreprises et des organismes de soutien au développement économique. L'indicateur doit tenir compte d'une ventilation régionale, interrégionale, interprovinciale, internationale, avec des entreprises et des OBNL. Il sera nécessaire d'éviter le double comptage et il est important de préciser qu'une présence passive lors d'un événement n'est pas considérée comme une activité collaborative. À titre d'information, un créneau est jugé excellent lorsqu'au moins 30 % de ses membres sont impliqués de manière significative dans des activités ou des projets collaboratifs.

INDICATEUR 7

- Proportion d'activités (en pourcentage) réalisées en collaboration avec d'autres organisations

⇒ Sources : Fichier de données quantitatives (requête au créneau), consultations et autoévaluation.

L'indicateur est dérivé de l'indicateur 5. Il s'agit de mesurer la proportion d'activités (en pourcentage) réalisées en collaboration avec d'autres organisations à partir de l'ensemble des activités et des projets du créneau pour la période d'évaluation.

INDICATEUR 8

- Nombre de projets interrégionaux et intercréneaux (dans la région et en dehors)

⇒ Sources : Fichier de données quantitatives (requête au créneau), consultations et autoévaluation.

L'indicateur dénombre les projets en cours ou terminés comptant des participations d'entreprises ou d'organismes (y compris d'autres créneaux) à l'intérieur et à l'extérieur de la région du créneau. Pour qu'un projet soit considéré interrégional ou intercréneau, il doit y avoir un comité conjoint responsable de l'organisation du projet (responsabilités-risques). À titre d'exemple, si un directeur de créneau ne fait qu'inciter des entreprises à participer à un projet initié par un autre créneau, alors celui-ci ne peut être considéré comme étant intercréneau.

1.2 2.2 L'efficacité du créneau

1.2.1 2.2.1 Critère 4 : l'atteinte des objectifs du plan d'action

LES CIBLES

Il est attendu :

9. La réalisation d'au moins 80 % du plan d'action du créneau à son terme.
10. Au moins trois cas à succès qui ont donné lieu à des résultats collectifs probants pour les participants.

INDICATEUR 9

- Niveau de réalisation (en pourcentage) du plan d'action (ou plan stratégique)

⇒ Sources : Fichier de données quantitatives (requête au créneau), consultations et autoévaluation.

L'indicateur permet de constater le niveau de réalisation de chacun des objectifs ou résultats visés par le créneau et prévus dans son plan d'action ou son plan stratégique. La cible de 80 % est visée au terme de la durée prévue du plan d'action. La cible pourrait être ajustée selon le cas, par exemple dans l'éventualité où le plan d'action serait de cinq ans, mais que l'évaluation porterait sur trois ans.

Le cas échéant, cette analyse inclut également les objectifs d'affaires du créneau. Les constats peuvent être présentés sous la forme d'un tableau évoquant chacun des objectifs (ou résultats visés) et exprimant le niveau de réalisation en pourcentage.

INDICATEUR 10

- Présentation de cas à succès de projets, d'entreprises ou d'investissements

⇒ Sources : Consultations et autoévaluation.

L'indicateur vise à décrire entre trois et cinq cas à succès résultant des activités et des projets des créneaux réalisés pendant la période d'évaluation. Les cas à succès sont des projets qui ont donné lieu à des résultats collectifs probants pour les entreprises et les organismes partenaires. Pour chacun des cas présentés, les éléments suivants doivent être inclus :

- Une brève description du cas à succès et son budget total.
- Le rôle du créneau dans le cas à succès.
- Les principales retombées du cas à succès.

1.2.2 2.2.2 Critère 5 : la gouvernance et la gestion du créneau

LES CIBLES

Il est attendu :

11. Une majorité d'entreprises dans le comité de créneau.
12. L'utilisation des principes habituels de saine gestion axée sur les résultats.

INDICATEUR 11

- Fonctionnement et composition du comité de créneau

⇒ Sources : Fichier de données quantitatives (requête au créneau), consultations et autoévaluation.

L'indicateur décrit le fonctionnement du comité de créneau et rend compte de sa composition en considérant au moins les deux catégories suivantes : le pourcentage de représentants du secteur privé et le pourcentage de représentants des secteurs public et parapublic.

INDICATEUR 12

- Inventaire des mécanismes de planification et de suivi des résultats mis en place par le créneau

⇒ Sources : Consultations et autoévaluation.

L'indicateur permet de vérifier la présence de bonnes pratiques de gestion, notamment : la formulation d'objectifs et de résultats dans le plan d'action ou le plan stratégique, des mécanismes de gestion de risques, des états financiers audités, des rapports d'activité, une gouvernance efficace, etc. Si possible, la part des frais d'administration et de gestion dans les dépenses totales sera mesurée et comparée à la cible maximale de 10 % fixée pour les créneaux par le Ministère. Pour les créneaux, les frais d'administration et de gestion sont constitués du loyer, des honoraires professionnels, des taxes et permis ainsi que des frais financiers, d'inscription, de bureau, d'assurance et de formation. Du fait que la mission des créneaux est de développer des réseaux industriels, les éléments suivants sont exclus de leurs frais d'administration et de gestion : les frais de déplacement, de télécommunication, de repas, de représentation, de publicité et de promotion.

1.2.3 2.2.3 Critère 6 : le rayonnement et l'image de marque

LES CIBLES

Il est attendu :

13. La tenue par le créneau d'au moins deux activités en moyenne par année pour promouvoir son secteur d'activité et sa région.
14. Le développement d'une image de marque dans son secteur, reconnu par le comité de créneau et au moins sept représentations à des événements en moyenne par année.
15. La réalisation de communications et d'interventions dans les médias.

INDICATEUR 13

- Nombre d'activités de promotion du secteur et leur lieu de réalisation (au Québec, au Canada ou à l'international)
⇒ Sources : Fichier de données quantitatives (requête au créneau), consultations et autoévaluation.

Il s'agit de dénombrer les activités du créneau visant la promotion de son secteur d'activité et d'indiquer le lieu de réalisation de ces activités. Les résultats sont présentés de façon agrégée et sont recoupés avec l'avis du comité de créneau pour en tenir compte dans l'appréciation de l'atteinte de la cible.

INDICATEUR 14

- Nombre de réalisations pour le développement d'une image de marque du créneau et de son secteur
⇒ Sources : Fichier de données quantitatives (requête au créneau), consultations et autoévaluation.

L'indicateur fait état des réalisations en ce qui concerne le développement d'une image de marque du créneau et de son secteur, par exemple par le dépôt d'un logo, l'obtention d'un label ou l'adoption d'un slogan. Les résultats sont présentés de façon agrégée et sont recoupés avec l'avis du comité de créneau pour en tenir compte dans l'appréciation de l'atteinte de la cible.

INDICATEUR 15

- Nombre de communications et d'interventions dans les médias
⇒ Sources : Fichier de données quantitatives (requête au créneau), consultations et autoévaluation.

L'indicateur dénombre les activités de communications (journaux, radio, télévision, sites Internet et autres médias) réalisées par le créneau pendant la période d'évaluation. Les données sont ventilées selon les catégories suivantes :

- Articles de journaux, émissions de radio ou de télévision et conférences de presse (ou activités du même type).
- Communications Web et articles (y compris les infolettres et les publications sur des sites Internet).

Les résultats sont présentés de façon agrégée et sont recoupés avec l'avis du comité de créneau pour en tenir compte dans l'appréciation de l'atteinte de la cible.

1.3 2.3 Les effets du créneau

1.3.1 2.3.1 Critère 7 : le développement de marché et d'entreprises

LES CIBLES

Il est attendu :

16. Au moins trois témoignages d'entreprises illustrant un succès commercial et des retombées de croissance.
17. Des incidences sur le développement économique régional.

INDICATEUR 16

- Niveau de croissance des entreprises qui ont participé aux activités du créneau (ventes, exportation et productivité)

⇒ Sources : Consultations et autoévaluation.

La contribution directe et induite du créneau au développement ou à la performance des entreprises sera analysée sous l'angle de la chaîne causale allant des activités du créneau (ex. : en matière d'innovation) à ses incidences sur les entreprises en ce qui concerne l'amélioration des ventes, des exportations ou de la productivité. Il serait souhaitable de disposer de chiffres, même estimés, à la discrétion des entreprises qui ont accepté de témoigner. La contribution du créneau sera décrite grâce aux témoignages de trois à cinq entreprises, préférablement des entreprises différentes de celles qui ont témoigné des cas à succès présentés à l'indicateur 10.

Les éléments considérés dans les témoignages sont les suivants :

- Une brève description du projet réalisé en collaboration avec le créneau et son budget total.
- Le rôle du créneau dans la conduite du projet.
- Les retombées du projet en termes d'emplois, de chiffre d'affaires, de productivité, d'attractivité régionale, etc.

INDICATEUR 17

- Évolution des statistiques régionales (PIB régional, nombre d'entreprises exportatrices et autres statistiques pertinentes)

⇒ Sources : Institut de la statistique du Québec (ISQ) et données disponibles au MEI.

L'indicateur fait état des principales statistiques régionales et sectorielles pertinentes pour le créneau. L'information est disponible à l'ISQ et la Direction des politiques et de l'analyse économiques (DPAE) sera consultée pour obtenir les données les plus à jour possible.

