

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

RAPPORT DU STAGE

**ANALYSE DE L'EFFICACITE DES 3 ORGANISMES REGIONAUX DE PROMOTION
DES EXPORTATIONS DE LA MONTEREGIE (ORPEX) :**

PAR

HAMID FADILI

Rapport de stage présenté à l'ENAP

En vue de l'obtention de la maîtrise en administration publique

Option pour analystes

Évaluation de programmes

FÉVRIER 2019

TABLE DES MATIERES

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES.....	4
INTRODUCTION.....	5
DESCRIPTION DU MANDAT	5
Le mandat et son contexte:	7
Méthodologie de recherche et d'intervention.....	9
RECENSION DES ÉCRITS :	10
CADRE CONCEPTUEL EN ÉVALUATION DES PROGRAMMES.....	10
✓ Définition des concepts et utilité de l'évaluation :	10
✓ Démarche d'évaluation	11
QUESTIONS D'ÉVALUATION.....	16
PLAN D'ÉVALUATION DES 3 ORPEX.....	20
DESCRIPTION MÉTHODOLOGIE	22
ANALYSE DES RÉSULTATS DU CIQMO	26
ANALYSE DES RÉSULTATS D'EXPANSION PME	31
ANALYSE DES RÉSULTATS DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE LONGUEUIL	35
DEVIS D'ÉVALUATION : ÉVALUATION DE L'EFFICACITÉ DU FINANCEMENT DE CHAQUE DES TROIS ORPEX.....	36
ANALYSE DES RÉSULTATS DES TROIS ORPEX CONCERNANT LA PREMIÈRE QUESTION D'ÉVALUATION.....	38
ANALYSE DES RÉSULTATS DES TROIS ORPEX CONCERNANT LA DEUXIÈME QUESTION D'ÉVALUATION.....	44
ANALYSE COMPARATIVE DES RÉSULTATS DES TROIS ORPEX CONCERNANT LA TROISIÈME QUESTION D'ÉVALUATION.....	47
LES LIMITES DE NOTRE ÉTUDE	50
RECOMMANDATIONS	53
CONCLUSION	54
BIBLIOGRAPHIE	55

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier toutes les personnes qui ont contribué au succès de mon stage, en particulier :

- Mon directeur à la direction régional de la Montérégie, Martin Labonté qui a agi en termes de ce mandat comme mandataire et utilisateur de cette évaluation.
- Mon professeur Isabelle Brunet, professeure-conseillère de l'École nationale d'administration publique (ÉNAP), qui s'est montrée particulièrement intéressée à mon projet et est disponible tout au long du stage.
- Mon collègue Philippe Lamarche, coordonnateur à la direction régional de la Montérégie qui a déployé un grand effort pour mettre à ma disponibilité la documentation requise

Je voudrais, aussi, exprimer ma reconnaissance envers les amis et collègues qui m'ont apporté leur soutien moral et intellectuel tout au long de ma démarche.

Enfin, je remercie ma conjointe Fatima Hakim qui a toujours été là pour moi et l'est encore. Son soutien inconditionnel et son encouragement ainsi que son dévouement ont été d'une grande aide pour pouvoir compléter mon stage dans de bonnes conditions.

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

MEI :	Ministère de l'Économie et de l'Innovation
ORPEX :	Organismes régionaux de promotion des exportations
ENAP :	École nationale d'administration publique
SEAT :	Secteur des Services aux entreprises et Affaires territoriales
SEMO:	Service d'exportation Montérégie-Ouest
CIQMO :	Commerce International Québec Montérégie-Ouest
SEVHSL :	Service d'exportation Vallée-du-Haut-Saint-Laurent
DEL :	Développement économique de l'agglomération de Longueuil
SQE :	Stratégie québécoise de l'exportation)
PDCE :	Plan de développement du commerce extérieur

INTRODUCTION

Les exportations occupent une place importante parmi les facteurs de développement économique des pays industrialisés; le Québec désire donc que ses entreprises, et plus particulièrement les PME, augmentent leurs ventes à l'étranger. Or, ces dernières ont besoin d'être sensibilisées et soutenues pour réussir sur les marchés extérieurs. À cet effet, les gouvernements du Québec et du Canada soutiennent financièrement des Organismes régionaux de promotion des exportations qui ont comme mission d'assister et d'accompagner les PME dans toutes leurs démarches d'exportation.

En effet ce rapport de stage, qui est présenté dans le cadre de la Maîtrise en évaluation des programmes publics de l'École nationale d'administration publique (ENAP) représente une évaluation de l'efficacité des trois ORPEX présents en Montérégie.

Le stage, d'une durée de 15 semaines, a été effectué du 01 octobre 2018 au 11 février 2019 au Ministère de l'Économie et de L'Innovation (MEI). Il a été supervisé par Martin Labonté, directeur régional du MEI (Direction régionale de la Montérégie) et madame Isabelle Brunet professeur à l'ENAP.

La première partie présente le mandat du stage ainsi que les livrables attendus par les mandataires. La deuxième partie aborde d'avantage le côté théorique d'évaluation des programmes en mettant l'accent sur la définition des concepts qui reviennent à plusieurs reprises dans le rapport, ainsi que l'utilité et la démarche de l'évaluation. On y trouve aussi le plan d'évaluation, le modèle logique et cadre logique des ORPEX ainsi que la méthodologie de recherche qui servent comme outils essentiels pour une évaluation réussie.

Dans la troisième partie qui représente le noyau central de ce mandat, nous avons répondu sur base des données collectées et analysées à des questions d'évaluation. En fin, les principaux constats et conclusions de cette évaluation jugée sommative ont été abordés à la fin de ce présent rapport.

DESCRIPTION DU MANDAT

Le Ministère de l'Économie et de l'Innovation (MEI) a pour mission de soutenir la croissance des entreprises, l'entrepreneuriat, la science, l'innovation ainsi que l'exportation et l'investissement. Il coordonne l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie numérique. Il conseille également le gouvernement en vue de favoriser le développement économique de toutes les régions du Québec, et ce, dans une perspective de :

- Création d'emplois;
- Prospérité économique;
- Développement durable.

Export Québec est une unité du Ministère. Elle aide les entreprises à développer, à consolider et à diversifier leurs marchés hors Québec par des services adaptés à leurs besoins et complémentaires à ceux des partenaires gouvernementaux, régionaux, associatifs et sectoriels. Pour ce faire, Export Québec travaille en collaboration avec les Directions régionales du ministère et en partenariat avec les organismes régionaux de promotion des exportations (ORPEX). Ces organismes financés majoritairement par le MEI ont mission de d'aider les exportateurs potentiels en consolidation et en diversification à :

- Réaliser une démarche à l'exportation;
- Se structurer pour mieux vendre sur un marché hors Québec.

Ils ont également pour fonction de :

- Préparer et de former les exportateurs potentiels;
- Accompagner les nouveaux exportateurs et les exportateurs en consolidation;
- Augmenter le nombre de nouveaux exportateurs.

La Direction régionale de la Montérégie, étant l'une des 17 direction régionales du MEI à qui relève le secteur des Services aux entreprises et Affaires territoriales (SEAT), collabore avec trois Organismes régionaux de promotion des exportations (ORPEX). Ces organismes sont :

➤ **Commerce International Québec Montérégie-Ouest (CIQMO)** qui a été créé en 2000 sous le nom Club Export du Suroît et ce dans l'objectif d'accompagner les entrepreneurs de trois territoires de Beauharnois-Salaberry, du Haut-Saint-Laurent ainsi que de Vaudreuil-Soulanges dans leur démarches d'exportation vers les marchés étrangers, principalement vers le marché américain. En 2005, grâce à la contribution du DEC et du MDEIE, le Club est reconnu comme un ORPEX tout en lui annexant tout le territoire de la Montérégie Ouest en devant une entité qui

portait le nom le Service d'exportation Montérégie-Ouest (SEMO) et plus tard le nom du Service d'exportation Vallée-du-Haut-Saint-Laurent (SEVHSL). En 2014, avec le changement de nom du réseau qui groupe les ORPEX le SEVHSL est devenu le Commerce International Québec Montérégie-Ouest (CIQMO). L'organisme compte actuellement deux ressources à savoir la directrice générale et une conseillère en développement international.

➤ **Développement économique de l'agglomération de Longueuil (DEL)** est un organisme sans but lucratif créé en 2002 et ce dans l'objectif d'offrir aux entrepreneurs de l'agglomération¹ et à ceux qui souhaitent y installer leur entreprise des services d'accompagnement dans la réalisation de leurs projets d'affaires. Les services liés à l'exportation représentent un volet significatif dans la mission de l'organisme. DEL compte 23 employés dont deux conseillers en affaire international.

➤ **Expansion PME** est un organisme de services aux entreprises qui travaille au développement des projets de croissance des PME. L'organisme base ses interventions sur ces axes de développement : exportation, innovation et bioalimentaire via la campagne de promotion. Son secteur géographique d'intervention est la Montérégie Est composée des neuf MRC suivantes : Acton, Brome-Missisquoi, Le Haut-Richelieu, La Haute-Yamaska, Marguerite-D'Youville, Les Maskoutains, Pierre-De Saurel, Rouville et La Vallée-du-Richelieu.

LE MANDAT ET SON CONTEXTE:

Pour permettre à ces ORPEX d'assurer la réalisation de leurs mission, le MEI finance à hauteur de 360 000\$ le fonctionnement de chaque de ces trois organismes et ce pour une durée de 3 ans. La direction régionale de la Montérégie (MEI) souhaite évaluer la pertinence de ce financement dans les six dernières années. Suite aux résultats de cette évaluation, le MEI serait en mesure de prendre une décision concernant la pérennité de ce financement ou l'ajustement de ses modalités. En d'autres termes, l'utilité du rapport de l'évaluation envisagé servira la direction régionale de la Montérégie (MEI) à appuyer sa décision concernant soit le maintien de son financement à chacun de ces organismes avec les mêmes outils de suivis actuels ou en les améliorant, ou soit de mettre

¹ Les cinq villes suivantes de l'agglomération de Longueuil sont: Boucherville, Brossard, Longueuil, Saint-Bruno-de Montarville et Saint-Lambert.

fin à ce financement. Cette évaluation portera sur les 2 dernières ententes triennales, soit de 2012-2015 et 2015-2018.

Le mandataire souhaite, pour chaque ORPEX, à ce que l'évaluation couvre les éléments suivants :

- Volet 1 : Évaluation de la pertinence et de l'efficacité de ses services
- Volet 2 : Évaluation les résultats de la gestion financière
- Volet 3 : Évaluation de sa gouvernance et de sa politique en matière de la reddition de comptes

Pour pouvoir mener à bien l'évaluation, il serait important de procéder à l'évaluation d'un seul volet prioritaire pour le mandataire en premier lieu, Suite aux résultats de cette première partie d'évaluation et en ayant l'aval du mandataire, le stagiaire pourrait compléter l'évaluation des autres volets restant sur ordre du priorité dans un autre mandat qui n'est pas lié au stage.

Suite à mes discussions avec le mandataire, le volet 1 est identifié comme prioritaire dans ce présent mandat du stage vu que ce volet concernant l'efficacité des services réalisés par chaque organisme en faveur de ses clients (les entreprises exportatrices ou celles cherchant à l'être) serait la porte d'entrée pour pouvoir évaluer adéquatement les autres volets envisagées. Ce volet, jugé prioritaire, amènerait à des réponses concrètes sur le niveau d'atteinte des objectifs escomptés dans les ententes de financement en mettant l'accent sur les effets réels observés sur les cibles (situations problématiques).

Dans ce sens la question principale d'évaluation serait la suivante : Dans quelle mesure les résultats obtenus de chaque ORPEX en matière de son mandat dans les deux dernières ententes triennales correspondent-ils aux résultats souhaités et mentionnés dans la convention signée avec le MEI ?

En d'autres termes, cette évaluation a pour but d'apprécier les résultats de l'aide financière consentie par le Ministère à chaque de ces trois ORPEX. Pour ce faire, il est nécessaire d'évaluer l'efficacité et les effets du financement du MEI, et ce pour pouvoir de répondre à ces deux questions suivantes :

- L'organisme est-il efficace dans ses activités?

Cette question permet d'évaluer l'efficacité du financement du Ministère.

- Les retombées sont-elles suffisamment probantes?

