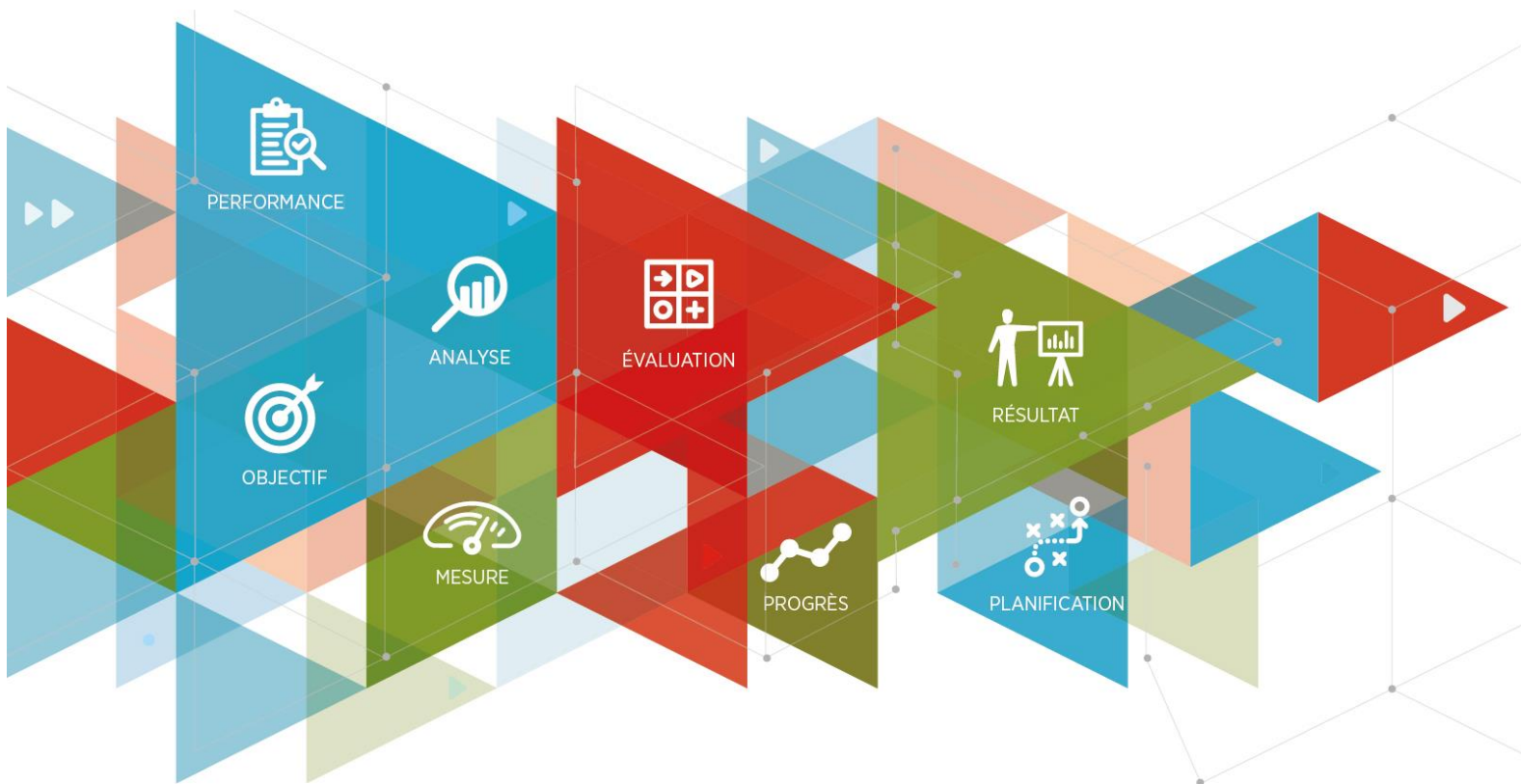


Ministère de l'Économie et de l'Innovation

CENTRE DE TRANSFERT D'ENTREPRISE DU QUÉBEC (CTEQ)