1.3.2 2.3.2 Critère 8 : l'innovation, la recherche et le développement

LES CIBLES

Il est attendu :

18. La réalisation complète d'au moins un projet d'innovation en moyenne par année.
19. Des investissements en innovation par les entreprises et les organismes partenaires équivalant à au moins 30 % de l'aide financière du Ministère pour les projets d'innovation.
20. La présence d'innovations technologiques découlant des activités du créneau.

INDICATEUR 18

- Nombre de projets d'innovation réalisés complètement
⇒ Sources : Fichier de données quantitatives (requête au créneau), consultations et autoévaluation.

L'indicateur couvre deux éléments d'information : le principal, lié à la cible, porte sur le dénombrement des projets d'innovation réalisés dont des entreprises ont été parties prenantes. Le deuxième élément concerne la proportion de ces projets qui ont reçu un prix ou une distinction. Ce second élément est fourni à titre d'information complémentaire et n'influence pas l'appréciation de l'atteinte de la cible.

INDICATEUR 19

- Valeur totale des investissements en innovation réalisés par les entreprises et les organismes partenaires du créneau
⇒ Sources : Fichier de données quantitatives (requête au créneau), consultations et autoévaluation.

L'indicateur fait état des dépenses en innovation effectuées par les entreprises et les organismes partenaires dans les projets et les activités du créneau. Il est lié à l'indicateur 4, mais ne traite que des investissements dans les projets structurants visant l'innovation.

INDICATEUR 20

- Nombre d'innovations technologiques découlant des activités du créneau
⇒ Sources : Fichier de données quantitatives (requête au créneau), consultations et autoévaluation.

L'indicateur dénombre les innovations technologiques de produits et de procédés découlant des activités et des projets réalisés par le créneau.

1.3.3 2.3.3 Critère 9 : la formation de la main-d'œuvre et l'emploi en région

LES CIBLES

Il est attendu :

- 21.** Une contribution directe ou induite à l'emploi et à l'attraction de la main-d'œuvre.
- 22.** La présence ou le développement de programmes de formation dans le secteur du créneau.

INDICATEUR 21

- Niveau de contribution à l'emploi et à l'attraction de la main-d'œuvre
⇒ Sources : Fichier de données quantitatives (requête au créneau), consultations et autoévaluation.

L'indicateur dénombre les emplois créés ou maintenus que l'on peut raisonnablement attribuer aux activités et aux projets du créneau, parmi l'ensemble des emplois créés ou maintenus dans le secteur d'activité du créneau. Il s'agit des emplois à temps plein, c'est-à-dire des emplois en équivalent temps complet (ETC = 35 heures par semaine). De même, l'indicateur s'intéresse au nombre de personnes venant de l'extérieur de la région du créneau parmi celles qui sont nouvellement employées dans les entreprises et les organismes participant au créneau.

INDICATEUR 22

- Inventaire des initiatives ou des programmes de formation spécifiques au secteur du créneau
⇒ Sources : Fichier de données quantitatives (requête au créneau), consultations et autoévaluation.

L'indicateur dénombre, pour la période d'évaluation, les programmes et les initiatives de formations orientés spécifiquement vers le secteur d'activité du créneau.

ANNEXE C TABLEAU DE BORD

Critère 1 - La masse critique et la mobilisation	2019	2020	2021		
1. Présence d'un effectif de membres ou d'un nombre de participants réguliers (entreprises et organismes) aux activités et aux projets du pôle				Indicateur 1	
PME (250 employés et moins)					
Grandes entreprises (plus de 250 employés)					
Coopératives					
Établissements d'enseignement (universités, cegeps, autres)					
Ministères et organismes publics gouvernement du Québec					
Administration municipale ou fédérale					
Organismes à but non lucratif (OBNL)					
Autres					
TOTAL	0	0	0		
2. Nombre d'entreprises et d'organismes qui ont participé occasionnellement aux activités et aux projets du pôle				TOTAL	Indicateur 2
Entreprises qui ont participé occasionnellement aux activités et projets du pôle (pour chaque année, compter chaque entreprise une seule fois)				0	
Autres organismes qui ont participé occasionnellement aux activités et projets du pôle (pour chaque année, compter chaque organisme une seule fois)				0	
TOTAL				0	
Critère 2 - Le périmètre et le financement	2019	2020	2021		
3. Nombre d'entreprises dans le périmètre d'action du pôle				Indicateur 3	
Entreprises qui appartiennent au secteur industriel et à la région du pôle					
Entreprises qui participent au pôle (réguliers + occasionnels); addition automatique					
Proportion d'entreprises dans le périmètre du pôle					

4. Valeur des investissements totaux réalisés dans les activités et les projets du pôle				TOTAL	Indicateur 4				
Aide financière du MEI pour le fonctionnement du pôle				0 \$					
Aide financière du MEI pour les projets ou les activités				0 \$					
Autres subventions du gouvernement du Québec				0 \$					
Contributions financières des entreprises				0 \$					
Contributions financières de source municipale ou fédérale				0 \$					
Contributions financières des autres organismes et autres apports (OBNL et autre)				0 \$					
INVESTISSEMENTS TOTAUX DANS LES ACTIVITÉS ET LES PROJETS	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$					
5. Nombre d'activités et de projets et valeur des investissements des entreprises				2019	2020	2021	TOTAL	Indicateur 5	
A. Nombre d'actions et d'activités réalisées par le pôle dans l'année								TOTAL	
Promotion, mobilisation, visibilité							0		
Veille, études							0		
Développement de marchés							0		
Meilleures pratiques d'affaires							0		
Recherche et innovation							0		
Formations réalisées durant l'année							0		
Autres activités d'animation réalisées durant l'année							0		
	TOTAL	0	0	0	0	0	0		
B. Nombre de projets structurants (ou projets d'affaires) réalisés				2019	2020	2021	TOTAL		
Projets structurants réalisés avec des entreprises							0		
Autres projets structurants réalisés par le pôle (missions, promotions, autre)							0		
	TOTAL	0	0	0	0	0	0		
C. Coût total des projets structurants (projets d'affaires) réalisés								TOTAL	
Coût total des projets structurants réalisés (en dollars)		0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$		
		2019	2020	2021					

D. Nombre de participations du pôle à des activités externes (activités non initiées par le pôle)				TOTAL
Invitations à des colloques, des conférences, des séminaires				0
Invitations à des ateliers, des formations et des réunions				0
Invitations à des salons, des foires et des missions commerciales				0
Invitations à participer de projets de veille, d'études				0
Autres invitations à des activités externes				0
TOTAL	0	0	0	0

Critère 3 - Les partenariats et les collaborations				2019	2020	2021
6. Nombre de partenariats et de collaborations du pôle				TOTAL	Indicateur 6	
Nombre total de partenariats et collaborations régionaux						
Nombre total de partenariats et collaborations interrégionaux						
Nombre total de partenariats et collaborations interprovinciaux						
Nombre total de partenariats et collaborations internationaux						
GRAND TOTAL des partenariats réalisés				0	0	0
Dans ce grand total de partenariats, le pourcentage des partenariats avec des entreprises è						%
7. Proportion d'activités (en pourcentage) réalisées en collaboration avec d'autres organisations				TOTAL	Indicateur 7	
Nombre d'activités d'animation réalisées en collaboration avec d'autres organisations						
Nombre de projets structurants réalisés en collaboration avec d'autres organisations						
Pourcentage d'activités et de projets réalisés en collaboration						

8. Nombre de projets interrégionaux et intercréneaux (dans la région et en dehors)				2019	2020	2021
Projets interrégionaux						TOTAL
Projets en cours menés avec des entreprises ou des organismes qui proviennent d'autres régions						
Projets terminés réalisés avec des entreprises ou des organismes qui proviennent d'autres régions						
TOTAL				0	0	0

Projets intercréneaux				TOTAL
Projets en cours réalisés avec des entreprises ou des organismes qui proviennent d'autres pôles (dans et hors de la région)	0	0	0	0
Projets terminés réalisés avec des entreprises ou des organismes qui proviennent d'autres pôles (dans et hors de la région)	0			0
TOTAL	0	0	0	0

Critère 4 - L'atteinte des objectifs du plan d'action	2019	2020	2021	
9. Niveau de réalisation (en pourcentage) du plan d'action (ou plan stratégique)				TOTAL
A. Globalement, de 0% à 100%, à combien estimez-vous le degré de réalisation du plan d'action actuel au 31 décembre 2021?	Répondre ici è		%	Indicateur 9
B. En détail, précisez ci-dessous les degrés de réalisation au 31 décembre 2021 pour chaque axe/objectif ou cible :				
Nombre d'actions complétées	Répondre ici è			
Nombre d'actions prévues initialement dans le plan	Répondre ici è			
Nombre de projets structurants (projets d'affaires) complétés	Répondre ici è			
Nombre de projets structurants (projets d'affaires) initialement prévus dans le plan	Répondre ici è			
Objectifs (cibles) stratégiques atteints	Répondre ici è			
Objectifs (cibles) stratégiques initialement prévus dans le plan	Répondre ici è			
Objectifs (cibles) opérationnels atteints	Répondre ici è			
Objectifs (cibles) opérationnels initialement prévus dans le plan	Répondre ici è			