Suite à cette évaluation et en tenant compte du contexte de chaque organisme, une comparaison entre leurs résultats est requise pour pouvoir émettre un avis sur la pertinence de renouveler les ententes de financement.

Méthodologie de recherche et d'intervention

Pour pouvoir livrer un rapport d'évaluation qui respecte les normes d'une démarche d'évaluation bien structurée, le stagiaire propose une méthode de collecte, de compilation et d'analyse des données disponibles au MEI. Le stagiaire peut collecter des données jugées pertinentes et fiables auprès du personnel du MEI qui a travaillé avec ces organismes.

L'intervention évaluative devrait se réaliser en respectant les trois grandes étapes de l'évaluation, à savoir :

- La planification de l'évaluation où l'on devrait mettre l'accent sur la description des organismes, la description des ententes de collaborations signées avec le MEI, la modélisation du fonctionnement des trois organismes et la description du contexte de ce mandat, et l'élaboration d'un devis d'évaluation
- La réalisation de l'évaluation : Lors de cette étape, le stagiaire devrait procéder à la collecte des données ainsi qu'à leur traitement et à leur analyse.
- La présentation des résultats devrait porter sur la formulation des réponses aux questions d'évaluation, en émettant des recommandations et en présentant les résultats dans le rapport final.

RECENSION DES ÉCRITS :

L'évaluation de programmes est une discipline où il existe encore de nombreux points de vue et façons de faire, tant au niveau théorique que pratique. En effet, la littérature propose une panoplie de définitions des concepts en évaluation de programmes, ainsi que des approches et des méthodes différentes. Le processus de l'évaluation fait partie intégrante du processus de décisions stratégiques pour les gestionnaires ou ceux ayant le pouvoir décisionnel concernant le sort du programme (Marceau, Otis & Simard, 1992).

- **CADRE CONCEPTUEL EN ÉVALUATION DES PROGRAMMES**

- ✓ **Définition des concepts et utilité de l'évaluation :**

Si l'on se réfère à la définition de Marceau, Simard et Otis (1992), l'évaluation consiste ultimement à porter un jugement sur la valeur d'un programme. Le but de ce jugement est de faciliter les choix futurs entre plusieurs options de programmes. La valeur étant entendue au sens de plus-value pour le bien-être de la société. Dans les faits, les mandats d'évaluation ne supposent que très rarement de la part de l'évaluateur un positionnement sur la valeur du programme en se basant sur des informations fiables et crédibles.

Les termes utilisés pour désigner l'évaluation de programmes sont multiples, mais désigne la même finalité qui est la prise de décision. Les termes utilisés par les auteurs pour décrire ce en quoi elle consiste varient de *l'analyse* (Société canadienne d'évaluation, 1985) à la *description* et *l'explication* (Mark, Henry et Julnes, 2000) et de *l'appréciation* (Weiss, 1972; 1998) à la construction d'un *jugement* (Beeby, 1977; Marceau, Otis et Simard, 1992; Patton, 1997; Perret (2001); Ridde et Dagenais, 2009; Brousselle, Champagne, Contandriopoulos et Hartz, 2011). Ainsi, l'essence de ce qu'est l'évaluation de programmes est décrite par les auteurs selon une gradation de son rôle critique. Cette dimension fondamentale de l'évaluation est d'ailleurs ce qui la différencie de bien d'autres disciplines, dont la recherche fondamentale. C'est donc le fait de *construire un jugement* qui définit le mieux ce rôle critique de l'évaluateur et c'est cet élément de définition qui a été retenu pour les fins du stage.

Quant à la finalité de l'évaluation de programmes, que ce soit pour *contribuer à l'amélioration d'un programme* (Weiss, 1972; 1998), *faciliter les choix futurs* (Marceau, Otis et Simard, 1992), *éclairer les décisions* (Patton, 1997), pour *l'amélioration sociale* (Mark, Henry et Julnes, 2000) ou pour *éclairer l'action sociale* (Rossi, 2004), la littérature propose qu'elle ait pour fin le soutien à la prise

de décision. Finalement, les moyens de réaliser l'évaluation de programmes que suggèrent les auteurs sont, eux aussi, semblables.

Les éléments de définition concernant la méthode peuvent se résumer comme suit : l'évaluation de programmes se fait par une démarche systématique et rigoureuse de collecte, d'analyse et d'interprétation d'informations menant au processus de construction d'un jugement (Lemieux, 2011)².

L'évaluation peut servir comme moyen de combler un besoin en informations sur plusieurs dimensions des programmes et sur toutes leurs composantes. Ridde et Dagenais mentionne que parmi les nombreux types d'évaluation nous pouvons trouver l'évaluation des besoins, de la pertinence, du processus, de l'efficacité, de l'impact et de l'efficience.

Une liste plus exhaustive a cependant été dressée par Marceau, Otis et Simard (1992), qui ont regroupé douze questions d'évaluation en trois catégories. D'abord, les questions sur les intentions portent sur la raison d'être du programme, ses cibles ou encore ses objectifs. Les questions sur le programme et ses effets portent sur la nature de l'intervention, les ressources investies, les activités de production, les extrants et les impacts du programme. Finalement, les questions d'évaluation proprement dite incluent les volets efficacité, rendement des ressources, solutions de rechange et valeur du programme (Lemieux, 2011).

La circulaire n0 1977-47 du Conseil du Trésor, intitulée «Évaluation des programmes effectuée par les ministères et organismes», mentionne que l'étude d'évaluation est l'étape opérationnelle importante au cours de laquelle on rassemble l'information nécessaire, effectue l'analyse, dégage les constatations, et rédige les recommandations.

Une étude d'évaluation, selon le conseil du trésor, examine la raison d'être d'un programme et fournit de l'information quant à sa performance, ses résultats et sa rentabilité par comparaison avec d'autres moyens d'exécution.

✓ Démarche d'évaluation

Comme première démarche dans la réalisation de ce mandat, j'ai procédé à la planification de mon intervention en se mettant en concertation avec les acteurs impliqués à savoir mon directeur de stage (le mandataire) et mon professeur encadrant. Cette étape ayant comme objectif de mettre en

² Lemieux, G, (2011). Rapport du stage intitulé « Élaborer et proposer au CSSS de la Montagne une démarche claire d'évaluation de programmes sous forme de politique d'établissement ». Rapport de stage présenté à l'ÉNAP en vue de l'obtention de la Maîtrise en administration publique option pour analystes Évaluation de programmes.

place un devis d'évaluation sur base des besoins exprimés par les différentes parties prenantes m'a permis de connaître bien la mission et le mandat de chaque ORPEX et de présenter un modèle logique représentatif de ces organismes évalués.

Au niveau de la réalisation proprement dit de l'évaluation qui est considérée comme deuxième démarche dans les étapes d'une évaluation, la collecte des données et leur traitement ainsi que leur analyse constitue la principale tâche et la pierre angulaire dans mon mandat.

Vu le contexte de l'évaluation des trois ORPEX et particulièrement son caractère confidentiel qui limite l'accès aux maximum possible d'informations ainsi que la validation de l'information existante, j'ai opté pour une démarche d'évaluation faisant appel au principe de l'analyse multicritère. Cette démarche consiste, tout d'abord, à comparer les résultats obtenus par l'organisme aux résultats ciblés dans la convention de subvention ou aux attentes habituelles du Ministère et à faire une comparaison des résultats de chaque organisme tout en tenant en considération le contexte de chaque organisme (sa mission principale, le financement, le territoire desservi, les différentes ressources etc.). L'appréciation des écarts conduit à une appréciation qualitative pour chacun des critères liés aux questions de l'évaluation prédéfinies.

Finalement, l'étape de la présentation des résultats dont ce présent rapport qui est considérée comme fruit de cette évaluation. Alors, ce rapport formule des réponses aux questions d'évaluation tout en mettant l'accent sur l'élaboration des principales recommandations retenues suite à l'analyse des données disponibles.

Concernant le langage technique souvent utilisé dans les évaluations, et pour pouvoir se mettre au même niveau d'interprétation et de minimiser toutes les ambiguïtés possibles chez les utilisateurs du rapport, j'ai jugé pertinent d'aborder les définitions suivantes³:

✓ **Les cibles** : Il s'agit de la situation ou des situations insatisfaisantes (problématiques) que l'on recherche à modifier par l'intervention de l'ORPEX. Dans notre cas, la cible est la méconnaissance des entreprises de la région de la Montérégie des opportunités d'affaires à l'international et le manque d'accompagnement réalisé par les services publics en faveur de ces entreprises. Cette étape pose la question : quels sont les éléments du problème sur lesquels l'État a l'intention d'intervenir pour solutionner les problèmes identifiés?

³ Définitions extraites du cours ENP7131 : Évaluation de programmes : étude de cas dispensé par madame Isabelle Brunet. (2016-2017)

✓ **Les objectifs** : Il s'agit des résultats escomptés par les responsables du programme. Si l'on se réfère à la définition de Marceau, Simard et Otis (1992)⁴ le terme objectif signifie aussi l'état souhaité des cibles, après intervention, de la situation que l'on recherche à modifier. En langage opérationnel, l'objectif est l'état souhaité de la variable cible après intervention. En effet, un objectif à court terme correspond à l'état souhaité de la cible à court terme après intervention. Dans notre cas, les objectifs visés par un ORPEX est d'assister et d'accompagner les entreprises de la Montérégie dans leurs démarches d'exportation et de fournir de l'information nécessaire à celles qui veulent exporter et de susciter l'intérêt chez celles qui ont un potentiel de croissance en exportant.

✓ **Les activités de mise en œuvre** sont expliquées par tout processus selon lequel le programme peut intervenir auprès de ses clients. Les activités de mise en œuvre sont généralement les services conseils individualisés à l'exportation (Rencontres, Visites d'entreprise, Téléphone, Courriels etc.) ainsi que des services générales à l'exportation dont l'organisation des ateliers, formations, des séminaires ou conférences etc.

✓ **L'impact ou l'effet** désigne l'écart entre l'état de la situation problématique (cible) avant et après l'intervention. Cet écart devrait être considéré comme résultat direct ou indirect de l'intervention (le programme). Ceci dit que pour pouvoir évaluer cet écart, l'évaluateur devrait avoir un outil de mesure pendant ces deux étapes et ce pour avoir l'état de situation de chacune des cibles avant et après l'intervention.

✓ **L'efficacité ou le rendement** : C'est le niveau d'atteinte des objectifs. En d'autre terme, il s'agit d'un ratio qui mesure l'écart entre l'objectif souhaité et l'objectif réalisé. Ceci implique que les objectifs devraient être quantitatifs pour pouvoir évaluer l'efficacité d'un programme. Dans notre cas, l'organisme est efficace si ce ratio est de 100% ou plus.

✓ **L'efficience ou le rendement** des ressources veut dire l'efficacité d'un programme tout en prenant en considération les coûts associés à l'intervention.

⁴ MARCEAU, Richard, Daniel OTIS et Pierre SIMARD (1992). « La planification d'une évaluation de programme. Concepts théoriques et considérations pratiques », dans PARENTEAU, Roland (dir.), *Mangement public, Comprendre et gérer les institutions de l'État*, Sillery, Canada, Presses de l'Université de Québec, 640 p., chap. 21, p. 445-479.

Pour pouvoir bien planifier mon évaluation des trois OPREX, j'ai procédé à mettre en place un plan d'évaluation et schématiser le fonctionnement des ORPXE sous forme d'un cadre logique représentatif.