Rapport d'évaluation

Pour la période du 1^{er} mars 2015 au 31 mars 2019



PRÉFACE

NOTES AU LECTEUR

- 1) Sauf avis contraire dans le texte, toutes les sommes indiquées sont en dollars canadiens. Les symboles suivants sont utilisés : k\$ pour milliers de dollars et M\$ pour millions de dollars.
- 2) Selon l'indicateur considéré, le total des résultats peut comporter une erreur de $\pm 1\%$ pour les pourcentages ou de ± 1 pour les autres valeurs. Cette erreur s'explique par l'arrondissement des résultats présentés.
- 3) À moins d'avis contraire, les résultats présentés dans le document sont pour la période du 1^{er} mars 2015 au 31 mars 2019.
- 4) Le terme *organisme* désigne le Centre de transfert d'entreprise du Québec.

L'évaluation des résultats du Centre de transfert d'entreprise du Québec est réalisée à la demande du Secteur des services aux entreprises et affaires territoriales (SEAT) et en vertu des conventions de subvention signées avec le Ministère, pour la période du 1^{er} mars 2015 au 31 mars 2019.

Elle vise à apprécier les résultats de l'aide financière de 9,5 millions de dollars (M\$) accordée au CTEQ pour la période du 1^{er} mars 2015 au 31 mars 2019.

En vertu de la directive concernant l'évaluation de programme dans les ministères (2014), le présent rapport d'évaluation doit être transmis au Secrétariat du Conseil du trésor (SCT).

La présente évaluation a été réalisée conformément à la Politique ministérielle d'évaluation de programme et à la Charte d'évaluation de programme, disponibles à l'adresse suivante : www.quebec.ca.

AUTEURE DU RAPPORT

Ève Giguère-Tardif
Évaluatrice de programmes
Recherche et rédaction

Direction des programmes et de l'évaluation
Ministère de l'Économie et de l'Innovation

Ce document est disponible
sur demande auprès de cette direction.

POUR NOUS JOINDRE

Direction des programmes et de l'évaluation
Ministère de l'Économie et de l'Innovation

710, place D'Youville, 7^e étage
Québec (Québec) G1R 4Y4
Téléphone : 418 691-5698, poste 4912

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

REMERCIEMENTS

Le présent document est le fruit de la collaboration de plusieurs personnes sans lesquelles les travaux n'auraient pu être menés à leur terme. À cet égard, nous tenons à remercier toutes les personnes associées de près ou de loin à la réalisation du présent rapport d'évaluation, notamment le personnel du CTEQ et le personnel de la Direction du soutien à l'entrepreneuriat et aux créneaux d'excellence (DSECE) du ministère de l'Économie et de l'Innovation (MEI).

Un comité d'évaluation a été constitué à l'occasion de la présente évaluation. Le rôle du comité consistait à s'assurer que les constats du rapport d'évaluation sont valides et fidèles à la réalité et que les appréciations qui en découlent sont objectives. Plus spécifiquement, les membres du comité, présentés ci-après, devaient valider le cadre et le rapport d'évaluation et conseiller l'évaluatrice sur l'orientation des travaux et la stratégie générale d'évaluation, tout en apportant un éclairage sur des questions importantes qui pouvaient se poser en cours de réalisation du mandat.

Nous tenons à adresser nos plus sincères remerciements aux membres du comité, qui ont été sélectionnés en fonction de leurs connaissances et de leur expérience concernant le CTEQ et les organismes en appui à l'entrepreneuriat.