Critère 5 - La gouvernance et la gestion du pôle	2019	2020	2021	
11. Fonctionnement et composition du comité de pôle				Indicateur 11
A. Composition du comité de pôle, selon le nombre de personnes				
Nombre de représentants du secteur privé				
Nombre de représentants du secteur parapublic (OBNL, réseaux, enseignement)				
Nombre de représentants du secteur public				
Autres représentants				
TOTAL	0	0	0	

B. Composition du comité de pôle, selon le nombre d'organisations					
Nombre d'entreprises					
Nombre de ministères et d'organismes publics (tous paliers confondus)					
Nombre d'organismes à but non lucratif (OBNL)					
Nombre d'autres organismes (établissement d'enseignement, centres de recherche)					
TOTAL	0	0	0	0	
C. Fonctionnement					
Nombre de rencontres annuelles du comité de pôle					
Nombre de rencontres annuelles du comité exécutif					
Nombre de sous-comités actifs					
Nombre d'entreprises leaders qui siègent sur le comité de pôle					
Quorum du comité de pôle (indiquer sous forme de fraction. Ex.: 5/10 ou 7/12)					
Critère 6 - Le rayonnement et l'image de marque		2019	2020	2021	
13. Nombre d'activités de promotion du secteur et leur lieu de réalisation (au Québec, au Canada ou à l'international)					Indicateur 13
Nombre d'activités du pôle qui visent la promotion de son secteur d'activité :				TOTAL	
Au Québec					
Ailleurs au Canada					
À l'international					
TOTAL				0	0
14. Nombre de réalisations pour le développement d'une image de marque du pôle et de son secteur					Indicateur 14
Réalizations qui visent le développement d'une image de marque du pôle et de son secteur :				TOTAL	
Nombre de représentations à des colloques, des conférences ou des séminaires					
Nombre de représentations à des ateliers, formations ou réunions					
Nombre de participations à des salons, des foires et des missions commerciales					
Nombre de projets de veille, études					

Autres activités ou projet qui visent le développement d'une image de marque					
TOTAL	0	0	0	0	
15. Nombre de communications et d'interventions dans les médias					Indicateur 15
Activités de communication réalisées dans les médias suivants :				TOTAL	
Journaux					
Radio					
TV					
Internet					
Autres médias (webinaires)					
TOTAL	0	0	0	0	

Critère 7 - Le développement de marché et d'entreprises	2019	2020	2021		
16a. Niveau de croissance des entreprises qui ont participé aux activités du pôle				TOTAL	Indicateur 16
Nombre d'entreprises qui ont obtenu un succès commercial grâce au pôle					
Nombre d'entreprises qui ont amélioré leur croissance (ventes, productivité, emplois) grâce au pôle					
Nombre d'entreprises qui ont développé des partenariats ou des alliances avec d'autres entreprises du pôle grâce au pôle					
16b. Développement de marché				TOTAL	
Nombre d'entreprises qui ont développé un nouveau marché grâce au pôle	0	0	0	0	
Nombre d'entreprises qui ont participé à des activités du pôle à l'international (exemple : participation à une foire ou une mission commerciale grâce au pôle)					

Critère 8 - L'innovation, la recherche et le développement	2019	2020	2021		
18. Nombre de projets d'innovation réalisés complètement				TOTAL	Indicateur 18
Nombre de projets d'innovation terminés auxquels ont pris part des entreprises				0	
19. Valeur totale des investissements en innovation réalisés par les entreprises et les organismes partenaires du pôle				TOTAL	Indicateur 19
Investissements réalisés par les entreprises dans les projets structurants d'innovation (en dollars)				0 \$	

20. Nombre d'innovations technologiques découlant des activités du pôle					Indicateur 20		
Nombre d'innovations technologiques qui découlent des activités du pôle :				TOTAL			
Nouveaux produits				0			
Nouveaux procédés				0			
Nombre d'innovations technologiques commercialisées auprès des entreprises				0			
Critère 9 - La formation de la main-d'œuvre et l'emploi en région				2019	2020	2021	
21. Niveau de contribution à l'emploi et à l'attraction de la main-d'œuvre				TOTAL			Indicateur 21
Nombre d'emplois en ETC créés dans le secteur du pôle dans la région							0
Nombre de personnes recrutées dans les entreprises et les organismes du pôle et qui proviennent d'une autre région							0
22. Inventaire des initiatives ou des programmes de formation spécifiques au secteur du pôle				TOTAL			Indicateur 22
Nombre de participation du pôle dans des activités de sensibilisation aux carrières dans son secteur							0
Nombre d'initiatives et de programmes de formation orientés vers le secteur d'activité du pôle (programmes dans les universités, les cégeps, autres)							0
Hors critère - Effet de levier de l'aide du MEI				2019	2020	2021	TOTAL
25. Effet de levier de l'aide financière du MEI							
Aides du MEI (PADS et autres) pour le fonctionnement du pôle							
Aides du MEI (PADS et autres) pour les projets du pôle							
Apports des entreprises et des autres partenaires dans les projets et les activités du pôle							
Effet de levier							

ANNEXE D

FICHIER DES ÉTATS FINANCIERS ET DES PROJETS STRUCTURANTS

			Identification				
Projets autorisés dans le <u>VOLET 2 du PADS</u>			Région :				
			Nom du créneau :				
2021 (du 1er janvier 2021 au 31 décembre 2021)							
Description du projet (ajouter des lignes au besoin)	Aide MEI accordée (aide révisée)	Autres aides gouvernementales, OBNL et organismes publics	Participation du secteur privé (entreprises)	Coût total du projet	Numéro PADS	Spécifier le (ou les noms) des organismes pour les autres aides gouvernementales, publiques ou OBNL	Total du support gouvernemental + OBNL
				0 \$			0 \$
TOTAL	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$			0 \$
2020 (du 1er janvier 2020 au 31 décembre 2020)							
Description du projet (ajouter des lignes au besoin)	Aide MEI accordée (aide révisée)	Autres aides gouvernementales, OBNL et organismes publics	Participation du secteur privé (entreprises)	Coût total du projet	Numéro PADS	Total du support gouvernemental + OBNL	
				0 \$			0 \$
TOTAL	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$			0 \$
2019 (du 1^{er} janvier 2019 au 31 décembre 2019)							
Description du projet (ajouter des lignes au besoin)	Aide MEI accordée (aide révisée)	Autres aides gouvernementales, OBNL et organismes publics	Participation du secteur privé (entreprises)	Coût total du projet	Numéro PADS du projet	Spécifier le (ou les noms) des organismes pour les autres aides gouvernementales, publiques ou OBNL	Total du support gouvernemental + OBNL
				0 \$			0 \$
				0 \$			0 \$
TOTAL	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$			0 \$

ANNEXE D

FICHER DES ÉTATS FINANCIERS ET DES PROJETS STRUCTURANTS

		Identification				
Les projets structurants hors PADS		Région :				
		Nom du créneau :				
2021 (du 1er janvier 2021 au 31 décembre 2021)						
Description du projet (ajouter des lignes au besoin)	Aide MEI accordée (aide révisée)	Autres aides gouvernementales, OBNL et organismes publics	Participation du secteur privé (entreprises)	Coût total du projet	Spécifier le (ou les noms) des organismes pour les autres aides gouvernementales, publiques ou OBNL	Total du support gouvernemental + OBNL
				0 \$		0 \$
TOTAL	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$		0 \$
2020 (du 1er janvier 2020 au 31 décembre 2020)						
Description du projet (ajouter des lignes au besoin)	Aide MEI accordée (aide révisée)	Autres aides gouvernementales, OBNL et organismes publics	Participation du secteur privé (entreprises)	Coût total du projet	Spécifier le (ou les noms) des organismes pour les autres aides gouvernementales, publiques ou OBNL	Total du support gouvernemental + OBNL
				0 \$		0 \$
TOTAL	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$		0 \$
2019 (du 1er janvier 2019 au 31 décembre 2019)						
Description du projet (ajouter des lignes au besoin)	Aide MEI accordée (aide révisée)	Autres aides gouvernementales, OBNL et organismes publics	Participation du secteur privé (entreprises)	Coût total du projet	Spécifier le (ou les noms) des organismes pour les autres aides gouvernementales, publiques ou OBNL	Total du support gouvernemental + OBNL
						0 \$
TOTAL	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$		0 \$

ANNEXE E

FORMULAIRE D'INFORMATION COMPLÉMENTAIRE POUR L'ÉVALUATION DU PÔLE D'EXCELLENCE QUÉBEC VITAE

Ce formulaire, à remplir par le pôle d'excellence Québec Vitae, est un instrument complémentaire aux autres outils de collecte d'information, notamment la requête quantitative (fichier Excel) et les avis des parties prenantes à l'évaluation. Il reprend les critères et les cibles validés dans le cadre d'évaluation.

Le but du formulaire est double :

1. Recueillir des informations qualitatives relatives aux résultats du pôle pour chacun des critères considérés. Vos commentaires sont utiles pour nuancer les constats quantitatifs et pour compléter l'information nécessaire à l'évaluation.
2. Indiquer l'échelle d'appréciation des résultats utilisés pour apprécier la performance du pôle. Nous vous offrons ainsi l'occasion de faire votre propre estimation de la performance, selon les mêmes règles d'appréciation qui seront utilisées dans le rapport.