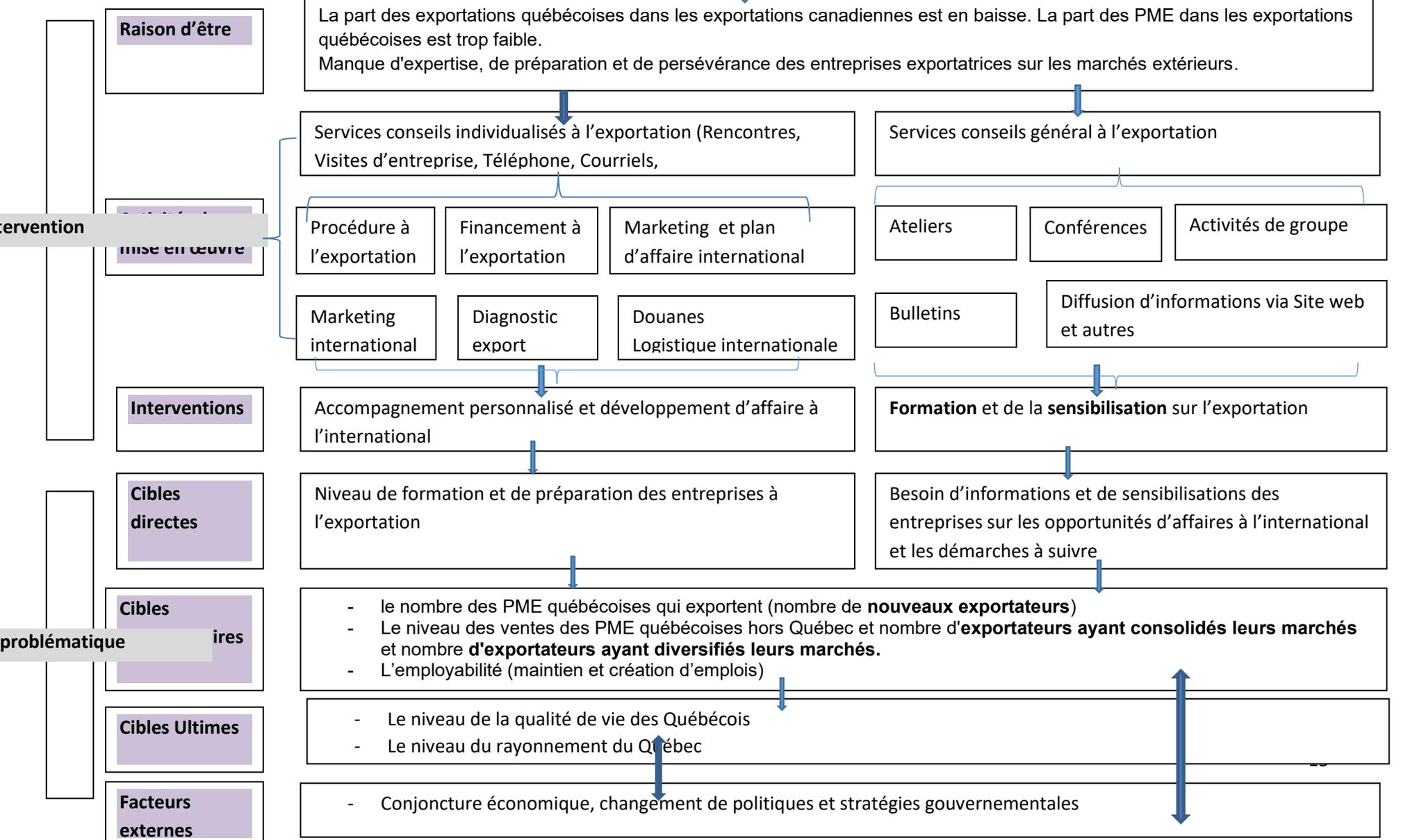
L'utilisation du modèle logique et le plan d'évaluation, deux outils propres à l'évaluation de programmes, sont nécessaires pour la réalisation de tout projet d'évaluation.

Le premier sert à fournir une représentation graphique des composantes du programme et des liens qui unissent celles-ci. Son élaboration se fait normalement lors de la planification du programme, sinon, c'est au début de l'évaluation que le modèle logique doit être conçu en collaboration avec les gestionnaires et intervenants du programme. Il permet de saisir le fonctionnement du programme ainsi que sa logique, c'est-à-dire l'adéquation entre ses composantes. Le tableau suivant représente le modèle logique que nous avons produit et que nous avons utilisé pour planifier et réaliser la présente évaluation.

LE MODÈLE LOGIQUE D'UN D'ORGANISME RÉGIONAL DE PROMOTION DES EXPORTATIONS (ORPEX).

Ressources :

- Financement annule du MEI et du DEC ainsi que l'autofinancement
- Expertise accumulée dans le domaine de la promotion des exportations.



Le plan d'évaluation quant à lui est aussi conçu lors de la planification du programme et est utilisé tant lors de sa mise en œuvre qu'au moment de son évaluation. Sous forme de tableau, il contient sur un axe les composantes clés du programme et sur l'autre, les moyens de réaliser l'évaluation pour chacune des composantes (indicateurs, sources d'informations, hypothèses et risques). Il permet aux membres d'une équipe d'évaluation, entre autres, de construire une compréhension commune du projet d'évaluation (M. Gerbeau, 2011)⁵.

QUESTIONS D'ÉVALUATION

Le besoin d'information est d'aider les responsables du ministère de l'Économie et de l'Innovation (MEI) et particulièrement ceux de la direction régionale de la Montérégie à prendre une décision quant à la pérennité et la pertinence du financement du MEI. En d'autres termes, l'utilisateur a besoin d'une réponse ou de réponses à ces deux questions qui ont été posées au départ :

- L'organisme est-il efficace dans ses activités?
- Les retombées sont-elles suffisamment probantes?

Pour pouvoir réaliser l'évaluation selon les règles d'art, nous avons identifié quatre questions d'évaluation sur lesquelles va porter la collecte des données. Ces questions d'évaluation que nous jugeons pertinentes dans le contexte de ce mandat nous permettent d'évaluer le niveau d'atteinte la mesure 2 et 7 de la Stratégie québécoise de l'exportation (SQE) et découlent deux questions principales du départ. Il s'agit de quatre questions à savoir :

- **PREMIÈRE QUESTION :** Dans quelle mesure les services de chaque ORPEX permettent-ils de promouvoir l'exportation auprès des entreprises de sa région en leur offrant des services d'accompagnement individuels. (Atteinte de la mesure 2 de la SQE)

Pour pouvoir répondre à cette question, nous faisons appel à quatre indicateurs quantitatifs suivants :

1. Nombre de services conseils individualisés à l'exportation offert par l'ORPEX sur des thématiques spécifiques notamment les procédures pour exporter, le financement à l'exportation, le marketing international, les douanes et la logistique internationale.

⁵ Mathieu Gerbeau. « Rapport de stage présenté à l'ENAP, en vue de l'obtention de la Maîtrise en administration publique option pour analystes (évaluation de programmes) ». 2011.

2. Nombre des diagnostics export faits pour les entreprises.
 3. Nombre d'interventions de soutien à l'élaboration de plans d'affaires internationaux.
 4. Nombre d'entreprises s'intéressant pour la première fois à l'international ou réalisant leurs premières ventes hors Québec grâce aux services d'accompagnement de son ORPEX.
- **DEUXIÈME QUESTION** : Dans quelle mesure le rôle de chaque ORPEX permet-il de préparer et de diffuser des formations en développement de marchés, en logistique et en marketing-en offrant des services de sensibilisation et de formation à l'exportation adéquats pour la région et complémentaires à ceux offerts par le ministère et les autres intervenants à l'exportation ?
5. L'indicateur qui va nous servir pour répondre à cette question est le nombre de séances de formation et de sensibilisation sur l'exportation que l'ORPEX a pu offrir aux entreprises.
- **TROISIÈME QUESTION** : Dans quelle mesure les services de l'ORPEX permettent-ils de mieux orienter la stratégie d'exportation des entreprises de la région couverte ?
- Les indicateurs suivants nous permettent d'apporter des réponses adéquates à cette question:
6. Nombre de services conseils qui s'inscrivent dans les démarches de l'ORPEX visant la mise en œuvre des stratégies d'exportation.
 7. Nombre de services de préparation à des missions et activités de maillage organisées et initiées par l'ORPEX.
- **QUATRIÈME QUESTION** : Dans quelle mesure les ORPEX financés par le MEI contribuent-ils à l'augmentation du chiffre d'affaires des entreprises clients ?
- L'indicateur utilisé pour mesurer et évaluer l'impact direct ou indirect des démarches faites par chaque ORPEX quant à l'évolution du chiffre d'affaire additionnel de l'entreprise est le suivant :
8. Le pourcentage d'évolution du chiffre d'affaire réalisé à l'international par les entreprises ayant bénéficiées des services de l'ORPEX.

Pour minimiser toute ambiguïté concernant l'interprétation de certains termes qui reviennent à plusieurs reprises et qui sont en lien avec les questions d'évaluation, le ministère de l'Économie et

de l'Innovation a mis en place certaines définitions des termes que l'on utilise dans les plans d'actions et dans les rapports d'activité. Les paragraphes suivants précisent ces définitions⁶ :

Activités de plus faible intensité (visant à augmenter leur capacité à commercialiser sur les marchés extérieurs)

Accompagnement individuel (services conseil de plus ou moins 3 heures) : rencontre avec un entrepreneur (ou entreprise), présentation d'une opportunité d'affaires, discussions sur la stratégie de commercialisation internationale, recherche ponctuelle (données pour étude de marchés, conformité douanière et législation) ou autres activités similaires.

Activités de formation et de sensibilisation : Formation, séance d'information, conférence, groupes de discussions, de co-développement ou de clubs d'exportateurs, (Ne pas inclure: bulletin d'information papier, bulletin d'information électronique, site internet et médias, activité de concertation régionale (meilleure utilisation des services par les intervenants locaux de première ligne) ou autres activités similaires).

Activités de plus forte intensité (de plus de 3 heures visant à exporter un produit ou un service) :

Diagnostics exports: survol ou révision plus en détail, des fonctions de l'entreprise en vue de statuer sur son potentiel à l'exportation et lui fournir des pistes d'amélioration et de développement d'affaires sur les marchés extérieurs, incluant la qualification des marchés.

Élaboration de plans d'affaires internationales (ou équivalent): soutien à l'élaboration d'un plan d'affaires internationales ou plan d'action à l'exportation selon un modèle adapté aux besoins de l'entreprise. Le service peut comprendre la mise à jour d'un plan déjà élaboré, ainsi que des recherches d'information en vue de bonifier le contenu du plan (p. ex.: étude de marché).

Accompagnement à la mise en œuvre des stratégies d'exportation: accompagnement-conseil offert aux entrepreneurs dans la mise en œuvre de leur plan d'actions en matière

⁶ Définitions extraites des conventions signées avec les 3 ORPEX

d'internationalisation des opérations, principalement par les exportations. Ces services visent à permettre une appropriation de compétences pratiques par les entrepreneurs accompagnés (p. ex.: coaching).

Activités de maillage : service-conseil visant à préparer et/ou accompagner les entrepreneurs dans une mission commerciale, individuelle ou de groupe ou une activité de maillage (p. ex.: outils de communication, prix à l'export, objectifs visés, etc.).

Autres informations sur les entreprises :

PME qui exporte ou qui a un potentiel à exporter: entreprises visées par le projet. (Ne pas inclure: les grandes entreprises de 500 employés et plus, les organismes publics ou parapublics et les autres entreprises p. ex.: les professions libérale telles que les firmes comptables, les firmes d'avocats, les firmes de conseillers et relations humaines et en relations industrielles agréées, etc.).

Entreprise visant à exporter pour la première fois est une entreprise ayant réalisé des ventes sur les marchés internationaux depuis moins d'un an ou n'ayant jamais exporté.

Ces définitions nous ont permis d'élaborer le plan d'évaluation qui résume toutes les démarches de planification faite pour faciliter la réalisation du mandat confié. À noter que pour des raisons d'efficacité et vu que la mission confiée à tous les ORPEX se ressemblent dans le fonds, nous avons développé un seul plan d'évaluation valide pour les trois ORPEX.