LES MEMBRES DU COMITÉ D'ÉVALUATION

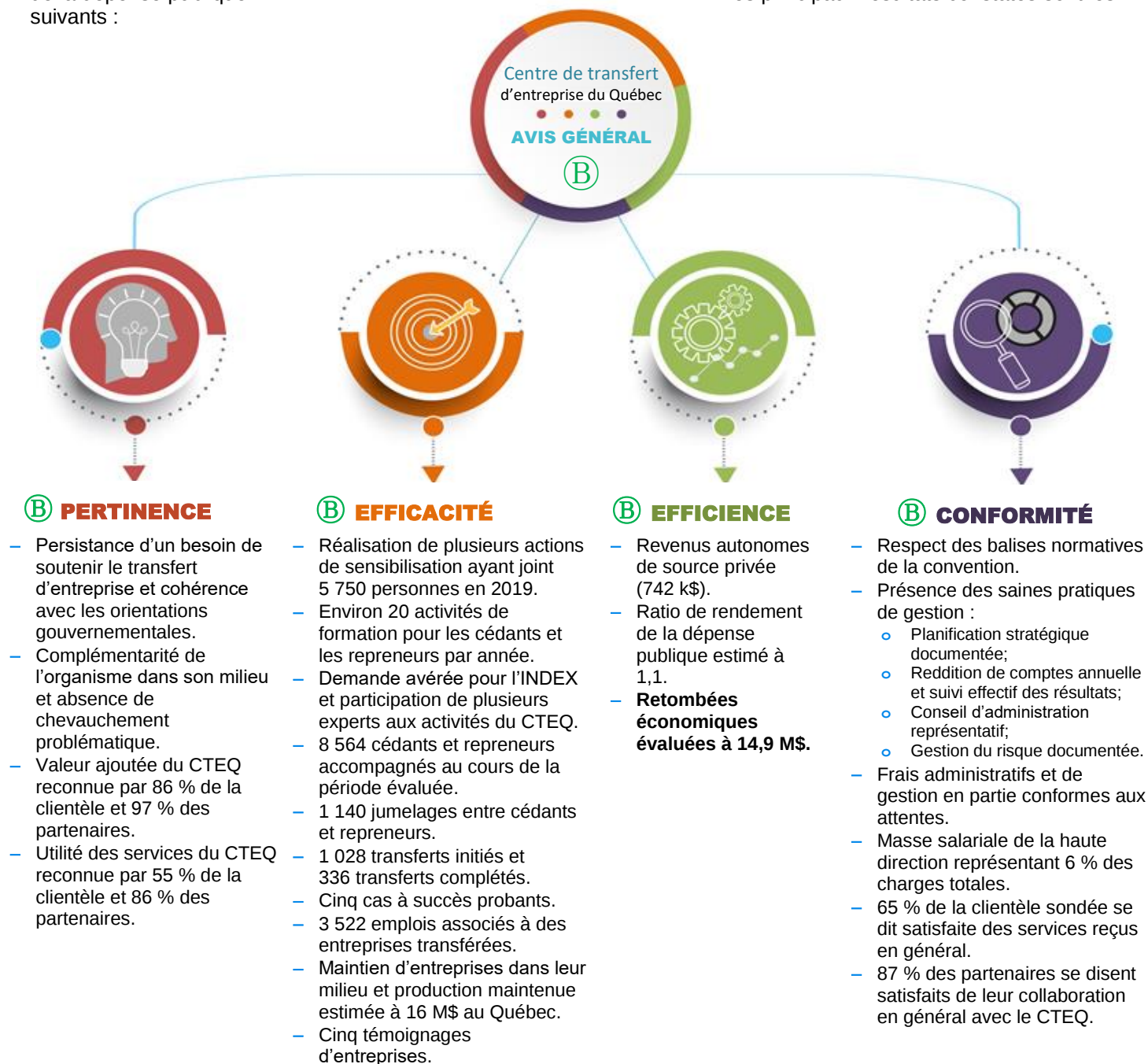
- **Agop Evereklian**, vice-président exécutif
Centre de transfert d'entreprise du Québec
- **Vincent Lecorne**, président-directeur général
Centre de transfert d'entreprise du Québec
- **Michelle Nollet**, conseillère
Direction du soutien à l'entrepreneuriat et aux créneaux d'excellence, MEI
- **Alexandre Vézina**, directeur
Direction du soutien à l'entrepreneuriat et aux créneaux d'excellence, MEI
- **Christophe Marchal**, évaluateur en chef
Direction des programmes et de l'évaluation, MEI
- **Ève Giguère-Tardif**, évaluatrice de programmes
Direction des programmes et de l'évaluation, MEI