Parmi les quatre appréciations proposées, cochez celle qui correspond le mieux à la situation selon vous. Une seule réponse est possible par cible. L'échelle d'appréciation considère les valeurs 1, 2, 3 et 4 où :

- 1 = La cible n'est pas atteinte.
- 2 = La cible est partiellement atteinte.
- 3 = La cible est atteinte.
- 4 = La cible est dépassée.

La cote #3 de chaque échelle correspond à la cible retenue dans le cadre.

Il est important de motiver le choix de votre réponse par un texte illustrant un ou plusieurs constats reliés à chaque cible, particulièrement pour celles dont les réponses attendues sont qualitatives.

Pour les cibles dont les réponses sont chiffrées, vous pouvez faire référence à la requête quantitative (fichier Excel) et justifier vos réponses par un court texte.

Ce texte est votre opinion d'expert ou de gestionnaire. Ainsi, il n'est pas nécessaire de faire de recherche poussée ou de recueillir des informations supplémentaires. C'est votre opinion qui nous intéresse, votre connaissance de la réalité du pôle d'excellence Québec Vitae. Nous vous suggérons de remplir ce formulaire en considérant que toute information peut être utile.

De même, si vous ne pouvez pas répondre à une question, vous êtes invités à indiquer « je ne sais pas ».

Notes complémentaires

1. Compléter le formulaire dans les champs grisés et ajouter des feuilles par critère au besoin. **Enregistrer le document une fois complété.**
2. L'échelle d'appréciation s'applique pour la période d'évaluation, en l'occurrence du 1^{er} janvier 2019 au 31 décembre 2021.
3. Les **descriptions et les définitions des indicateurs** pour chaque critère sont présentées dans le cadre d'évaluation.

Merci de votre collaboration!

CRITÈRE 1 : LA MASSE CRITIQUE ET LA MOBILISATION

Il est attendu :

1. La présence d'un noyau d'au moins 60 organisations participant régulièrement aux activités du créneau, dont une majorité d'entreprises.
2. La progression ou la stabilité du nombre d'entreprises et d'organismes participant occasionnellement au créneau.

Les constats relatifs à la **cible 1** démontrent que :

<input type="checkbox"/>	1)	La cible n'est pas atteinte : Présence d'un noyau de moins de 30 organisations (entreprises et organismes) participant régulièrement aux activités du créneau et sans une majorité d'entreprises.
<input type="checkbox"/>	2)	La cible est partiellement atteinte : Présence d'un noyau de moins de 60 organisations (entreprises et organismes) participant régulièrement aux activités du créneau ou sans une majorité d'entreprises.
<input type="checkbox"/>	3)	La cible est atteinte : Présence d'un noyau d'au moins 60 organisations (entreprises et organismes) participant régulièrement aux activités du créneau, dont une majorité d'entreprises.
<input type="checkbox"/>	4)	La cible est dépassée : Présence d'un noyau d'au moins 100 organisations (entreprises et organismes) participant régulièrement aux activités du créneau, dont une nette majorité d'entreprises.

NOTE : Un participant régulier se définit selon une ou plusieurs des caractéristiques suivantes :

- Une entreprise ou un organisme qui a participé à un ou plusieurs projets structurants du créneau.
- Une entreprise ou un organisme qui a participé à au moins trois activités de maillage.
- Une entreprise ou un organisme qui est membre du créneau ou qui siège au comité de créneau.

↪ **Justifiez votre réponse (vos commentaires, vos constats) :**

↪ **Et répondez aux questions additionnelles ci-dessous :**

Dans les organisations participant régulièrement aux activités/projets ou dans votre membership, y-a-t-il des entreprises qualifiées de leader pour votre secteur ou votre région? Si oui, pourquoi sont-elles des leaders?

Comment des organisations en viennent-elles à être membres du créneau ou à participer à ses activités? Est-ce à la suite d'une recommandation, d'une campagne promotionnelle faite par le créneau, de la notoriété du créneau, etc.?

Les constats relatifs à la **cible 2** démontrent que :

<input type="checkbox"/>	1)	La cible n'est pas atteinte : Diminution de 10 % ou plus du nombre d'entreprises et d'organismes participant occasionnellement au créneau.
<input type="checkbox"/>	2)	La cible est partiellement atteinte : Diminution de 10 % ou moins du nombre d'entreprises et d'organismes participant occasionnellement au créneau.

<input type="checkbox"/>	3)	La cible est atteinte : Progression ou la stabilité du nombre d'entreprises et d'organismes participant occasionnellement au créneau.
<input type="checkbox"/>	4)	La cible est dépassée : Augmentation de 10 % ou plus du nombre d'entreprises et d'organismes participant occasionnellement au créneau.

↪ **Justifiez votre réponse (vos commentaires, vos constats) :**

CRITÈRE 2 : LE PÉRIMÈTRE ET LE FINANCEMENT

Il est attendu :

3. Un périmètre représentant au moins 35 % des entreprises du secteur d'activité dans la région du créneau.
4. Des investissements totaux dans les activités et les projets du créneau représentant au moins le double de l'aide financière du Ministère.
5. La réalisation d'activités et de projets, dont au moins quatre projets structurants terminés en moyenne par année, et des investissements des entreprises dans les projets structurants représentant au moins 30 % des coûts totaux de ces projets.

Les constats relatifs à la **cible 3** démontrent que :

<input type="checkbox"/>	1)	La cible n'est pas atteinte : Un périmètre représentant moins de 20 % des entreprises du secteur d'activité dans la région du créneau.
<input type="checkbox"/>	2)	La cible est partiellement atteinte : Un périmètre représentant entre 20 % et 35 % des entreprises du secteur d'activité dans la région du créneau.
<input type="checkbox"/>	3)	La cible est atteinte : Un périmètre représentant au moins 35 % des entreprises du secteur d'activité dans la région du créneau.
<input type="checkbox"/>	4)	La cible est dépassée : Un périmètre représentant au moins 60 % des entreprises du secteur d'activité dans la région du créneau.

↪ **Justifiez votre réponse (vos commentaires, vos constats) :**

Les constats relatifs à la **cible 4** démontrent que :

<input type="checkbox"/>	1)	La cible n'est pas atteinte : Des investissements totaux dans les activités et les projets du créneau représentant moins que l'aide financière du Ministère.
<input type="checkbox"/>	2)	La cible est partiellement atteinte : Des investissements totaux dans les activités et les projets du créneau représentant autant que l'aide financière du Ministère.
<input type="checkbox"/>	3)	La cible est atteinte : Des investissements totaux dans les activités et les projets du créneau représentant au moins le double de l'aide financière du Ministère.
<input type="checkbox"/>	4)	La cible est dépassée : Des investissements totaux dans les activités et les projets du créneau représentant au moins le triple de l'aide financière du Ministère.

↪ **Justifiez votre réponse (vos commentaires, vos constats) :**

Les constats relatifs à la **cible 5** démontrent que :

<input type="checkbox"/>	1)	La cible n'est pas atteinte : Aucun projet structurant terminé en moyenne par année, et des investissements des entreprises dans les projets structurants représentant moins de 30 % des coûts totaux de ces projets.
<input type="checkbox"/>	2)	La cible est partiellement atteinte : Réalisation d'activités et de projets, dont au moins deux projets structurants terminés en moyenne par année, et des investissements des entreprises dans les projets structurants représentant au moins 20 % des coûts totaux de ces projets.
<input type="checkbox"/>	3)	La cible est atteinte : Réalisation d'activités et de projets, dont au moins quatre projets structurants terminés en moyenne par année, et des investissements des entreprises dans les projets structurants représentant au moins 30 % des coûts totaux de ces projets.
<input type="checkbox"/>	4)	La cible est dépassée : Au moins six projets structurants terminés en moyenne par année et des investissements des entreprises dans les projets structurants représentant au moins 50 % des coûts totaux de ces projets.

↳ **Justifiez votre réponse (vos commentaires, vos constats) :**

CRITÈRE 3 : LES PARTENARIATS ET LES COLLABORATIONS

Il est attendu :

6. La réalisation de partenariats régionaux, interrégionaux, interprovinciaux et internationaux, dont une majorité avec des entreprises.
7. Au moins 75 % des activités réalisées en collaboration avec d'autres organisations.
8. La réalisation de plusieurs projets interrégionaux et intercréneaux sur la période d'évaluation.

Les constats relatifs à la **cible 6** démontrent que :

<input type="checkbox"/>	1)	La cible n'est pas atteinte : Réalisation de partenariats régionaux, interrégionaux, interprovinciaux et internationaux, dont moins de 25 % avec des entreprises.
<input type="checkbox"/>	2)	La cible est partiellement atteinte : Réalisation de partenariats régionaux, interrégionaux, interprovinciaux et internationaux, dont entre 25 % et 50 % avec des entreprises.
<input type="checkbox"/>	3)	La cible est atteinte : Réalisation de partenariats régionaux, interrégionaux, interprovinciaux et internationaux, dont une majorité (au moins 50 %) avec des entreprises.
<input type="checkbox"/>	4)	La cible est dépassée : Réalisation de partenariats régionaux, interrégionaux, interprovinciaux et internationaux, dont au moins 80 % avec des entreprises.