• **PLAN D'ÉVALUATION DES 3 ORPEX**

PLAN D'ÉVALUATION					
Besoin d'information	Prendre une décision quant à la pérennité et la pertinence du financement du MEI des ORPEX en question				
1- Mandat	Évaluer l'efficacité des interventions de chaque ORPEX (Résultats réalisés par rapport aux résultats souhaités)				
2- Utilisateurs	Ministère de l'Économie et de l'Innovation (MEI)- Direction régionale de la Montérégie				
3- Questions	4- indicateurs (ou autres données)	5- Méthode (comment documenter les indicateurs)			6- Utilisation prévue des résultats
		Sources	Outils	Procédés	
1. Dans quelle mesure les services de chaque ORPEX permettent-ils de promouvoir l'exportation auprès entreprises de sa région en offrant des services d'accompagnement individuels aux entreprises (Atteinte de la mesure 2 de la SQE)	1- Nombre de services conseils individualisés à l'exportation offert par l'ORPEX sur des thématiques spécifiques notamment les procédures pour exporter, le financement à l'exportation, le marketing international, les douanes et la logistique internationale.	Documentation disponible dans : 1- La plateforme Clientis 2- Documentation disponible sur Dregmon (base de données de la direction régionale de la Montérégie) 3- Dossiers classés dans l'archive de la direction régionale de la Montérégie			Pour chaque ORPEX, les résultats de l'évaluation seront utilisés pour pouvoir prendre une des décisions suivantes : 1- Le maintien du financement actuel accordé 2- Coupure du financement 3- Révision de la convention et des modalités du financement
	2- Nombre des diagnostics export faits pour les entreprises				
	3- Nombre d'interventions de soutien à l'élaboration de plans d'affaires internationaux;				
	4- Nombre d'entreprises s'intéressant pour la première fois à l'international ou réalisant leurs premières ventes hors Québec grâce aux services d'accompagnement de son ORPEX.				
2. Dans quelle mesure le rôle de chaque ORPEX permet-il de préparer et de diffuser des formations en	5- Nombre d'offres de formation et de sensibilisation sur l'exportation				

<p>développement de marchés, en logistique et en marketing-en offrant des services de sensibilisation et de formation à l'exportation adéquats pour la région et complémentaires à ceux offerts par le ministère et les autres intervenants à l'exportation.</p> <p>(Atteinte de la mesure 7 de la SQE)</p>					
<p>3. Dans quelle mesure les services de l'ORPEX permettent-ils de mieux orienter la stratégie d'exportation des entreprises de la région couverte ?</p>	<p>6- Nombre de services conseils qui s'inscrivent dans les démarches de l'ORPEX visant la mise en œuvre des stratégies d'exportation.</p> <p>7- Nombre de services de préparation à des missions et activités de maillage organisées et initiées par l'ORPEX.</p>				
<p>4. Dans quelle mesure les ORPEX financés par le MEI contribuent-ils à l'augmentation du chiffre d'affaires des entreprises ayant bénéficiées des services de l'ORPEX.</p>	<p>8- Le pourcentage d'évolution du chiffre d'affaire réalisé à l'international par les entreprises ayant bénéficiées des services de l'ORPEX.</p>				
<p>7- Éthique</p>					

• DESCRIPTION MÉTHODOLOGIE

Le choix des méthodes repose également sur « la disponibilité des données et sur la connaissance du développement actuel des théories, des évaluations passées, des avantages et des inconvénients des différentes options et, évidemment, des contraintes de temps et d'argent » (Marceau, Otis et Simard, 1992, p. 477). En effet, ces éléments doivent absolument être pris en compte dans l'approche suivie pour constituer une base de données fiable.

Dans notre cas, la collecte des données et des informations n'était pas une opération si facile vu, notamment, le caractère confidentiel de l'évaluation, ce qui limite la portée de l'évaluation et même pourrait impacter les résultats de l'étude. Pour pouvoir minimiser ce risque et de présenter un rapport fiable et valide qui représente le maximum possible l'état de situation des ORPEX en matière de leur efficacité, j'ai procédé comme première étape à lister toutes les sources d'informations disponibles tout en respectant la confidentialité de l'étude. En effet, les données utilisées pour l'évaluation de ces ORPEX sont des données que nous avons compilées à partir des rapports et documents disponibles dont nous citons :

- Les deux conventions signées entre le ministère et l'organisme qui concerne les périodes visées par ce présent rapport⁷
- Le plan d'action annuel présenté par l'organisme le début de chaque année financière et qui représente les objectifs visés.
- Les rapports annuels d'activité qui résume les principales réalisations de l'ORPEX.

L'absence des rapports et des plans d'actions concernant certaines années pour certains de ces organismes est considéré l'un des défis que nous avons rencontrés durant la collecte et la compilation des données, Malgré nos tentatives de rechercher ces rapports, nous n'avons pas pu les avoir au total. Ceux que nous avons pu obtenir ne contiennent pas de données quantitatives qui nous aident à faire la comparaison quantitative entre les objectifs et les réalisations. En d'autres termes, certains rapports et plan d'action ne sont pas standards et portent plus des données qualitatives.

Les tableaux suivants représentent la base de données compilée et qui fera principalement l'objet de l'analyse et l'interprétation des résultats de ce présent mandat d'évaluation.

⁷ Soit les deux périodes triennales suivantes : 2012-2015 et 2015-2018

CIQMO-2012-2015

TYPE D'ACTIVITÉS APPUYÉES	SERVICES INDIVIDUELS ATTENDUS	CIBLES DE RÉALISATION (PLAN D'ACTION)	NOMBRE D'ACTIVITÉS RÉALISÉES	NOMBRE D'ENTREPRISES AYANT PARTICIPÉ À L'ACTIVITÉ*	Mesure de rendement (activités)
		Nombre d'entreprises différentes ciblées			
Accompagnement individuel	Services-conseils à l'exportation	Absence de données quantitatives	211	180	90 entreprises
Diagnostics exports	Réalisation de diagnostics exports				36 diagnostics
Élaboration de plans d'affaires internationales (ou équivalent)	Soutien à l'élaboration de plans d'affaires internationales (ou équivalent)		9	23	
Accompagnement à la mise en œuvre des stratégies d'exportation	Services conseils à la mise en œuvre des stratégies d'exportation				
Activités de maillage	Services de préparation à des missions et activités de maillage		18	53	
Activités d'encadrement pour les entreprises exportant pour la première fois	Nouveaux exportateurs ciblés			19	33 nouveaux exportateurs
ACTIVITÉS DE GROUPE PRÉVUES					
ACTIVITÉ	THÈMES / SECTEURS / MARCHÉS (si connus)	CIBLES DE RÉALISATION (participants/entreprises)	NOMBRE D'ACTIVITÉS RÉALISÉES	NOMBRE D'ENTREPRISES AYANT PARTICIPÉ À L'ACTIVITÉ	Mesure de rendement (activités)

Formation	Activités de groupe: formations/sensibilisations sur l'exportation/maillage/ séances d'informations, missions commerciales de groupe	Absence de données quantitatives	27	102	105 activités
-----------	--	--	----	-----	---------------

CIQMO-2015-2018

TYPE D'ACTIVITÉS APPUYÉES	SERVICES INDIVIDUELS ATTENDUS	CIBLES DE RÉALISATION (PLAN D'ACTION)	NOMBRE D'ACTIVITÉS RÉALISÉES	NOMBRE D'ENTREPRISES AYANT PARTICIPÉS À L'ACTIVITÉ	Mesure de rendement (activités)
		Nombre d'entreprises différentes ciblées			
Accompagnement individuel	Services-conseils à l'exportation	<u>100</u>	219	175	90 entreprises
Diagnostics exports	Réalisation de diagnostics exports	<u>36</u>	50	50	36 diagnostics
Élaboration de plans d'affaires internationales (ou équivalent)	Soutien à l'élaboration de plans d'affaires internationales (ou équivalent)	<u>15</u>	11	11	
Accompagnement à la mise en œuvre des stratégies d'exportation	Services conseils à la mise en œuvre des stratégies d'exportation	<u>105</u>	73	67	
Activités de maillage	Services de préparation à des missions et activités de maillage	<u>97</u>	36	38	90 entreprises

Activités d'encadrement pour les entreprises exportant pour la première fois	Nouveaux exportateurs ciblés				36 diagnostics
ACTIVITÉS DE GROUPE PRÉVUES					
ACTIVITÉ	THÈMES / SECTEURS / MARCHÉS (si connus)	CIBLES DE RÉALISATION (participants/entreprises)	NOMBRE D'ACTIVITÉS RÉALISÉES	NOMBRE D'ENTREPRISES AYANT PARTICIPÉ À L'ACTIVITÉ	Mesure de rendement (activités)
	Activités de groupe: formations/sensibilisations sur l'exportation/maillage/ séances d'informations, missions commerciales de groupe	158	37	288	105 activités

ANALYSE DES RÉSULTATS DU CIQMO

Comme nous avons avancé au début de ce présent rapport concernant les outils de reddition de compte tel que mis en place par le ministère de l'Économie et de l'Innovation, l'ORPEX est tenu à produire au début de chaque année financière un plan d'action concerté avec le ministère et de produire à la fin de l'année un rapport d'activités réalisées. En plus, une mesure de rendement est annexée à chaque convention signée entre l'ORPEX et le ministère de l'Économie et de l'innovation. Dans le plan de développement du commerce extérieur (PDCE), il était communiqué aux ORPEX d'utiliser le gabarit commun du plan d'action de l'entreprise et ce pour des raisons de standardiser les outils et les mécanismes de reddition de compte.

Période 2012-2015

Le CIQMO a élaboré deux plans d'action qui ne sont pas standard. Il s'agit des rapports contenant de l'information qualitative qui ne permettent pas de faire une comparaison chiffrée avec les rapports d'activités. Le seul objectif quantitatif mentionné dans le plan d'action 2013-2014 concerne l'organisation de deux à quatre missions commerciales régionale par année sans aucuns autres détails. Aussi, en cherchant dans différents documents, nous avons pu repérer certaines données concernant les réalisations de l'organisme, mais nous ne pouvons pas confirmer ou infirmer s'il s'agit des données officielles et définitives ou non.

Pour la période 2012-2015, CIQMO a pu réaliser, selon ses rapports d'activités, 211 évènements où 180 entreprises ont bénéficié d'un accompagnement individuel. La mesure du rendement envisage la participation de 90 entreprises à ces activités d'accompagnements individuels au cours de ces trois années. Au niveau du soutien à l'élaboration de plans d'affaires internationales, l'organisme a pu organiser 9 activités avec la participation de 23 entreprises. CIQMO a pu aussi organiser 18 évènements où 53 entreprises ont pu bénéficier de services de préparation à des missions et activités de maillage. Au niveau des activités de groupe, CIQMO a pu organiser 27 séances de formations et de sensibilisation sur l'exportation en assurant la participation de 102 entreprises. La mesure de rendement prévoit la participation de 105 entreprises dans le cadre de ces activités de formations et de sensibilisation.

Dans le document intitulé Projet Réalisation d'activités à l'exportation qui est annexé à la convention, le CIQMO comptait à réaliser 217 évènements qui s'inscrivent comme des activités d'accompagnement individuels de quelques 227 entreprises. Aussi 10 formations de sensibilisation

étaient prévues pendant cette période en assurant aussi la participation de 4 entreprises dans les réunions prévues dans le cadre des tables des partenaires.

Concernant les activités d'encadrement pour les entreprises exportant pour la première fois, CIQMO a pu encourager et encadrer 19 entreprises à entamer leurs premières démarches d'exportation sachant que la mesure de rendement prévoit 33 nouveaux exportateurs.

Concernant

Période 2015-2018

Les documents de reddition de compte produits pour la période 2015-2018 par CIQMO ont été tous fournis. Le plan d'action comptait la participation de 100 entreprises aux activités liées aux services d'accompagnement individuel (services conseils à l'exportation). Comme résultat et tel que mentionné dans les rapports d'activités, CIQMO a pu assurer la participation de 175 entreprises dans ces activités d'accompagnement individuels soit 219 activités réalisées. 50 entreprises ont pu réaliser un diagnostic export grâce aux services de CIQMO sachant que l'objectif visé était la participation de 36 entreprises. Concernant l'élaboration des plans d'affaires internationales, le plan d'action prévoyait 15 entreprises, le résultat est de 11 entreprises. Au niveau d'un accompagnant à la mise en œuvre des stratégies d'exportation, CIQMO a pu assurer la participation de 67 entreprises à ces activités sachant que le plan d'action ciblait la participation de 105 entreprises. CIQMO n'a pas pu atteindre l'objectif concernant le nombre des activités et entreprises bénéficiant des services de maillage. 97 entreprises étaient ciblées alors que seulement 38 entreprises ont pu être accompagnées par l'ORPEX. Comme activité de groupe, CIQMO prévoyait dans ses plans d'actions la participation de 158 entreprises à des formations de groupe et à des activités de sensibilisation sur l'exportation. Durant la période, 288 entreprises ont pu en bénéficier. En termes de prorata territorial, CIQMO a une cible de fournir ses services à 511 entreprises de la Montérégie Ouest soit 67% du total des entreprises inscrites dans les registres du MEI (766 entreprises). Au niveau des résultats, CIQMO a pu servir 629 entreprises qui représentent 82% du bassin des entreprises de la région.