Sylvie Marcotte, CPA, CA
Directrice
Direction des programmes et de l'évaluation

Christophe Marchal
Évaluateur en chef
Direction des programmes et de l'évaluation

SOMMAIRE

La présente évaluation vise à apprécier les résultats de l'aide financière de 9,5 M\$ accordée au Centre de transfert d'entreprise du Québec (CTEQ) du 1^{er} mars 2015 au 31 mars 2019 par rapport aux attentes et aux résultats attendus dans sa convention de subvention. Les résultats du CTEQ sont jugés satisfaisants. L'évaluation confirme la pertinence du financement accordé au CTEQ, son efficacité et ses effets positifs pour la clientèle visée, l'efficience de la dépense publique et la conformité de l'utilisation de l'aide financière. Les principaux résultats constatés sont les suivants :



Cependant, certains constats suggèrent que la Direction du soutien à l'entrepreneuriat et aux créneaux d'excellence (DSECE) invite le CTEQ à considérer les cinq pistes d'amélioration suivantes : renforcer son image de marque, établir, à des fins de convention, ce qui compose les frais administratifs, augmenter ses revenus autonomes, augmenter son offre d'activités de formation et améliorer certains de ses services. Les recommandations détaillées sont disponibles en conclusion du rapport, à la page 24.

COMMENTAIRES DU CENTRE DE TRANSFERT D'ENTREPRISE DU QUÉBEC

Le Centre de transfert d'entreprise du Québec a eu l'occasion de transmettre ses commentaires, reproduits dans la présente section. Le CTEQ accueille favorablement le présent rapport d'évaluation.

En 2015, le CTEQ a obtenu du Ministère un mandat unique d'acteur neutre tout au long du processus entrepreneurial. L'équipe du CTEQ est présente dans toutes les régions du Québec, ce qui impose une approche spécifique auprès des entrepreneurs comme des experts privés. La posture du conseiller du CTEQ est une posture de facilitateur neutre qui intervient pour la pérennité de l'entreprise. Autrement dit, le conseiller du CTEQ ne soutient pas plus le repreneur que le cédant, il appuie toutes les parties prenantes. Dans le même ordre d'idée, il recommande plusieurs experts à chacune des étapes du processus de transfert afin de ne pas favoriser un intervenant et de laisser la responsabilité du choix à l'entrepreneur.

L'exercice de planification stratégique qui est en cours depuis l'été 2019 avec l'ensemble des parties prenantes (conseil d'administration, comité de direction et équipe du CTEQ) a mis l'expérience client au cœur des débats. Après presque cinq ans d'existence, atténuer les perceptions, préciser l'offre de service et asseoir la notoriété du CTEQ, tout cela se résume par renforcer l'image de marque du CTEQ. Celle-ci sera améliorée sous peu afin de conforter les entrepreneurs et les partenaires dans leurs relations avec l'équipe du CTEQ.

Dans le cadre de la planification stratégique 2020-2025, l'idée de regroupements régionaux a été évoquée pour accentuer la synergie des ressources dans le but de mieux servir la clientèle et surtout, afin que celle-ci bénéficie d'une équipe plutôt que de la disponibilité d'un seul conseiller régional. C'est une piste de solution à approfondir.

Étant donné les ressources nécessaires pour organiser et promouvoir une formation, alors que chaque conseiller est seul dans sa région, il apparaît aussi que l'offre de webinaires serait une façon habile de répondre efficacement à plusieurs demandes sans pour autant avoir à gérer une logistique de formation souvent complexe et coûteuse. Des démarches sont en cours avec un partenaire pour s'engager sur cette voie dès 2020.