↳ **Justifiez votre réponse (vos commentaires, vos constats) :**

Illustrez par des exemples les partenariats réalisés en indiquant pour chaque exemple, notamment : le nom des créneaux ou organismes partenaires, le contenu de l'entente, les retombées pour votre créneau et votre secteur :

↳ **Et répondez à la question additionnelle ci-dessous :**

Selon vous, les partenariats réalisés par le créneau ont-ils donné de bons résultats sur le développement de la filière ou peu de résultats?

Les constats relatifs à la **cible 7** démontrent que :

<input type="checkbox"/>	1)	La cible n'est pas atteinte : Moins de 50 % des activités réalisées en collaboration avec d'autres organisations.
<input type="checkbox"/>	2)	La cible est partiellement atteinte : Au moins 50 % des activités réalisées en collaboration avec d'autres organisations.
<input type="checkbox"/>	3)	La cible est atteinte : Au moins 75 % des activités réalisées en collaboration avec d'autres organisations.
<input type="checkbox"/>	4)	La cible est dépassée : Au moins 90 % des activités réalisées en collaboration avec d'autres organisations.

↳ **Justifiez votre réponse (vos commentaires, vos constats) :**

Les constats relatifs à la **cible 8** démontrent que :

<input type="checkbox"/>	1)	La cible n'est pas atteinte : Réalisation d'aucun projet interrégional ou d'aucun projet intercréneau sur la période d'évaluation.
<input type="checkbox"/>	2)	La cible est partiellement atteinte : Réalisation de quelques projets interrégionaux (trois ou moins) et intercréneaux (trois ou moins) sur la période d'évaluation.
<input type="checkbox"/>	3)	La cible est atteinte : Réalisation de plusieurs projets interrégionaux (au moins quatre) et intercréneaux (au moins quatre) sur la période d'évaluation.
<input type="checkbox"/>	4)	La cible est dépassée : Au moins six projets interrégionaux et six projets intercréneaux réalisés.

↳ **Justifiez votre réponse (vos commentaires, vos constats) :**

CRITÈRE 4 : L'ATTEINTE DES OBJECTIFS DU PLAN D'ACTION

Il est attendu :

9. La réalisation d'au moins 80 % du plan d'action du créneau à son terme.
10. Au moins cinq cas à succès, dont au moins un dans chacune des deux régions, qui ont donné lieu à des résultats collectifs probants pour les participants.

Les constats relatifs à la **cible 9** démontrent que :

<input type="checkbox"/>	1)	La cible n'est pas atteinte : Réalisation de moins de 70 % du plan d'action à son terme.
<input type="checkbox"/>	2)	La cible est partiellement atteinte : Réalisation d'au moins 70 % du plan d'action à son terme.
<input type="checkbox"/>	3)	La cible est atteinte : Réalisation d'au moins 80 % du plan d'action à son terme.

<input type="checkbox"/>	4)	La cible est dépassée : Réalisation d'au moins 90 % du plan d'action à son terme.
--------------------------	----	---

↳ **Justifiez votre réponse (vos commentaires, vos constats) :**

NOTE : Si disponible, joindre un bilan de réalisation du plan d'action. Le cas échéant, indiquer les niveaux de réalisation par objectif, ou axe stratégique, ou cibles de performance.

Les constats relatifs à la **cible 10** démontrent que :

<input type="checkbox"/>	1)	La cible n'est pas atteinte : Aucun cas à succès (ou une des deux régions qui n'en a pas) ou bien des cas qui ne donnent pas des résultats collectifs probants pour les participants.
<input type="checkbox"/>	2)	La cible est partiellement atteinte : Moins de cinq cas à succès qui ont donné lieu à des résultats collectifs probants pour les participants.
<input type="checkbox"/>	3)	La cible est atteinte : Au moins cinq cas à succès, dont au moins un dans chacune des deux régions, qui ont donné lieu à des résultats collectifs probants pour les participants.
<input type="checkbox"/>	4)	La cible est dépassée : Au moins sept cas à succès, dont au moins trois dans chacune des deux régions, qui ont donné lieu à des résultats collectifs probants pour les participants.

↳ **Justifiez votre réponse (vos commentaires, vos constats) :**

Pour chacun des cas à succès, la description doit inclure les éléments suivants :

- Une brève description du cas à succès ainsi que de son budget total.
- Le rôle du créneau dans le cas à succès.
- Les principales retombées du cas à succès.

Visez plutôt des projets soutenus dans le programme PADS. Le cas à succès doit être un projet structurant répondant à la définition ci-dessous (page 8 du cadre d'évaluation à l'indicateur 5). Par définition, un projet structurant doit :

- avoir un effet d'entraînement pour la réalisation d'autres actions;
- permettre un progrès qualitatif important dans le développement des activités du créneau et de ses entreprises;
- avoir un effet mobilisateur auprès d'intervenants autres que le promoteur du projet;
- assurer un rayonnement du créneau, au Québec et à l'échelle internationale;
- renforcer le caractère d'excellence du créneau et son expertise dans son secteur économique.

CRITÈRE 5 : LA GOUVERNANCE ET LA GESTION DU CRÉNEAU

Il est attendu :

- 11.** Une majorité d'entreprises dans le comité de créneau.
- 12.** L'utilisation des principes habituels de saine gestion axée sur les résultats.

Les constats relatifs à la **cible 11** démontrent que :

<input type="checkbox"/>	1)	La cible n'est pas atteinte : Moins de 30 % d'entreprises dans le comité de créneau.
<input type="checkbox"/>	2)	La cible est partiellement atteinte : Entre 30 % et 50 % d'entreprises dans le comité de créneau.
<input type="checkbox"/>	3)	La cible est atteinte : 50 % et plus d'entreprises dans le comité de créneau.
<input type="checkbox"/>	4)	La cible est dépassée : 70 % et plus d'entreprises dans le comité de créneau.

↳ **Justifiez votre réponse (vos commentaires, vos constats) :** [REDACTED]

↳ **Et répondez aux questions additionnelles ci-dessous :**

Est-ce que les membres du comité de créneau sont rémunérés et si oui, quelle est le niveau de cette rémunération? [REDACTED]

Quelles sont les entreprises leaders (s'il y a lieu) qui siègent au comité de créneau? [REDACTED]

Les constats relatifs à la **cible 12** démontrent que :

<input type="checkbox"/>	1)	La cible n'est pas atteinte : Non-utilisation des principes habituels de saine gestion axée sur les résultats et plus de 15 % de frais d'administration et de gestion.
<input type="checkbox"/>	2)	La cible est partiellement atteinte : Non-utilisation des principes habituels de saine gestion axée sur les résultats ou moins de 15 % de frais d'administration et de gestion.
<input type="checkbox"/>	3)	La cible est atteinte : Utilisation des principes habituels de saine gestion axée sur les résultats et moins de 10 % de frais d'administration et de gestion.
<input type="checkbox"/>	4)	La cible est dépassée : Utilisation des principes habituels de saine gestion axée sur les résultats et moins de 5 % de frais d'administration et de gestion.

↳ **Justifiez votre réponse (vos commentaires, vos constats) :** [REDACTED]

NOTE : Précisez quels sont les mécanismes de planification mis en place (par exemple, le plan d'action ou plan stratégique), quels sont les mécanismes de suivi utilisés (par exemple, des comités, rapports, bilans, etc.) et quel est le mode de gouvernance/fonctionnement interne (par exemple, règlement général, procédures, procès-verbaux, quorum, etc.).

CRITÈRE 6 : LE RAYONNEMENT ET L'IMAGE DE MARQUE

Il est attendu :

13. La tenue par le créneau d'au moins quatre activités en moyenne par année pour promouvoir son secteur d'activité et ses régions.
14. Le développement d'une image de marque dans son secteur, reconnu par le comité de créneau et au moins sept représentations à des événements en moyenne par année.
15. La réalisation de communications et d'interventions dans les médias.

Les constats relatifs à la **cible 13** démontrent que :

<input type="checkbox"/>	1)	La cible n'est pas atteinte : Tenue par le créneau de moins de deux activités en moyenne par année pour promouvoir son secteur d'activité et sa région.
--------------------------	----	---

<input type="checkbox"/>	2)	La cible est partiellement atteinte : Tenue par le créneau de deux ou trois activités en moyenne par année pour promouvoir son secteur d'activité et sa région.
<input type="checkbox"/>	3)	La cible est atteinte : Tenue par le créneau d'au moins quatre activités en moyenne par année pour promouvoir son secteur d'activité et sa région.
<input type="checkbox"/>	4)	La cible est dépassée : Tenue par le créneau d'au moins six activités en moyenne par année pour promouvoir son secteur d'activité et sa région.