EXPANSION PME 2012-2015

TYPE D'ACTIVITÉS APPUYÉES	SERVICES INDIVIDUELS ATTENDUS	CIBLES DE RÉALISATION (PLAN D'ACTION)	NOMBRE D'ACTIVITÉS RÉALISÉES	NOMBRE D'ENTREPRISES AYANT PARTICIPÉ À L'ACTIVITÉ	Mesure de rendement (activités)
		Nombre d'entreprises différentes ciblées			
Accompagnement individuel	Services-conseils à l'exportation	104	845	344	225 entreprises
Diagnostics exports	Réalisation de diagnostics exports	70			36 diagnostics export
Élaboration de plans d'affaires internationales (ou équivalent)	Soutien à l'élaboration de plans d'affaires internationales (ou équivalent)	11			
Accompagnement à la mise en œuvre des stratégies d'exportation	Services conseils à la mise en œuvre des stratégies d'exportation	63	6	35	
Activités de maillage	Services de préparation à des missions et activités de maillage	5		29	
	Nouveaux exportateurs ciblés	15	6	27	15 nouveaux exportateurs
ACTIVITÉS DE GROUPE PRÉVUES					
ACTIVITÉ	THÈMES / SECTEURS / MARCHÉS (si connus)	CIBLES DE RÉALISATION	NOMBRE D'ACTIVITÉS RÉALISÉES	NOMBRE D'ENTREPRISES AYANT PARTICIPÉ À L'ACTIVITÉ	Mesure de rendement (activités)
Formation	Activités de groupe: formations/sensibilisations sur l'exportation/maillage/ séances d'informations, missions commerciales de groupe	90	58	240	165 entreprises

EXPANSION PME 2015-2018

TYPE D'ACTIVITÉS APPUYÉES	SERVICES INDIVIDUELS ATTENDUS	CIBLES DE RÉALISATION (PLAN D'ACTION)	NOMBRE D'ACTIVITÉS RÉALISÉES	NOMBRE D'ENTREPRISES AYANT PARTICIPÉS À L'ACTIVITÉ	Mesure de rendement (activités)
		Nombre d'entreprises différentes ciblées			
Accompagnement individuel	Services-conseils à l'exportation	<u>175</u> *	575	222	225 entreprises
Diagnostics exports	Réalisation de diagnostics exports	<u>47</u> *	91	53	36 diagnostics export
Élaboration de plans d'affaires internationales (ou équivalent)	Soutien à l'élaboration de plans d'affaires internationales (ou équivalent)	<u>45</u> *	58	33	
Accompagnement à la mise en œuvre des stratégies d'exportation	Services conseils à la mise en œuvre des stratégies d'exportation	<u>30</u> *	40	23	
Activités de maillage	Services de préparation à des missions et activités de maillage	<u>12</u> *	10	7	
	Nouveaux exportateurs ciblés	<u>53</u> *			15 nouveaux exportateurs
ACTIVITÉS DE GROUPE PRÉVUES					
ACTIVITÉ	THÈMES / SECTEURS / MARCHÉS (si connus)	CIBLES DE RÉALISATION	NOMBRE D'ACTIVITÉS RÉALISÉES	NOMBRE D'ENTREPRISES AYANT	Mesure de rendement (activités)

				PARTICIPÉS À L'ACTIVITÉ	
Formation	Activités de groupe: formations/sensibilisations sur l'exportation/maillage/ séances d'informations, missions commerciales de groupe	178*	41	191	165 entreprises

*Vu que le plan d'action 2015-2016 est absent, je suppose que les objectifs mentionnés dans la mesure du rendement devaient conformer aux données de ce plan d'action. Alors, je fais appel aux indicateurs de cette mesure de rendement en cas d'absence de données fiables.

ANALYSE DES RÉSULTATS D'EXPANSION PME

Pour la période 2012-2015, Expansion PME a pu réaliser 845 évènements rassemblant 344 entreprises au niveau des services conseils individualisés sachant que l'objectif ciblé dans le plan d'action était de 175 entreprises. Dans la mesure de rendement, l'objectif ciblé est de 225 entreprises. Expansion PME a aussi réalisé 70 diagnostic durant ces trois années sachant que l'objectif fixé au départ était de 36 diagnostics selon la mesure du rendement. Il a pu accompagner 6 entreprises au niveau des services conseils à la mise en œuvre des stratégies d'exportation sachant que l'objectif ciblé était de 63 entreprises. 6 nouveaux exportateurs ont été encadrés par l'organisme durant la période sachant que l'objectif ciblé était de 15 nouveaux exportateurs. Concernant les activités de groupe, 240 entreprises ont bénéficié des formations offertes ou encadrées par l'organisme sachant que les objectifs ciblés étaient de 90 entreprises selon le plan d'action et 165 selon la mesure de rendement. Pour la période 2012-2015, Expansion PME a pu fournir ses services à 596 entreprises soit 36% du bassin des entreprises de la Montérégie Est estimé à 1622 entreprises. L'objectif visé était 358 entreprises.

Concernant la période 2015-2018, Expansion PME a pu assurer l'accompagnement conseils de 222 entreprises. L'objectif ciblé était de 100 entreprises selon les deux plans d'action (2016/2017 et 2017/2018) et 225 entreprises selon la mesure de rendement. Comme il a réalisé 53 diagnostics export sachant que l'objectif ciblé était de 47 entreprises selon le plan d'action et 36 entreprises selon la mesure de rendement. Aussi, l'ORPEX a pu accompagner 33 entreprises au niveau de l'élaboration de leurs plans d'affaires à l'international sachant que le plan d'action visait 45 entreprises. Du même, 23 entreprises ont été accompagnées au niveau de la mise en œuvre des stratégies d'exportation sachant que l'objectif ciblé selon le plan d'action était de 30. Les services de préparation à des missions et de maillage ont servi 7 entreprises, alors que l'objectif du départ était fixé à 12 entreprises. Concernant les activités de groupe, Expansion PME a pu assurer la mise en place de 41 évènements rassemblant 191 entreprises du temps que l'objectif ciblé était fixé à 178 entreprises selon le plan d'action et 165 selon la mesure de rendement. Au niveau territorial, Expansion PME a pu fournir ses services à 33% des entreprises de la région, sachant que l'objectif visé dans le plan d'action était 22% du bassin des entreprises actives dans la région.

Développement Économique Longueuil (DEL) 2012-2015

TYPE D'ACTIVITÉS APPUYÉES	SERVICES INDIVIDUELS ATTENDUS	CIBLES DE RÉALISATION (PLAN D'ACTION)	NOMBRE D'ACTIVITÉS RÉALISÉES	NOMBRE D'ENTREPRISES AYANT PARTICIPÉS À L'ACTIVITÉ	Mesure de rendement (activités)
		Nombre d'entreprises différentes ciblées			
Accompagnement individuel	Services-conseils à l'exportation	<u>Absence des données quantitatives</u>		344	330 entreprises
Diagnostics exports	Réalisation de diagnostics exports			0	36 diagnostics export
Élaboration de plans d'affaires internationales (ou équivalent)	Soutien à l'élaboration de plans d'affaires internationales (ou équivalent)				
Accompagnement à la mise en œuvre des stratégies d'exportation	Services conseils à la mise en œuvre des stratégies d'exportation		13	44	
Activités de maillage	Services de préparation à des missions et activités de maillage		4	20	18 entreprises
	Nouveaux exportateurs ciblés			0	33 nouveaux exportateurs
ACTIVITÉS DE GROUPE PRÉVUES					
ACTIVITÉ	THÈMES / SECTEURS / MARCHÉS (si connus)	CIBLES DE RÉALISATION	NOMBRE D'ACTIVITÉS RÉALISÉES	NOMBRE D'ENTREPRISES AYANT PARTICIPÉS À L'ACTIVITÉ	Mesure de rendement (activités)
Formation	Activités de groupe: formations/sensibilisations sur l'exportation/maillage/ séances d'informations, missions commerciales de groupe	Absence des données quantitatives	58	240	240 entreprises

Développement Économique Longueuil (DEL) 2015-2018

TYPE D'ACTIVITÉS APPUYÉES	SERVICES INDIVIDUELS ATTENDUS	CIBLES DE RÉALISATION (PLAN D'ACTION)	NOMBRE D'ACTIVITÉS RÉALISÉES	NOMBRE D'ENTREPRISES AYANT PARTICIPÉS À L'ACTIVITÉ	Mesure de rendement (activités)
		Nombre d'entreprises différentes ciblées			
Accompagnement individuel	Services-conseils à l'exportation	160	505	201	375 entreprises
Diagnostics exports	Réalisation de diagnostics exports	36	71	49	36 diagnostics
Élaboration de plans d'affaires internationales (ou équivalent)	Soutien à l'élaboration de plans d'affaires internationales (ou équivalent)	18	42	43	
Accompagnement à la mise en œuvre des stratégies d'exportation	Services conseils à la mise en œuvre des stratégies d'exportation	120	30	49	
Activités de maillage	Services de préparation à des missions et activités de maillage	85	10	67	
	Nouveaux exportateurs ciblés	11			33 nouveaux exportateurs
ACTIVITÉS DE GROUPE PRÉVUES					
ACTIVITÉ	THÈMES / SECTEURS / MARCHÉS (si connus)	CIBLES DE RÉALISATION	NOMBRE D'ACTIVITÉS RÉALISÉES	NOMBRE D'ENTREPRISES AYANT	Mesure de rendement (activités)

				PARTICIPÉS À L'ACTIVITÉ	
Formation	Activités de groupe: formations/sensibilisations sur l'exportation/maillage/ séances d'informations, missions commerciales de groupe	242	32	212	300 entreprises

ANALYSE DES RÉSULTATS DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE LONGUEUIL

Concernant la période 2012-2015, nous n'avons pas pu avoir les plans d'action des trois années. Dans ce cas, nous allons faire faire appel à des indicateurs trouvés dans la mesure de rendement vu que ce document est une annexe de la convention.

Concernant des services de conseils individuels à l'exportation, Développement Économique Longueuil (DEL) a pu accompagner 344 entreprises sachant que l'objectif ciblé dans la mesure de rendement était de 330 entreprises.

L'organisme a pu aussi accompagner au niveau de la mise en œuvre de la stratégie d'exportation 44 entreprises et 20 entreprises en matière des activités de maillage. Au niveau du diagnostic export, nous n'avons pas trouvé de données sur le nombre des services offerts dans ce volet sachant qu'un nombre de 36 diagnostics étaient ciblées selon la mesure de rendement.

Concernant la période 2015-2018, DEL a pu offrir des services d'accompagnement conseil individuels à l'exportation à 201 entreprises sachant que l'objectif ciblé était de 160 entreprises selon le plan d'action et 375 entreprises selon la mesure de rendement. 49 diagnostics à l'exportation ont été réalisés du temps que l'objectif ciblé dans le plan d'action était de 36.

Au niveau des services concernant l'élaboration des plans d'affaires à l'international, DEL a pu accompagner 43 entreprises par rapport à 18 entreprises ciblées dans le plan d'action. Du même, DEL a pu offrir des services de conseil dans la mise en œuvre des stratégies d'exportation à 49 entreprises sachant que 120 entreprises étaient ciblées selon le plan d'action. Au niveau des services de maillage et des préparations à l'exportation, 67 entreprises ont pu avoir des services de l'ORPEX sachant que l'objectif ciblé était de 85 entreprises. Les services de DEL n'ont pas permis de susciter l'intérêt d'aucun nouveaux exportateurs selon les rapports d'activités sachant que l'objectif dans ce sens était fixé à 11 nouveaux explorateurs.

Concernant les activités de groupe, 212 entreprises ont pu bénéficier des formations et des activités de sensibilisation organisées ou encadrées par DEL sachant que l'objectif était de fixé à 242 entreprises selon le plan d'action et 300 entreprises selon la mesure de rendement. En termes de prorata territorial, 661 entreprises de l'agglomération de Longueuil ont pu bénéficier des différents

services de DEL dans un bassin d'entreprises estimé à 1063. L'objectif du nombre global des entreprises visées dans le plan d'action était de servir 672 entreprises.

DEVIS D'ÉVALUATION : ÉVALUATION DE L'EFFICACITÉ DU FINANCEMENT DE CHAQUE DES TROIS ORPEX.