L'an passé (2017-2018), le CTEQ a réalisé près de 44 formations au lieu des 35 prévues dans l'entente avec le MEI. Depuis, ce sont près de 50 activités de formation (MPA et Succès-Relève) qui devraient se confirmer d'ici le 31 mars 2020. Le recul de performance en 2018-2019 devrait être largement compensé par la performance de l'équipe du CTEQ et de tous ses partenaires régionaux en 2019-2020.

En ce qui concerne l'INDEX, l'outil de maillage en ligne, celui-ci est en phase de refonte, comme le site Web du CTEQ, afin de faciliter les inscriptions en ligne et l'accès au profil des inscrits. Dans le même ordre d'idée, une entente a été signée avec un partenaire technologique pour offrir des Rendez-vous Connexion (réseautage/maillage), qui ont été testés en novembre 2019 et seront testés encore deux fois en février et mars 2020 pour être mis de l'avant en mai 2020 lors du prochain Sommet international du entrepreneuriat.

Sur la remarque relative au CRÉA : comme le CTEQ n'a aucun mandat dans le secteur agricole, les conseillers du CTEQ réfèrent vers les intervenants de ce secteur. La confusion vient principalement du fait que les services du CTEQ sont gratuits (subventionnés), alors que les services du CRÉA sont payants.

Concernant le suivi auprès de la clientèle et l'outil INDEX pour le maillage : depuis plus d'un an, le CTEQ a fait une analyse en profondeur pour redéfinir en détail sa base de données. Depuis septembre 2019, le CTEQ fonctionne avec un nouveau CRM (un logiciel de gestion de la relation client) qui permet maintenant de faire un meilleur suivi des dossiers en cours. Avant de se doter d'un nouvel INDEX, il fallait mettre en place le nouveau CRM. Après trois ans d'existence, la compréhension des besoins et des informations recueillies a permis l'implantation du nouveau CRM en septembre 2019. Depuis, il est possible de modifier et de bonifier l'INDEX actuel.

Nos principes de neutralité et de confidentialité ne permettent pas aux intervenants/experts privés inscrits à l'INDEX d'avoir accès aux dossiers directement. Seuls les entrepreneurs, repreneurs et cédants, peuvent visualiser les fiches des entrepreneurs. La présence des experts permet aux entrepreneurs de les solliciter selon leurs besoins, mais l'inverse n'est pas possible. Le CTEQ n'offre pas non plus des services de courtage. Ainsi, un conseiller du CTEQ va valider dans l'INDEX les occasions disponibles pour soutenir les démarches de maillage d'un nouvel entrepreneur inscrit. Cependant, le conseiller du CTEQ n'entreprend pas de démarche de maillage en dehors de l'INDEX. Le CTEQ a une politique spécifique pour travailler avec des courtiers, dans la mesure où le conseiller du CTEQ peut entrer en contact avec l'entrepreneur (qui a mandaté un courtier) afin de valider son profil et ses attentes. Même si cette formule plaît peu aux courtiers, elle respecte notre mission et surtout le principe de confidentialité/éthique qui régit nos relations avec les entrepreneurs.

TABLE DES MATIÈRES

CHAPITRE 1 LE CONTEXTE	1.1	Objectifs de l'évaluation	1
	1.2	Portrait de l'organisme	2
	1.3	Chaîne des résultats visés	3
	1.4	Aide financière versée par le Ministère	4
	1.5	Principes directeurs de la méthode d'évaluation	5
CHAPITRE 2 PERTINENCE	2.1	Critère 1 : Le besoin justifiant le soutien à l'organisme	6
	2.2	Critère 2 : L'utilité de l'organisme	8
CHAPITRE 3 EFFICACITÉ	3.1	Critère 3 : L'atteinte des extrants visés... ..	10
	3.2	Critère 4 : L'atteinte des effets visés... ..	12
	3.3	Critère 5 : L'obtention de retombées économiques... ..	14
CHAPITRE 4 EFFICIENCE	4.1	Critère 6 : L'efficience de l'aide financière du Ministère.....	16
CHAPITRE 5 CONFORMITÉ	5.1	Critère 7 : La conformité de la mise en œuvre de la convention de subvention.....	18
	5.2	Critère 8 : La satisfaction de la clientèle et des partenaires... ..	21
CHAPITRE 6 LES CONCLUSIONS	6.1	Principaux constats	23
	6.2	Réponses aux questions de l'évaluation	24
	6.3	Appréciation générale des résultats	24
ANNEXES		ANNEXE 1 : Compléments méthodologiques	25
		ANNEXE 2 : Compléments d'information.....	28