↳ **Justifiez votre réponse (vos commentaires, vos constats) :**

Les constats relatifs à la **cible 14** démontrent que :

<input type="checkbox"/>	1)	La cible n'est pas atteinte : Absence de développement d'une image de marque dans son secteur, reconnu par le comité de créneau et moins de sept représentations à des événements en moyenne par année.
<input type="checkbox"/>	2)	La cible est partiellement atteinte : Absence de développement d'une image de marque dans son secteur, reconnu par le comité de créneau ou moins de sept représentations à des événements en moyenne par année.
<input type="checkbox"/>	3)	La cible est atteinte : Développement d'une image de marque dans son secteur, reconnu par le comité de créneau et au moins sept représentations à des événements en moyenne par année.
<input type="checkbox"/>	4)	La cible est dépassée : Développement d'une image de marque dans son secteur, reconnu par le comité de créneau et au moins dix représentations à des événements en moyenne par année.

↳ **Justifiez votre réponse (vos commentaires, vos constats) :**

NOTE : Précisez notamment quelles sont les retombées les plus probantes des activités de promotion et de développement de l'image de marque du créneau :

Les constats relatifs à la **cible 15** démontrent que :

<input type="checkbox"/>	1)	La cible n'est pas atteinte : Aucune communication ni intervention dans les médias.
<input type="checkbox"/>	2)	La cible est partiellement atteinte : Réalisation de peu de communications et d'interventions dans les médias.
<input type="checkbox"/>	3)	La cible est atteinte : Réalisation de communications et d'interventions dans les médias.
<input type="checkbox"/>	4)	La cible est dépassée : Démonstration probante de la réalisation de plusieurs communications et de plusieurs interventions dans les médias, soit au moins 3 articles de journaux, 3 émissions de radio, une émission à la télévision et l'utilisation d'un autre médium (web ou autre).

↳ **Justifiez votre réponse (vos commentaires, vos constats) :**

CRITÈRE 7 : LE DÉVELOPPEMENT DE MARCHÉS ET D'ENTREPRISES

Il est attendu :

- 16. Au moins cinq témoignages d'entreprises, dont au moins un dans chacune des deux régions, illustrant un succès commercial et des retombées de croissance.
- 17. Des incidences sur le développement économique régional.

Les constats relatifs à la **cible 16** démontrent que :

<input type="checkbox"/>	1)	La cible n'est pas atteinte : Moins de trois témoignages d'entreprises illustrant un succès commercial et des retombées de croissance.
<input type="checkbox"/>	2)	La cible est partiellement atteinte : Trois ou quatre témoignages d'entreprises, dont au moins un dans chacune des deux régions, illustrant un succès commercial et des retombées de croissance.
<input type="checkbox"/>	3)	La cible est atteinte : Au moins cinq témoignages d'entreprises, dont au moins un dans chacune des deux régions, illustrant un succès commercial et des retombées de croissance.
<input type="checkbox"/>	4)	La cible est dépassée : Au moins sept témoignages d'entreprises, dont au moins trois dans chacune des deux régions, illustrant un succès commercial et des retombées de croissance.

↳ **Justifiez votre réponse (vos commentaires, vos constats) :**

NOTE : L'appréciation de l'atteinte de la cible sera aussi basée sur des témoignages d'entreprises.

Les constats relatifs à la **cible 17** démontrent que :

<input type="checkbox"/>	1)	La cible n'est pas atteinte : Aucune incidence sur le développement économique régional.
<input type="checkbox"/>	2)	La cible est partiellement atteinte : Incidences incertaines ou faibles sur le développement économique régional.
<input type="checkbox"/>	3)	La cible est atteinte : Incidences sur le développement économique régional.
<input type="checkbox"/>	4)	La cible est dépassée : Incidences probantes sur le développement économique régional, tels que la croissance des investissements, la création ou le maintien d'emplois, etc.

↳ **Justifiez votre réponse (vos commentaires, vos constats) :**

En répondant par oui ou par non, selon vous les réalisations du créneau ont-elles contribué à :

- Augmenter les partenariats, les alliances et la synergie entre les entreprises du créneau?
Expliquer ou illustrer votre réponse :
- Améliorer les ventes et/ou la productivité des entreprises du créneau?
Expliquer ou illustrer votre réponse :
- Développer de nouveaux marchés pour les entreprises?
Expliquer ou illustrer votre réponse :
- Améliorer la synergie et le maillage entre les entreprises du créneau?
Expliquer ou illustrer votre réponse :

- À mieux faire connaître aux entreprises les opportunités de croissance ou d'innovation dans leur filière?

Expliquer ou illustrer votre réponse :

CRITÈRE 8 : L'INNOVATION, LA RECHERCHE ET LE DÉVELOPPEMENT

Il est attendu :

18. La réalisation d'au moins deux projets d'innovation terminés en moyenne par année.
19. Des investissements en innovation par les entreprises et les organismes partenaires équivalant à au moins 30 % de l'aide financière du Ministère pour les projets d'innovation.
20. La présence d'innovations technologiques découlant des activités du créneau.

Les constats relatifs à la **cible 18** démontrent que :

<input type="checkbox"/>	1)	La cible n'est pas atteinte : Aucun projet d'innovation réalisé complètement.
<input type="checkbox"/>	2)	La cible est partiellement atteinte : Réalisation complète d'un projet d'innovation en moyenne par année.
<input type="checkbox"/>	3)	La cible est atteinte : Réalisation complète d'au moins deux projets d'innovation en moyenne par année.
<input type="checkbox"/>	4)	La cible est dépassée : Réalisation complète d'au moins quatre projets d'innovation en moyenne par année.

↪ **Justifiez votre réponse (vos commentaires, vos constats) :**

NOTE : Illustrez les résultats par des exemples, notamment la mise en place de filières d'experts visant l'accroissement du taux de découverte, l'amélioration de la productivité et de la compétitivité des entreprises ou l'accompagnement dans le développement de projets d'innovation.

Les constats relatifs à la **cible 19** démontrent que :

<input type="checkbox"/>	1)	La cible n'est pas atteinte : Investissements en innovation par les entreprises et les organismes partenaires équivalant à moins de 15 % de l'aide financière pour les projets d'innovation.
<input type="checkbox"/>	2)	La cible est partiellement atteinte : Investissements en innovation par les entreprises et les organismes partenaires équivalant à au moins 15 % de l'aide financière pour les projets d'innovation.
<input type="checkbox"/>	3)	La cible est atteinte : Investissements en innovation par les entreprises et les organismes partenaires équivalant à au moins 30 % de l'aide financière pour les projets d'innovation.
<input type="checkbox"/>	4)	La cible est dépassée : Investissements en innovation par les entreprises et les organismes partenaires équivalant à au moins 50 % de l'aide financière pour les projets d'innovation.

↪ **Justifiez votre réponse (vos commentaires, vos constats) :**

Selon vous, les réalisations du créneau ont-elles donné de bonnes retombées pour le développement de la recherche et développement des entreprises dans votre secteur? (Illustrez au besoin et si possible, précisez la valeur monétaire des retombées économiques) :

Les constats relatifs à la **cible 20** démontrent que :

- | | | |
|--------------------------|----|--|
| <input type="checkbox"/> | 1) | La cible n'est pas atteinte : Aucune innovation technologique qui découle des activités du créneau. |
| <input type="checkbox"/> | 2) | La cible est partiellement atteinte : Présence incertaine ou faible d'innovations technologiques découlant des activités du créneau. |
| <input type="checkbox"/> | 3) | La cible est atteinte : Présence d'innovations technologiques découlant des activités du créneau. |
| <input type="checkbox"/> | 4) | La cible est dépassée : Démonstration probante de la présence d'innovations technologiques découlant des activités du créneau. |

↪ **Justifiez votre réponse (vos commentaires, vos constats) :** []

Selon-vous, les innovations technologiques (par exemple produits ou procédés nouveaux) découlant des activités du créneau ont-elles été commercialisées auprès de la clientèle industrielle? (Illustrez au besoin et précisez les montants des retombées économiques) : []

CRITÈRE 9 : LA FORMATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE ET L'EMPLOI EN RÉGION

Il est attendu :

- 21.** Au moins trois témoignages d'entreprises illustrant un succès commercial et des retombées de croissance.
- 22.** Des incidences sur le développement économique régional.

Les constats relatifs à la **cible 21** démontrent que :

- | | | |
|--------------------------|----|---|
| <input type="checkbox"/> | 1) | La cible n'est pas atteinte : Aucune contribution du créneau à l'emploi et à l'attraction de main-d'œuvre. |
| <input type="checkbox"/> | 2) | La cible est partiellement atteinte : Contribution partielle du créneau à l'emploi et à l'attraction de main-d'œuvre. |
| <input type="checkbox"/> | 3) | La cible est atteinte : Contribution directe ou induite du créneau à l'emploi et à l'attraction de main-d'œuvre. |
| <input type="checkbox"/> | 4) | La cible est dépassée : Démonstration probante de la création directe d'emplois et de l'attraction de la main-d'œuvre grâce au créneau. |

↪ **Justifiez votre réponse (vos commentaires, vos constats) :** []

Le créneau entretient-il des partenariats avec des acteurs du soutien à l'emploi (Emploi Québec, MESS, Centre local d'emploi, Chambre de commerce, etc.)? Si oui, en quoi consistent ces partenariats? []

NOTE : Au besoin, illustrez les réalisations du créneau visant le développement d'une image de marque et l'attraction de main-d'œuvre.