Sur base des données compilée dans les tableaux précédents et pour pouvoir faire une comparaison horizontale et verticale en mettant l'accent sur les résultats des paires évalués. Il est certain que chaque ORPEX a son contexte qui pourrait être différent des autres, ce qui ramène un caractère complexe à l'analyse et à l'interprétation des résultats. Pour ce faire, nous allons faire en premier lieu une analyse comparative les activités réalisées et celles ciblées et prédéfinies dans le plan d'action de chaque ORPEX. Les tableaux suivant présentent des compilations de données quantitatives collectées qui concernent chaque question d'évaluation et pour chaque période visée soit 2012-2015 et 2015-2018.

Pour pouvoir appuyer notre analyse et notre interprétation des résultats, nous avons fait une comparaison des résultats de chaque ORPEX sachant que l'analyse comparative des résultats pourrait nous aider à avoir une idée sur l'atteinte des objectifs en tenant en considération le bassin des entreprises existantes et ciblées⁸ dans le territoire de chaque ORPEX.

Dans l'analyse des résultats, l'échelle de mesure utilisée est le niveau d'efficacité. Le tableau suivant nous présente la définition du niveau de l'efficacité par rapport au niveau d'atteinte de l'objectif.

Niveau de l'efficacité	Niveau d'atteinte de l'objectif (Échelle de mesure)
Très efficace	100% et plus
Efficace	[90%-100%]
Moyennement efficace	[70%-89%]
Peu efficace	[51%-69%]
Inefficace	[0%-50%]

⁸ Il s'agit des entreprises enregistrées dans la base de données Clientis du MEI. Il pourrait y avoir d'autres entreprises qui n'ont jamais fait appel au MEI et par conséquent, elles ne sont pas repérées par le ministère.

- **PREMIÈRE QUESTION D'ÉVALUATION**

1er questions : 1. Dans quelle mesure les services de chaque ORPEX permettent-ils de promouvoir l'exportation auprès entreprises de sa région en offrant des services d'accompagnement individuels aux entreprises? (Atteinte de la mesure 2 de la SQE).

Pour répondre à cette question, nous avons extrait à partir des tableaux compilés précédents les données suivantes qui touchent aux quatre indicateurs (mesures) en lien avec la question. Ces indicateurs sont :

- **Indicateur 1** : Nombre de services conseils individualisés à l'exportation offert par l'ORPEX sur des thématiques spécifiques notamment les procédures pour exporter, le financement à l'exportation, le marketing international, les douanes et la logistique internationale.
- **Indicateur 2** : Nombre des diagnostics export faits pour les entreprises
- **Indicateur 3** : Nombre d'interventions de soutien à l'élaboration de plans d'affaires internationaux;
- **Indicateur 4** : Nombre d'entreprises s'intéressant pour la première fois à l'international ou réalisant leurs premières ventes hors Québec grâce aux services d'accompagnement de son ORPEX.

2012-2015

TYPE D'ACTIVITÉS APPUYÉES	SERVICES INDIVIDUELS ATTENDUS	CIQMO Bassin d'entreprises : 766		Expansion PME Bassin d'entreprises : 1622		DEL Bassin d'entreprises : 1063	
		Nombre d'entreprises ayant participées/bénéficiées de l'activité	Objectifs (Plan d'action)	Nombre d'entreprises ayant participées/bénéficiées de l'activité	Objectifs (Plan d'action)	Nombre d'entreprises ayant participées/bénéficiées de l'activité	Objectifs (Plan d'action)
Accompagnement individuel	Services-conseils à l'exportation	180	absence de données	344	104	344	absence de données
	Accompagnement pour réaliser une première exportation	19	33 (mesure de rendement)	27	15(mesure de rendement)	0	33 (mesure de rendement)
Diagnostiques exports	Réalisation de diagnostics exports	absence de données	absence de données	absence de données	70	0	absence de données

Élaboration de plans d'affaires internationales (ou équivalent)	Soutien à l'élaboration de plans d'affaires internationales (ou équivalent)	23	absence de données	absence de données	11	absence de données	absence de données

2015-2018

TYPE D'ACTIVITÉS APPUYÉES	SERVICES INDIVIDUELS ATTENDUS	CIQMO Bassin d'entreprises : 766		Expansion PME Bassin d'entreprises : 1622		DEL Bassin d'entreprises : 1063	
		Nombre d'entreprises ayant participées/bénéficiées de l'activité	Objectifs (Plan d'action)	Nombre d'entreprises ayant participées/bénéficiées de l'activité	Objectifs (Plan d'action)/ mesure du rendement	Nombre d'entreprises ayant participées/bénéficiées de l'activité	Objectifs (Plan d'action)
Accompagnement individuel	Services-conseils à l'exportation	175	100	222	175	201	160
	Accompagnement pour réaliser une première exportation	absence de données	36 (mesure de rendement)	absence de données	53	absence de données	11
Diagnostiques exports	Réalisation de diagnostics exports	50	36	53	47	49	36
Élaboration de plans d'affaires internationales (ou équivalent)	Soutien à l'élaboration de plans d'affaires internationales (ou équivalent)	11	15	33	45	43	18

ANALYSE DES RÉSULTATS DES TROIS ORPEX CONCERNANT LA PREMIÈRE QUESTION D'ÉVALUATION

Période 2012-2015

Pour CIQMO, vu l'absence du plan d'action 2012-2015, nous ne pouvons pas nous prononcer sur son efficacité concernant la première question de l'évaluation. Toutefois, si l'on prend en considération le prorata territorial, nous constatons que :

- 14% des entreprises de la Montérégie Ouest ont pu bénéficier de ses services concernant la mesure 1 (services conseils à l'exportation),
- 2.5% des entreprises de son territoire ont bénéficié de ses services concernant la mesure 2 (Accompagnement pour réaliser une première exportation), soit 19 entreprises sachant que dans la mesure du rendement, l'objectif visé est 33 entreprises ce qui veut dire que l'organisme n'a pas pu atteindre son objectif selon cette mesure du rendement considéré comme une alternative au plan d'action.
- 3% des entreprises ont bénéficié de son soutien à l'élaboration des plans d'affaires internationales (ou équivalent) soit 33 entreprises.
- Concernant la réalisation du diagnostic export, nous ne pouvons pas nous prononcer vu l'absence des données.

Concernant Expansion PME, nous remarquons que l'organisme a pu :

- Réaliser ses services –conseils à l'exportation auprès de 352 entreprises sachant que l'objectif ciblé est de 104 entreprises. Ceci nous amène à dire que l'atteinte de l'objectif a été dépassée à 338%. 21% des entreprises (352) de son territoire de la Montérégie Est (1622) ont pu bénéficier de ses services-conseil à l'exportation
- Accompagner 24 entreprises pour réaliser une première exportation sachant que l'objectif visé dans le plan d'action est de 15 nouveaux exportateurs⁹ (selon la mesure du rendement). L'objectif a été atteint à 180%. Ceci dit aussi que 1.6% des entreprises de son territoire ont pu être accompagné par l'ORPEX dans ce volet.
- Concernant le 3^e et le 4^e indicateur qui sont en lien avec la réalisation de diagnostic export et le soutien à l'élaboration des plans d'affaires à l'international, nous ne pouvons pas nous prononcer vu l'absence des données dans les rapports d'activité de l'ORPEX.

Pour Développement Économique Longueuil (DEL), nous tenons signaler l'absence des plans d'actions couvrant la période 2012-2015, alors nous allons comparer les résultats avec les données disponibles dans la mesure du rendement et les analyser aussi en prenant en considération le nombre de entreprises enregistrées par le MEI qui sont actives dans le territoire de l'agglomération de Longueuil.

⁹ Dans le plan d'action, l'objectif ciblé mentionné est de 3 nouveaux exportateurs, ce que nous avons jugé comme une erreur vu que dans la mesure du rendement l'objectif est de 15 nouvelles entreprises exportatrices et qu'il serait inadéquat à ce que l'objectif ciblé est 3 qui est inférieur aussi aux objectif visés par les deux autres ORPEX, .

- 344 entreprises ont reçu des services de DEL en matière des services-conseils à l'exportation soit 32% des entreprises de l'agglomération,
- Concernant le 2^e, 3^e et 4^e indicateur, DEL n'était pas en mesure de nous fournir ses rapports d'activité ce qui veut dire que nous ne pouvons pas nous prononcer quant à son efficacité au niveau de la promotion des exportations auprès des entreprises de sa région pour la période 2012-2015.

Conclusion : Pour la période 2012-2015, vu l'absence des données suffisants pour émettre un jugement, nous ne pouvons pas nous prononcer sur le niveau d'efficacité de ces trois ORPEX sauf le premier indicateur pour Expansion PME qui démontre son efficacité au niveau des services d'accompagnement des entreprises dont l'objectif visé est largement atteint.

Période 2015-2018

Pour cette période, nous avons remarqué une amélioration au niveau de la reddition de comptes, la majorité des rapports d'activités et des plans d'action sont produits. Ceci nous aide beaucoup au niveau de notre évaluation. Comme constats en analysant le tableau compilé ci-dessus, nous citons :

Pour CIQMO :

- Concernant le premier indicateur, l'organisme n'a pas pu atteindre l'objectif ciblé dans le plan d'action. 175 entreprises ont bénéficié de ses services de conseils à l'exportation sachant que l'objectif visé était de 100 entreprises. Le niveau d'atteinte de cet objectif est de 100%. En prenant en considération le prorata du territoire, CIQMO a pu servir 22% des entreprises de la Montérégie ouest.
- Au niveau de la réalisation du diagnostic export, 50 entreprises ont bénéficié de ce service sachant que l'objectif ciblé était de 36. Alors, le niveau d'atteinte de cet objectif est aussi de 100% ce qui est considéré aussi comme très satisfaisant. En termes de bassin des entreprises du territoire, 6.5% des entreprises du territoire ont pu être accompagnées par l'organisme dans ce sens.
- CIQMO a soutenu au niveau de l'élaboration des plans d'affaire à l'international 11 entreprises sachant que l'objectif ciblé était de 15 entreprises ce qui veut dire que seulement 73% des objectifs visés ont été atteints par l'organisme.

- 67 entreprises ont bénéficié des services d'accompagnement à la mise en œuvre de la stratégie des exportations qui représente 63% de l'objectif visé.
- Au niveau des services du maillage, 38 entreprises ont bénéficié de ce service sachant que l'objectif était de 97 entreprises. Le niveau d'atteinte de l'objectif est de 39%. Par contre, CQMO a pu atteindre son objectif concernant le service de formation et de sensibilisation. 288 entreprises ont participé à des activités de groupe sachant que l'objectif était de 158 entreprises dans ce volet.

Conclusion: En faisant référence aux résultats réalisés et aux objectifs visés, CIQMO nous semble très efficace au niveau de certains indicateurs et est en même temps moins efficace au niveau de certains autres indicateurs de la première question.

Concernant Expansion PME :

- 222 entreprises ont été accompagnées par Expansion PME en matière des services-conseils à l'exportation par rapport à 175 entreprises identifiées comme objectif visé dans le plan d'action. L'organisme a atteint 126% de cet objectif. 13% des entreprises du territoire de la Montérégie Est ont pu bénéficier de ses services.
- Aucune donnée n'est disponible concernant le nombre des entreprises qui ont bénéficié du service d'accompagnement pour la réalisation d'une première exportation sachant que l'objectif ciblé dans le plan d'action était de 53 entreprises.
- Concernant la réalisation de diagnostic export, Expansion PME a pu soutenir 53 entreprises sachant que l'objectif visé était de 47 entreprises. Le niveau d'atteinte de cet objectif est 112% sachant que 5.4% des entreprises du territoire ont pu être soutenues concernant ce volet.
- 33 entreprises ont pu avoir les services d'Expansion PME en matière du soutien à l'élaboration des plans d'affaire à l'international du temps que l'objectif ciblé était de 45 entreprises. Alors, l'objectif est atteint à 73%. En termes du prorata territorial, 2% des entreprises du territoire ont pu avoir l'accompagnement de cet ORPEX.

Conclusion : En faisant référence aux résultats réalisés, Expansion PME nous semble efficace au niveau de ses services liés à la promotion de des exportations auprès des entreprises de sa région. Il a atteint même dépassé largement les objectifs visé dans les plans d'action.