CHAPITRE 1

LE CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

1.1 OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION

L'évaluation vise à apprécier dans quelle mesure le CTEQ atteint les résultats attendus par le Ministère et à s'assurer qu'il répond à un besoin justifiant un financement public. Par conséquent, il est nécessaire d'évaluer la pertinence, l'efficacité et les effets de l'aide accordée par le Ministère ainsi que la conformité de l'utilisation de l'aide financière en vue d'apporter des réponses aux questions suivantes :

1. Le besoin de soutenir l'organisme est-il persistant? (pertinence)
2. Les résultats visés par l'aide financière sont-ils atteints? (efficacité)
3. Les résultats sont-ils obtenus à des coûts raisonnables? (efficacité)
4. L'aide financière a-t-elle été utilisée adéquatement? (conformité)

La Direction des programmes et de l'évaluation (DPE) du ministère de l'Économie et de l'Innovation (MEI) a été mandatée pour effectuer ces travaux d'évaluation. Le protocole d'évaluation utilisé pour répondre à ces quatre questions est présenté au tableau 1.1.

Tableau 1.1

Protocole d'évaluation des résultats du soutien accordé au CTEQ

Volets	Critères à évaluer	Questions
Pertinence du soutien à l'organisme		
	1. Le besoin justifiant le soutien au CTEQ	1
	2. L'utilité et la valeur ajoutée du CTEQ pour le Québec	1
Efficacité du soutien à l'organisme		
	3. L'atteinte des résultats immédiats (extrants) visés	2
	4. L'atteinte des résultats intermédiaires (effets) visés	2
	5. L'obtention de retombées socioéconomiques positives	2
Efficacité de l'aide financière		
	6. L'efficacité de l'aide financière du Ministère	3
Conformité de l'utilisation de l'aide financière		
	7. La conformité de la mise en œuvre de la convention de subvention	4
	8. La satisfaction de la clientèle	4

Les clients de l'évaluation sont les autorités du Ministère. Outre la DPE, les parties prenantes associées à cette évaluation sont le Ministère, représenté au comité par la DSECE, ainsi que l'organisme évalué, le CTEQ.

CHAPITRE 1

LE CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

1.2 PORTRAIT DE L'ORGANISME

1.2.1 La mission et les objectifs du CTEQ

Le CTEQ est un organisme à but non lucratif dont la mission est de soutenir la relève des dirigeants, la valorisation et le transfert d'entreprise, en accompagnant les cédants et les repreneurs sur l'ensemble du processus de transfert et de reprise afin d'en assurer la qualité et l'intégrité, de favoriser la pérennité des entreprises et de participer positivement au bilan entrepreneurial du Québec. Ce centre constitue un service spécialisé de deuxième ligne qui œuvre en collaboration avec les autres acteurs locaux, régionaux et nationaux en soutien à l'entrepreneuriat.

Le CTEQ opère selon les fondements suivants :

- Il agit avec confidentialité, intégrité, respect, transparence et un souci d'objectivité dans le meilleur intérêt des cédants et des repreneurs.
- Il est le gardien du processus de transmission d'entreprise et s'assure de la neutralité de son offre de service.
- Il présente la pertinence du transfert d'entreprise comme une solution à l'impact économique du vieillissement de la population, mais aussi comme une stratégie de croissance économique.
- Il adhère à un code d'éthique s'appliquant tant à la gouvernance qu'à la relation avec la clientèle.