Les constats relatifs à la **cible 22** démontrent que :

- | | | |
|--------------------------|----|---|
| <input type="checkbox"/> | 1) | La cible n'est pas atteinte : Aucune contribution du créneau à la présence ou au développement de programmes de formation dans son secteur. |
|--------------------------|----|---|

<input type="checkbox"/>	2)	La cible est partiellement atteinte : Contribution partielle du créneau à la présence ou au développement de programmes de formation dans son secteur.
<input type="checkbox"/>	3)	La cible est atteinte : Contribution directe ou induite du créneau à la présence ou au développement de programmes de formation dans son secteur.
<input type="checkbox"/>	4)	La cible est dépassée : Démonstration probante de la contribution du créneau à la présence ou au développement d'au moins un programme de formation dans son secteur et à la promotion de la filière auprès des élèves et des étudiants.

↳ **Justifiez votre réponse (vos commentaires, vos constats) :**

Le créneau a-t-il contribué à améliorer les programmes de formation existants? Justifiez votre réponse :

Le créneau a-t-il contribué à sensibiliser aux carrières et aux perspectives d'emplois dans son secteur?

Justifiez votre réponse :

ANNEXE F
F1 : CONSULTATION DU COMITÉ DU CRÉNEAU

		ÉVALUATION DU CRÉNEAU D'EXCELLENCE XXXX	
Nom du créneau :			
Êtes-vous un membre industriel? (Choisissez votre réponse dans la cellule C5)			
INSTRUCTIONS			
A	Indiquez votre degré d'accord avec les affirmations ci-dessous en sélectionnant la réponse appropriée dans les cellules de la colonne C		
B	<u>N'oubliez pas d'enregistrer avant de fermer le document</u>		
C	Le questionnaire est confidentiel. Envoyez le questionnaire complété à xxxx@economie.gouv.qc.ca au plus tard le <u>xxxxx</u> . Ne pas ajouter une personne extérieure à votre organisation en copie conforme du message d'envoi de ce document complété. Pour toute question, contacter xxxxxx, évaluateur, (514) 000-0000 poste 0000		
QUESTIONNAIRE SUR LES RÉSULTATS DU CRÉNEAU			
	LA PERTINENCE DU CRÉNEAU	RÉPONSES	
		Choix de réponse	Commentaires (s'il y a lieu)
1	La notoriété du créneau dans la région de la Capitale-Nationale incite les entreprises du secteur des sciences de la vie à devenir membres de ce créneau ou à participer à ses activités.	<input type="text"/>	
2	La programmation des projets du créneau tient compte des besoins de sa clientèle et de son secteur d'activité.	<input type="text"/>	

3	Le créneau collabore suffisamment avec d'autres organismes de soutien au développement économique quand il réalise ses activités et ses projets.	<input type="text"/>	
4	Les partenariats réalisés par le créneau ont donné de bons résultats sur le développement des filières.	<input type="text"/>	
5	Le créneau se caractérise par la réalisation de projets interrégionaux et intercréneaux.	<input type="text"/>	
L'EFFICACITÉ DU CRÉNEAU			
6	Le degré de réalisation du plan d'action du créneau est satisfaisant.	<input type="text"/>	
7	Le créneau a su mettre en place les actions appropriées afin de régler des problématiques qui se posent dans le secteur des sciences de la vie pour la région de la Capitale-Nationale.	<input type="text"/>	
8	Le fonctionnement du comité de créneau est adéquat pour lui permettre de prendre les décisions appropriées.	<input type="text"/>	
9	Le créneau utilise de bonnes pratiques de gestion dans son fonctionnement régulier (ex. : gestion de risques, formulation d'objectifs et de résultats, audit des états financiers).	<input type="text"/>	
10	Le créneau réalise suffisamment d'activités qui visent la promotion de son secteur d'activité, que ce soit au Québec, dans le reste du Canada ou à l'international.	<input type="text"/>	
11	Les réalisations du créneau sont notables en ce qui concerne le développement de son image de marque, ainsi que celle de son secteur d'activité.	<input type="text"/>	
12	Grâce au créneau, la région de la Capitale-Nationale est mieux connue à l'étranger pour la qualité de sa filière des sciences de la vie.	<input type="text"/>	
13	Le créneau communique suffisamment dans les médias (journaux, radio, TV, WEB et autres).	<input type="text"/>	

	LES RETOMBÉES DU CRÉNEAU		
14	Les activités et les projets du créneau ont permis aux entreprises membres d'améliorer leurs ventes ou leur productivité.	<input type="text"/>	
15	Les réalisations du créneau ont contribué à mieux faire connaître aux entreprises les opportunités de croissance ou d'innovation dans leur filière.	<input type="text"/>	
16	Grâce au créneau plus d'entreprises du secteur des sciences de la vie exportent hors du Québec et du Canada.	<input type="text"/>	
17	Les réalisations du créneau ont donné de bonnes retombées pour le développement de la R-D des entreprises du secteur des sciences de la vie.	<input type="text"/>	
18	Les réalisations du créneau ont aidé les entreprises à innover.	<input type="text"/>	
19	Grâce au créneau, les entreprises du créneau développent plus d'alliances et de partenariats entre elles.	<input type="text"/>	
20	Grâce au créneau, il y a plus de synergie entre les entreprises et les acteurs économiques de la filière.	<input type="text"/>	
21	Les activités du créneau ont contribué à la mise au point d'innovations technologiques (de produits et de procédés).	<input type="text"/>	
22	Les connaissances et les expertises développées dans le cadre des activités du créneau sont diffusées auprès des entreprises de son secteur d'activité.	<input type="text"/>	
23	Des emplois ont été créés dans le secteur d'activité et la région du créneau grâce à la mobilisation du créneau.	<input type="text"/>	

24	Le créneau est impliqué dans la sensibilisation aux carrières et aux formations liées au secteur d'activité du créneau.	<input type="text"/>	▼
25	Le créneau a contribué à améliorer les programmes de formation existants.	<input type="text"/>	▼
26	Le créneau a contribué à attirer une main-d'œuvre qui provient de l'extérieur de la région de la Capitale-Nationale.	<input type="text"/>	▼
LES PERSPECTIVES ET LA PÉRENNITÉ DU CRÉNEAU			
27	L'évolution du créneau dans les cinq prochaines années s'annonce positive autant à l'égard de son secteur d'activité que de sa région.	<input type="text"/>	▼
28	Dans les cinq prochaines années, la présence du créneau s'avérera encore pertinente notamment en raison de l'importance de son secteur d'activité pour sa région administrative.	<input type="text"/>	▼
29	La conjoncture économique mondiale s'annonce favorable dans les cinq prochaines années autant pour le créneau que pour son secteur d'activité.	<input type="text"/>	▼
30	Dans les cinq prochaines années, le créneau continuera de soutenir le développement du secteur des sciences de la vie car il dispose de ressources (financières, humaines, etc.) suffisantes.	<input type="text"/>	▼
31	Dans les cinq prochaines années, la présence du créneau s'avérera encore pertinente notamment en raison de l'utilité de ses activités pour les entreprises de sa filière.	<input type="text"/>	▼
QUESTIONNAIRE SUR LA GOUVERNANCE DU CRÉNEAU			
LA GOUVERNANCE DU CRÉNEAU			
1	Le comité de créneau regroupe des membres représentatifs de son secteur industriel dans la région de la Capitale-Nationale.	<input type="text"/>	▼

2	Le comité de créneau comprend suffisamment de membres qui proviennent du secteur privé.		▼	
3	Le comité de créneau s'est donné des règles de fonctionnement claires quant aux rôles et responsabilités du comité, aux prises de décisions, au suivi des projets, etc.		▼	
4	La participation des membres dirigeants d'entreprises est prépondérante dans les orientations et les actions du comité de créneau.		▼	
5	Les rôles et responsabilités des partenaires régionaux, membres du comité de créneau sont clairs et bien compris par tous.		▼	
6	Les réunions du comité de créneau sont en nombre suffisant pour orienter et suivre l'évolution des projets et des activités du créneau.		▼	
7	Les objectifs et les retombées visées par le créneau sont clairs pour les membres du comité de créneau.		▼	
8	Les résultats recherchés par le créneau se mesurent ultimement par le développement économique du créneau et des entreprises qui le composent.		▼	
9	Le comité de créneau revoit annuellement le plan d'action, apporte les ajustements nécessaires et identifie les priorités annuelles.		▼	
10	Le comité de créneau évalue annuellement la performance des activités mises de l'avant et les retombées obtenues en fonction des indicateurs retenus au plan d'action original.		▼	
11	Les membres sont satisfaits du parcours réalisé jusqu'à présent et des résultats obtenus.		▼	
(*)	Inspiré d'un questionnaire de l'Institut de la gouvernance du Québec		▼	

ANNEXE G

F2: TÉMOIGNAGE D'ENTREPRISE SUR UN CAS À SUCCÈS DE PROJET OU D'INVESTISSEMENT EN RÉGION EFFECTUÉ EN COLLABORATION AVEC LE CRÉNEAU

L'entreprise en bref

Nom :

Nombre d'employés :

Chiffre d'affaires :

Secteur d'activité :

Nature du projet (innovation? Développement de marché? Alliances/partenariat?) :

Rôle du créneau dans le succès du projet ou de l'investissement :

Retombées du projet pour votre entreprise en quelques mots (par exemple : nouveaux emplois, ventes supplémentaires, productivité, nouveaux marchés, nouvelles alliances/partenariats) :

Pour terminer, veuillez compléter l'encadré ci-dessous :

Confidentialité du nom de mon entreprise dans le rapport d'évaluation

Je soussigné, Sylvie Marcotte, directrice des programmes et de l'évaluation du ministère de l'Économie et de l'Innovation autorise par la présente le ministère de l'Économie et de l'Innovation (MEI) à diffuser le témoignage de mon entreprise **sous une forme anonymisée** dans le rapport d'évaluation de la performance du créneau Québec Vitae ou dans tout autre document produit par

Merci de votre participation!