Concernant Développement Économique Longueuil (DEL)

- 201 des entreprises ont été accompagnées par DEL en matière de ses services-conseils à l'exportation sachant que l'objectif ciblé était de 160. L'objectif est atteint à 125%. Aussi, en lien avec cet indicateur, 19% des entreprises de l'agglomération de Longueuil ont été accompagné par DEL pour la période 2015-2018.
- Absence des données dans les rapports d'activité concernant le nombre des entreprises qui ont bénéficié d'un accompagnement pour réaliser une première exportation sachant que l'objectif ciblé était de 11 entreprises.
- DEL a pu réaliser plus 100% des objectifs visés en lien avec la réalisation du diagnostic export soit 49 entreprises bénéficiaires de ce service sachant que l'objectif ciblé dans le plan d'action était de 36 entreprises. 4.6% des entreprises du territoire ont pu être soutenues par DEL dans le diagnostic export.
- Concernant le service du soutien à l'élaboration des plans d'affaires internationales, DEL a pu accompagner 43 entreprises sachant que l'objectif ciblé était de 18 entreprises (238% des objectifs ciblés). Ceci représente 4 % des entreprises de l'agglomération de Longueuil.

Conclusion : En faisant référence aux résultats réalisés, Développement Économique Longueuil (DEL) nous semble efficace au niveau de ses services liés à la promotion de des exportations auprès des entreprises de sa région.

• DEUXIÈME QUESTION D'ÉVALUATION

2. Dans quelle mesure le rôle de chaque ORPEX permet-il de préparer et de diffuser des formations en développement de marchés, en logistique et en marketing-en offrant des services de sensibilisation et de formation à l'exportation adéquats pour la région et complémentaires à ceux offerts par le ministère et les autres intervenants à l'exportation? (Atteinte de la mesure 7 de la SQE)

Pour répondre cette deuxième question d'évaluation en lien avec le nombre de formations et d'activités de groupe que chaque ORPEX organise en faveur des entreprises de son territoire, nous faisons appel au 5^e indicateur soit le nombre d'offres de formation et de sensibilisation sur

l'exportation¹⁰ Le tableau suivant représente les données compilées en lien avec l'indicateur 5 pour les deux périodes 2012-2015 et 2015-2018.

2012-2015

TYPE D'ACTIVITÉS APPUYÉES	SERVICES INDIVIDUELS ATTENDUS	CIQMO Bassin d'entreprises : 766		Expansion PME Bassin d'entreprises : 1622		DEL Bassin d'entreprises : 1063	
		Nombre d'entreprises ayant participées/bénéficiées de l'activité	Objectifs (Plan d'action)	Nombre d'entreprises ayant participées/bénéficiées de l'activité	Objectifs (Plan d'action)	Nombre d'entreprises ayant participées/bénéficiées de l'activité	Objectifs (Plan d'action)
Formation	Activités de groupe: formations/sensibilisations sur l'exportation/maillage/séances d'informations, missions commerciales de groupe	102	Absence des données	240	90	240	Absence des données

2015-2018

TYPE D'ACTIVITÉS APPUYÉES	SERVICES INDIVIDUELS ATTENDUS	CIQMO Bassin d'entreprises : 766		Expansion PME Bassin d'entreprises : 1622		DEL Bassin d'entreprises : 1063	
		Nombre d'entreprises ayant participées/bénéficiées de l'activité	Objectifs (Plan d'action)	Nombre d'entreprises ayant participées/bénéficiées de l'activité	Objectifs (Plan d'action)	Nombre d'entreprises ayant participées/bénéficiées de l'activité	Objectifs (Plan d'action)
Formation	Activités de groupe: formations/sensibilisations sur l'exportation/maillage/séances d'informations, missions commerciales de groupe	288	158	191	119	212	242

¹⁰ Formations/sensibilisations sur l'exportation/maillage/ sciences d'informations, missions commerciales de groupe).

ANALYSE DES RÉSULTATS DES TROIS ORPEX CONCERNANT LA DEUXIÈME QUESTION D'ÉVALUATION

Pour la période 2012-2015

- Concernant CIQMO, nous remarquons que 102 entreprises ont bénéficié de ce service de formation et de sensibilisation sur l'exportation /maillage/ sciences d'informations, missions commerciales de groupe qui représente 13.3% des entreprises de la Montérégie ouest.

Conclusion : Vu que nous n'avons pas de données sur l'objectif ciblé dans le plan d'action, nous ne pouvons pas nous prononcer quant au niveau de son efficacité concernant l'indicateur 4.

- Pour Expansion PME, 240 entreprises ont participé à des activités de groupe de formation et de sensibilisation organisées par cet organisme sachant que l'objectif ciblé dans ce sens était de 90 entreprises.

Conclusion : L'objectif a été largement atteint (266%). Au niveau du prorata territorial, 14.7% des entreprises de la Montérégie Est ont pu bénéficier des activités de formation et de sensibilisation organisées par l'ORPEX.

- De son côté DEL a pu assurer la participation de 240 entreprises dans ses activités de groupes.

Conclusion : Vu l'absence du plan d'action, nous ne pouvons pas nous prononcer concernant son efficacité au niveau de cet indicateur. Par contre, nous remarquons que 14.7% des entreprises de l'agglomération de Longueuil ont pu bénéficier des activités de formation et de sensibilisation que DEL a pu organiser.

Pour la période 2015-2018

- CIQMO a pu assurer la participation de 288 entreprises dans ses activités de groupes sachant que l'objectif ciblé était de 158 entreprises selon le plan d'action.

Ceci dit que CIQMO a pu atteindre son objectif à 182%. En effet, 37.6% des entreprises de son territoire ont bénéficié de ses interventions dans ce volet ce qui est jugé significatif. Nous remarquons aussi que ce volet touchant la formation et des activités de groupe est au centre d'intérêt du MEI aussi. Alors, CIQMO nous semble efficace

- Expansion PME a atteint son objectif d'assurer la participation de 178 entreprises en assurant effectivement la participation de 191 entreprises soit le niveau d'atteinte d'objectif est de 160%. Par contre seulement 11.7% des entreprises de la Montérégie Est ont bénéficié de ce service, ce qui est considéré comme moins performant par rapport à CIQMO qui a pu atteindre 37.6%.

Conclusion : Expansion PME nous semble très efficace au niveau de l'atteinte de son objectif tel que prédéfinis dans le plan d'action. Mais il nous semble que cet objectif est sous-évalué lors de l'élaboration du plan d'action. Expansion PME a des moyens financiers et humaines qui pourraient l'aider à élargir ce service de formation et de sensibilisation au maximum possible d'entreprises de son territoire.

- Pour DEL, l'objectif ciblé était de 242 entreprises, alors qu'elle a pu assurer la participation de 212 entreprises. Le niveau d'atteinte de cet objectif est 88% par rapport à ce qui était prévu dans le plan d'action.

Conclusion : DEL nous semble moyennement efficace concernant le niveau d'atteinte de son objectif en lien avec le nombre des entreprises ciblées dans ce volet des activités de groupe.

• TROISIÈME QUESTION D'ÉVALUATION

3. Dans quelle mesure les services de l'ORPEX permettent-ils de mieux orienter la stratégie d'exportation des entreprises de la région couverte ?

Pour répondre à cette question, nous avons fait appel à deux indicateurs suivants, soit :

- L'indicateur 6 : nombre de services conseils qui s'inscrivent dans les démarches de l'ORPEX visant la mise en œuvre des stratégies d'exportation.
- L'indicateur 7 : nombre de services de préparation à des missions et activités de maillage organisées et initiées par l'ORPEX.

Le tableau suivant représente une compilation des données en lien avec les deux indicateurs par rapport aux objectifs ciblés pour les deux périodes triennales :

2012-2015

		CIQMO Bassin d'entreprises : 766	Expansion PME Bassin d'entreprises : 1622	DEL Bassin d'entreprises : 1063
--	--	--	---	---

TYPE D'ACTIVITÉS APPUYÉES	SERVICES INDIVIDUELS ATTENDUS	Nombre d'entreprises ayant participées/bénéficiées de l'activité	Objectifs (Plan d'action)	Nombre d'entreprises ayant participées/bénéficiées de l'activité	Objectifs (Plan d'action)	Nombre d'entreprises ayant participées/bénéficiées de l'activité	Objectifs (Plan d'action)
Accompagnement à la mise en œuvre des stratégies d'exportation	6- Nombre de services conseils qui s'inscrivent dans les démarches de l'ORPEX visant la mise en œuvre des stratégies d'exportation.	absence de données	absence de données	35	63	44	absence de données
Activités de maillage	7- Nombre de services de préparation à des missions et activités de maillage organisées et initiées par l'ORPEX.	53	absence de données	29	5	20	absence de données

2015-2018

TYPE D'ACTIVITÉS APPUYÉES	SERVICES INDIVIDUELS ATTENDUS	CIQMO Bassin d'entreprises : 766		Expansion PME Bassin d'entreprises : 1622		DEL Bassin d'entreprises : 1063	
		Nombre d'entreprises ayant participées/bénéficiées de l'activité	Objectifs (Plan d'action)	Nombre d'entreprises ayant participées/bénéficiées de l'activité	Objectifs (Plan d'action)	Nombre d'entreprises ayant participées/bénéficiées de l'activité	Objectifs (Plan d'action)
Accompagnement à la mise en œuvre des stratégies d'exportation	6- Nombre de services conseils qui s'inscrivent dans les démarches de l'ORPEX visant la mise en œuvre des stratégies d'exportation.	67	105	23	20	49	120
Activités de maillage	7- Nombre de services de	38	97	7	4	67	85

	préparation à des missions et activités de maillage organisées et initiées par l'ORPEX.	
--	---	--

ANALYSE COMPARATIVE DES RÉSULTATS DES TROIS ORPEX CONCERNANT LA TROISIÈME QUESTION D'ÉVALUATION

Pour la période 2012-2015

- Pour CIQMO et concernant les deux indicateurs, nous n'avons pas de données sur le nombre des entreprises ayant bénéficiées d'un accompagnement à la mise en œuvre des stratégies d'exportation ni l'objectif ciblé. Par contre, nous remarquons que 53 entreprises ont pu bénéficier des services de préparation à des missions et activités de maillage organisées et initiées par l'ORPEX.

Alors vu l'absence de données suffisantes, nous ne pouvons pas nous prononcer concernant l'efficacité de cet ORPEX concernant ces deux indicateurs.

- Expansion PME a pu assurer un accompagnement à la mise en œuvre des stratégies d'exportation à 35 entreprises sachant que 63 entreprises étaient l'objectif ciblé dans le plan d'action. En termes du prorata territorial, 1.7% des entreprises de la Montérégie Est ont pu bénéficier de ce service.

Ceci dit que Expansion PME a pu réaliser 56% des objectifs ce qui signifie qu'il est peu efficace au niveau de son accompagnement à la mise en œuvre des stratégies d'exportation.

- Concernant le 7^e indicateur, Expansion PME a pu offrir ses services de préparation à des missions et activités des maillages à 29 entreprises sachant que l'objectif visé était de 5 entreprises.

Conclusion : L'objectif a été largement atteint, Expansion PME est très efficace dans ce volet.

- DEL de son côté a pu assurer la participation de 44 entreprises qui représente 4.1% de l'ensemble des entreprises de l'agglomération inscrites dans la base de données du MEI. Au

niveau des activités de maillage, DEL a pu accompagner 20 entreprises ce qui représente 1.8% des entreprises de l'agglomération.

Conclusion : Pour les deux indicateurs, nous n'avons pas de données sur les objectifs ciblés vu l'absence des plans d'actions. Par conséquent, nous ne pouvons pas nous prononcer concernant l'efficacité de cet ORPEX concernant ces deux indicateurs.

Pour la période 2015-2016

- CIQMO a pu assurer l'accompagnement à la mise en œuvre des stratégies d'exportation de 67 entreprises sachant que l'objectif ciblé était de 105 entreprises. Le niveau d'atteinte de cet objectif en lien avec cet indicateur est de 63%. En lien avec le prorata des entreprises de la région de la Montérégie, CIQMO a pu servir seulement 8.8% de ces entreprises.
- Au niveau des activités de maillage, cet ORPEX a assuré l'accompagnement de 38 entreprises qui représente 39% du nombre des entreprises ciblées (Objectif de 97 entreprises). Soit 5% des entreprises de la Montérégie Ouest ont été accompagnées par CIQMO au niveau des activités de maillage.

Conclusion : CIQMO nous semble inefficace au niveau de l'atteinte de ces deux objectifs, et par conséquent, nous jugeons que ses services n'ont pas permis de mieux orienter la stratégie d'exportation des entreprises de la Montérégie Ouest. Par conséquent, nous jugeons que ses services n'ont pas permis de mieux orienter la stratégie d'exportation des entreprises de la Montérégie Est.

- Expansion PME a pu accompagner à la mise en œuvre des stratégies d'exportation de 23 entreprises qui représente 1.2% des entreprises du territoire de la Montérégie Est. L'objectif visé était de 30 entreprises, ce qui veut dire que le niveau d'atteinte de cet objectif est de 76%.
- Au niveau des activités de maillage, 7 entreprises ont pu être soutenues par Expansion PME sachant que l'objectif visé est de 12 entreprises, soit 40% du niveau d'atteinte de cet objectif.

Conclusion : Expansion PME nous semble peu et moyennement efficace au niveau de l'atteinte de ces deux objectifs respectifs.

- De sa part DEL a pu accompagner en matière des services visant la mise en œuvre des stratégies d'exportation 49 entreprises qui représentent 4.6% des entreprises de l'agglomération de Longueuil. L'objectif visé qui est de 120 entreprises n'est pas atteint pas l'organisme. Le niveau d'atteinte de cet objectif est de 40%.
- Concernant les activités de maillage, l'objectif visé dans le plan d'action était de 85 entreprises, DEL en a pu accompagner 67 entreprises. Le niveau d'atteinte de l'objectif est de 79%.

Conclusion : DEL nous semble inefficace au niveau de l'atteinte de l'objectif visé au niveau de l'accompagnement à la mise en œuvre des stratégies d'exportation, Par contre, il est moyennement efficace au niveau de ses services de préparation à des missions et activités de maillage

• QUATRIÈME QUESTION D'ÉVALUATION

4. Dans quelle mesure les ORPEX financés par le MEI contribuent-ils à l'augmentation du chiffre d'affaires des entreprises ayant bénéficiées des services de l'ORPEX.

Le caractère confidentiel de cette présente évaluation nous limite au niveau de la collecte du maximum possible des informations dont les états financiers des entreprises bénéficiaires des services de chaque des ORPEX. Par conséquent, nous ne pouvons pas émettre aucun jugement sur la contribution des services de ces ORPEX à l'augmentation des chiffres d'affaires réalisés à l'international par les entreprises de la région.

Le tableau suivant nous présente des réponses consolidées à des questions d'évaluations pour chaque ORPEX et selon la période visée :

ORPEX/Questions d'évaluation selon la période			CIQMO	Expansion PME	DEL
1er question : Dans quelle mesure les services de chaque ORPEX permettent-ils de promouvoir l'exportation auprès entreprises de sa région en offrant des services d'accompagnement individuels aux entreprises? (Atteinte de la mesure 2 de la SQE).	2012-2015	Indicateur 1	N/A	Très efficace	N/A
		Indicateur 2	N/A	N/A	N/A
	2015-2018	Indicateur 3	N/A	N/A	N/A
		Indicateur 4	N/A	Très efficace	N/A
		Indicateur 1	Très efficace	Très efficace	Très efficace
		Indicateur 2	Très efficace	Très efficace	Très efficace
		Indicateur 3	Moyennement efficace	Moyennement efficace	Très efficace
		Indicateur 4	N/A	N/A	N/A

2^e question : Dans quelle mesure le rôle de chaque ORPEX permet-il de préparer et de diffuser des formations en développement de marchés, en logistique et en marketing-en offrant des services de sensibilisation et de formation à l'exportation adéquats pour la région et complémentaires à ceux offerts par le ministère et les autres intervenants à l'exportation? (Atteinte de la mesure 7 de la SQE)	2012-2015	Indicateur 5	N/A	Très efficace	N/A
	2015-2018	Indicateur 5	Très efficace	Très efficace	Moyennement efficace
3^e question : Dans quelle mesure les services de l'ORPEX permettent-ils de mieux orienter la stratégie d'exportation des entreprises de la région couverte ?	2012-2015	Indicateur 6	N/A	Peu efficace	N/A
		Indicateur 7	N/A	Très efficace	N/A
	2015-2018	Indicateur 6	Inefficace	Moyennement efficace	Inefficace
		Indicateur 7	Inefficace	Peu efficace	Moyennement efficace
4^e question : Dans quelle mesure les ORPEX financés par le MEI contribuent-ils à l'augmentation du chiffre d'affaires des entreprises ayant bénéficiées des services de l'ORPEX?	2012-2015 et 2015-2018	Indicateur 8	N/A	N/A	N/A

En se référant au tableau précédent, nous constatons les éléments suivants concernant la fréquence des niveaux d'efficacité ainsi que l'absence des données relatives à chaque indicateur auquel nous avons fait appel pour pouvoir répondre aux questions d'évaluation :

2012-2015

ORPEX	Indicateurs (total du 7)					
	très efficace	Efficace	Moyennement efficace	Peu efficace	Inefficace	Absence de données
CIQMO	0/7	0/7	0/7	0/7	0/7	7/7
Expansion PME	4/7	0/7	0/7	1/7	0/7	2/7
DEL	0/7	0/7	0/7	0/7	0/7	7/7

2015-2016

ORPEX	Indicateurs
-------	-------------

	très efficace	Efficace	Moyennement efficace	Peu efficace	Inefficace	Absence de données
CIQMO	3/7	0/7	1/7	0/7	2/7	1/7
Expansion PME	3/7	0/7	2/7	1/7	0/7	1/7
DEL	3/7	0/7	2/7	0/7	1/7	1/7

LES LIMITES DE NOTRE ÉTUDE

Durant la réalisation de notre évaluation, nous nous sommes confrontés à certaines limites qui pourraient affecter la fiabilité de ce rapport. Parmi ces limites, nous citons :

- Le caractère confidentiel de l'évaluation ainsi que le manque de données constituent deux principales entraves à une évaluation crédible et fiable de ces trois ORPEX. Par exemple
- L'accès à l'information crédible confirmée par les clients et les bénéficiaires des services des trois organismes est un grand enjeu. Dans ce contexte, il serait difficile d'établir un rapport fiable entre le mandat des ORPEX et leurs résultats sans avoir accès à une vérification auprès des entreprises ciblées par le programme. Les données et les documents disponibles sont produits et fournis par les ORPEX eux même.
- Présence de certains rapports et plans d'action où le contenu est à dominance qualitative, ce qui laisse une porte ouverte à des interprétations différentes sur les résultats et sur les objectifs ciblés.
- Présence des données et de certains rapports pour une même année avec des données différents. Pour l'évaluateur, il serait difficile à identifier celles qui sont jugées officielles et finales.
- Concernant l'évaluation d'efficacité l'accent devrait être mis sur le rapport entre les résultats obtenus et les ressources investies pour les atteindre, les carences au niveau de l'évaluation de l'efficacité causées par un système de collecte de données lacunaire et limité vu le contexte de l'évaluation rendent impossibles une évaluation de l'efficacité au sens strict.

RECOMMANDATIONS

Sur base de notre analyse, et pour pouvoir maîtriser le processus du suivi et d'encadrement des OPREX de la région, nous avons identifié quelques actions à entreprendre par le MEI à savoir :

- Réviser les Convention signée avec chaque ORPEX en mettant l'accent sur les obligations claires, quantifiables et évaluables de chaque partie.
- Mettre en place des mécanismes de suivi rigoureux qui permettent une vérification des informations produites par les ORPEX.
- Mettre en place des outils fiables et réguliers de cueillette des données. À partir de là, les décisions des gestionnaires seraient orientés à travers des données fiables et objectivement vérifiables et collectées régulièrement.
- Mettre en place une réflexion de fond sur les liens entre les cibles, les interventions et les effets attendus à travers l'élaboration d'un modèle logique. Ce modèle permettrait non seulement de s'assurer d'une cohérence entre les activités de mise en œuvre et les effets attendus en fonction des populations. Cette réflexion permettrait également une évaluation des besoins de chaque ORPEX afin qu'il puisse atteindre ses objectifs dans de meilleures conditions. De plus, à travers le mandat du programme, un exercice de clarification des concepts serait très utile aussi. À partir de là, il serait intéressant de proposer également un mandat de soutien à la mise en place d'un système d'information et définissant au départ des critères pour sélectionner des indicateurs objectivement vérifiables.
- Le plan d'action de chaque organisme devrait être élaboré sur base des données économiques de chaque territoire visé par les services.

Notre travail de recherche pourrait constituer une base ou un début pour d'autres études d'évaluation portant sur l'efficacité des ORPEX, non pas seulement dans la Montérégie, mais également des ORPEX reconnus dans toute la province. La description empirique que nous avons menée ainsi que l'ensemble des constats soulevés permettrait de générer des idées et d'identifier des modèles théoriques adaptables au contexte des missions et mandats des ORPEX. Cette réflexion pourrait être utilisée pour recourir à des études plus avancées ou plus précises dans l'avenir et pour d'autres programme du ministère jugés similaires (Lemaire, 2016).

CONCLUSION

Il est certain que les ORPEX ont un rôle important au niveau de la promotion des exportations québécoises. Toute activités faites en faveur des entreprises aura un impact direct ou/et indirects sur la sensibilisation et l'accompagnement des exportations dans leurs démarches d'exportation. Ce présent mandat d'évaluation consiste à évaluer l'efficacité des activités réalisées par les 3 ORPEX de la région de la Montérégie.

Les recommandation et constats de ce rapport permettront au mandataire de prendre les décisions adéquates concernant le maintien du financement ou non de ces organismes et d'adapter des meilleures pratiques de gestion de ce type des partenariats éventuels avec ces ORPEX ou autres dans le futur. Également, ce rapport est considérée une base de données importantes pour les gestionnaire du MEI. Aussi, les données collectées dans ce présent rapport pourraient être utilisées pour des fins statiques du ministère.

Comme conclusion final, ce présent mandat m'a permis de conclure que certains résultats visés par les plans d'actions sont en général atteints. Toutefois, certains autres ne le sont pas, ce qui nous amène à se poser des questions sur la fiabilité des mesures de rendement élaborés par le MEI et sur les données produites par les ORPEX eux même pour fin de reddition de compte.

Une restructuration des outils de suivis et de gestion des ententes avec ces ORPEX s'impose comme première action à entreprendre pour pouvoir encadrer adéquatement la mission de ces organismes ainsi que les mécanismes de suivi et d'évaluation.

BIBLIOGRAPHIE

Brunet, Isabelle (2017). « ENP7131_Évaluation de programmes- études de cas », cours donné à l'automne 2017 à l'École nationale d'administration publique (ÉNAP).

Lemaire, D. (2016). Trente ans d'institutionnalisation de l'évaluation au gouvernement fédéral : quel bilan? Dans Lamari, Moktar, Jacob, Johann, Lucas (dir.), *Praxis de l'évaluation et de la révision des programmes publics : Approches, compétences et défis*. Québec, Presses de l'Université du Québec, pp. 331-345

Marceau, Richard, OTIS, Daniel et Pierre SIMARD (1992). «La planification d'une évaluation de programmes. Concepts théoriques et considérations pratiques » dans R. Parenteau (dir.), *Management public, Comprendre et gérer les institutions de l'État*, Sillery, Presses de l'Université du Québec, Canada, p. 445-479.

Mathieu Gerbeau. « Rapport de stage présenté à l'ENAP, en vue de l'obtention de la Maîtrise en administration publique option pour analystes (évaluation de programmes) ». 2011.

PATTON, M. Quinn et Francine LABOSSJÈRE (2000). « L'évaluation axée sur l'utilisation » dans RIDDE, Valérie et Christian DAGENAIS (dir.), *Approches et pratiques en évaluation de programmes*, Les Presses de l'Université de Montréal, 2009, p. 143 à 158.

Knoepfel, P., Larrue, C., Varone, F. et Savard, J-F. (2015). *Analyse et pilotage des politiques publiques*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 425 p.

Secrétariat du conseil du trésor du Canada (2017). *Examens stratégiques*, Repéré à <https://www.tbs-sct.gc.ca/sr-es/index-fra.asp> (consulté le 20-12-2018)

WEISS, C.H. (1998). *Evaluation: methods for studying programs and policies*. (2e ed.). New Jersey: Prentice-Hall. 63