ANNEXE H

F3 : CONSULTATION D'ORGANISATIONS AYANT PARTICIPÉ À UN (OU PLUSIEURS) PROJET STRUCTURANT (OU PROJET D'AFFAIRES)

Vos déclarations seront traitées en toute confidentialité. Pour ce faire, vous êtes invité à retourner ce formulaire complété à XXXX@economie.gouv.qc.ca au plus tard le 01 janvier 20--. Ne pas mettre une personne extérieure à votre organisation en copie conforme du message d'envoi de ce formulaire. Pour toute question, contacter, XXXX, évaluateur, (514) 000-0000 poste 0000.

RÉPONDANTS : REPRÉSENTANTS D'ORGANISATIONS (ENTREPRISES, OBNL, ADMINISTRATION PUBLIQUE OU AUTRE) AYANT PARTICIPÉ À AU MOINS UN PROJET D'AFFAIRES (PROJETS STRUCTURANTS)

Votre organisation en bref

Nom de l'organisation :

Type (entreprise, OBNL, administration publique, autre) :

Si votre organisation est une entreprise, veuillez préciser le nombre d'employés, le chiffre d'affaires et le secteur d'activité :

Breve description du projet et budget :

1. Selon vous, quel rôle a joué le créneau dans le projet auquel vous avez participé?

Expliquez votre réponse :

2. Selon vous, quels résultats votre organisation a-t-elle obtenus après avoir participé aux projets du créneau?

a) Une meilleure synergie avec d'autres organisations?

- ₁ Oui. ₃ Ne sais pas.
₂ Non. ₄ Ne veux pas répondre.

Expliquez votre réponse :

b) La création d'emplois?

- ₁ Oui. ₃ Ne sais pas.
₂ Non. ₄ Ne veux pas répondre.

Expliquez votre réponse :

c) La découverte de nouvelles opportunités d'affaires?

- ₁ Oui. ₃ Ne sais pas.
₂ Non. ₄ Ne veux pas répondre.

Expliquez votre réponse :

d) La découverte de nouveaux marchés?

- ₁ Oui. ₃ Ne sais pas.
₂ Non. ₄ Ne veux pas répondre.

Expliquez votre réponse :

e) De nouveaux partenariats et alliances?

- ₁ Oui. ₃ Ne sais pas.
₂ Non. ₄ Ne veux pas répondre.

Expliquez votre réponse :

f) La mise au point d'innovations technologiques (nouveaux produits ou procédés)?

- ₁ Oui. ₃ Ne sais pas.
₂ Non. ₄ Ne veux pas répondre.

Expliquez votre réponse :

g) De nouveaux investissements ou d'autres résultats?

- ₁ Oui. ₃ Ne sais pas.
₂ Non. ₄ Ne veux pas répondre.

Expliquez votre réponse :

3. Si votre organisation est une entreprise, est-ce que votre participation à un projet du créneau a contribué à l'amélioration de votre chiffre d'affaires?

- ₁ Oui. ₃ Ne sais pas.
₂ Non. ₄ Ne veux pas répondre.

Expliquez votre réponse :

Merci de votre participation!

ANNEXE I
F4 : CONSULTATION DES RÉSEAUX DE LA FILIÈRE DU CRÉNEAU

Vos déclarations seront traitées en toute confidentialité. Pour ce faire, vous êtes invité à retourner ce formulaire complété à XXXX@economie.gouv.qc.ca au plus tard le 00 janvier 20--. Ne pas ajouter une personne extérieure à votre organisation en copie conforme du message d'envoi de ce formulaire. Pour toute question, contacter XXXXX, évaluateur, (514) 000-0000 poste 000.

RÉPONDANTS : PRÉSIDENTS D'ASSOCIATION, DE RÉSEAUX, DE GRAPPES ET EXPERTS RECONNUS

Nom de l'organisation :

3. Selon vous, est-ce que le créneau apporte une valeur ajoutée à votre filière?

- ₁ Oui. ₃ Ne sais pas.
₂ Non. ₄ Ne veux pas répondre.

Si oui, pourquoi?

4. Selon vous, est-ce que le créneau contribue au développement de votre secteur d'activité?

- ₁ Oui. ₃ Ne sais pas.
₂ Non. ₄ Ne veux pas répondre.

Expliquez votre réponse :

5. Selon vous, est-ce que le créneau contribue au développement économique de la région de l'Estrie?

- ₁ Oui. ₃ Ne sais pas.
₂ Non. ₄ Ne veux pas répondre.

Expliquez votre réponse :

6. Comment prévoyez-vous l'évolution du créneau dans les cinq prochaines années?

- ₁ Très bonne. ₄ Mauvaise.
₂ Bonne. ₅ Ne sais pas.
₃ Modeste. ₆ Ne veux pas répondre

Expliquez votre réponse :

Merci de votre participation!

ANNEXE J

MÉTHODE D'APPRÉCIATION DES RÉSULTATS

L'appréciation générale d'un critère est faite à la suite des appréciations de chacune des cibles qui lui sont associées, en fonction des échelles présentées au tableau A1 ci-dessous. Par exemple, pour le critère 1 : comme les cibles 1 et 2 sont atteintes, les résultats pour ce critère seront jugés satisfaisants.

Après l'appréciation de chacune des cibles et de chacun des critères, un pointage de 0 à 100 est attribué aux résultats constatés. Ce pointage permet de qualifier les résultats du créneau, selon l'une des quatre appréciations présentées dans le tableau 3.1. Le pointage est effectué en fonction de la pondération présentée au tableau 3.2 ci-dessous. Voici un exemple de pointage, soit celui de la cible 1 du critère 1 :

- **Étape 1 :** Le critère 1 fait partie du volet Pertinence, qui vaut 40 points sur 100.
- **Étape 2 :** Comme il y a trois critères au volet Pertinence, chacun des critères vaut $40 \div 3 = 13,33$.
- **Étape 3 :** Il y a deux cibles au critère 1, et le pointage par cible possible est le suivant : 0 si la cible n'est pas atteinte, 1 point si la cible est en partie atteinte, 2 points si la cible est atteinte et 3 points si la cible est dépassée. Il est possible d'utiliser les décimales au besoin.
- **Étape 4 :** Le pointage final est obtenu par règle de 3. Exemple pour deux cibles atteintes :
 - $[(2 + 2) \times 13,33] / 6 = 8,89$ sur 13,33.

1.3.3.1 Tableau A.1

1.3.3.2 Échelle d'appréciation de la performance

Appréciation qualitative	Intervalle
Performance très satisfaisante	● 90-100
Performance satisfaisante	● 70-89
Performance insatisfaisante	● 50-69
Performance très insatisfaisante	● 0-49

1.3.3.3 Tableau A.2

1.3.3.4 Pondération appliquée aux thèmes considérés

Thèmes considérés	Poids en %
La pertinence du financement	● 40
L'efficacité du créneau	● 40
Les effets du financement	● 20

À terme, ce système de pointage permettra de disposer rapidement et de façon permanente d'un classement de la performance de chacun des 40 créneaux d'excellence. Le système de classement est inspiré de celui utilisé par le *Conference Board*¹⁶ et donne l'information suivante :

Exemple de système de classement des performances des créneaux d'excellence			
1. Créneau 1	A	11. Créneau 11	B
2. Créneau 2	A	12. Créneau 12	B
3. Créneau 3	A	13. Créneau 13	B
4. Créneau 4	A	14. Créneau 14	B
5. Créneau 5	A	15. Créneau 15	B
6. Créneau 6	A	16. Créneau 16	B
7. Créneau 7	A	17. Créneau 17	B
8. Créneau 8	A	18. Créneau 18	B
9. Créneau 9	A	19. Créneau 19	B
10. Créneau 10	A	20. Créneau 20	B
21. Créneau 21	C	31. Créneau 31	D
22. Créneau 22	C	32. Créneau 32	D
23. Créneau 23	C	33. Créneau 33	D
24. Créneau 24	C	34. Créneau 34	D
25. Créneau 25	C	35. Créneau 35	D
26. Créneau 26	C	36. Créneau 36	D
27. Créneau 27	C	37. Créneau 37	D
28. Créneau 28	C	38. Créneau 38	D
29. Créneau 29	C	39. Créneau 39	D
30. Créneau 30	C	40. Créneau 40	D

¹⁶ Conference Board [En ligne, le 1^{er} décembre 2016].
<http://www.conferenceboard.ca/hcp/provincial/environment.aspx>.