1.2.2 L'offre de services et la clientèle visée

Le CTEQ offre plusieurs services aux cédants et aux repreneurs. Les principales activités du CTEQ sont des services d'information, de formation, de maillage et de conseil. L'offre de service consiste à :

- Sensibiliser, informer, orienter et référer les cédants et les repreneurs en lien avec la démarche de transfert d'entreprise, incluant les éléments qui la composent, le financement et les diverses formes de entrepreneuriat;
- Former grâce à l'organisation de session de formation;
- Effectuer un suivi des clientèles;
- Coordonner, guider et orienter la préparation du processus de transfert d'entreprise et sa démarche;
- Mailler les cédants à des repreneurs potentiels dans le but d'initier un transfert d'entreprise;
- Actualiser et maintenir un index d'entreprises (entreprises à transférer, repreneurs potentiels et ressources spécialisées) ainsi qu'améliorer la plateforme actuelle;
- Au besoin, organiser annuellement deux sommets, forums ou conférences sur le entrepreneuriat de portée régionale, nationale ou internationale.

Une plateforme numérique, l'INDEX, a été développée pour identifier les occasions d'affaires sur l'ensemble du territoire québécois. Elle facilite les jumelages entre des propriétaires et des repreneurs potentiels. Cet outil numérique permet aussi la transmission aisée et confidentielle des informations, en donnant accès aux occasions offertes partout au Québec.

Le CTEQ s'adresse principalement à des entrepreneurs qui sont des cédants et aux repreneurs potentiels. Les professionnels d'organisations publiques et privées peuvent aussi faire partie de la clientèle.

CHAPITRE 1

LE CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

1.2.3 Le portrait financier de l'organisme

Le tableau 1.1 brosse un portrait des revenus du CTEQ de 2016 à 2019, selon les années financières gouvernementales (d'avril à mars). Il est à noter que le mois de mars 2015 est également présenté et est inclus dans la première année évaluée, pour l'ensemble du rapport d'évaluation.

Tableau 1.1

Revenus du CTEQ

Type de revenus	Mars 2015	2016	2017	2018	2019	Total
Aide financière gouvernementale						
—MEI*	40 000	1 364 039	2 333 293	3 303 837	3 075 505	10 116 674
—MTO	—	—	—	71 292	138 348	209 640
—Emploi Québec	—	24 359	19 534	4 558	5 069	53 520
—Ville de Montréal	—	—	—	—	20 000	20 000
—MTESS	—	—	—	—	6 577	6 577
—Autres	—	—	46 031	10 627	7 258	63 916
Revenus de source privée						
—Formation	3 104	22 892	51 550	112 991	128 871	319 408
—Honoraires	190	17 318	—	—	—	17 508
—Conférences	—	—	700	6 134	—	6 834
—Commandites	—	4 680	19 167	125 292	166 547	315 686
—Intérêts	—	3 652	10 810	10 842	30 805	56 109
—Autres**	—	2 844	3 297	9 706	10 188	26 035
Total des revenus	43 294 \$	1 439 784 \$	2 484 382 \$	3 655 279 \$	3 589 168 \$	11 211 907 \$

* Les montants du MEI qui sont présentés incluent les montants pour le Programme de soutien à la reprise collective.

** Les montants « autres » présentés incluent des revenus de sous-location de bureaux ainsi que des revenus de publicité.

1.3 CHAÎNE DES RÉSULTATS VISÉS

L'annexe 1, à la section 1.A – Modèle logique, présente l'illustration de l'intervention gouvernementale, plus communément appelée le modèle logique. Celui-ci détaille la chaîne des résultats attendus par le Ministère et fait aussi office de vérification de la cohérence interne des liens entre les composantes de l'intervention, notamment ses objectifs, ses extrants et ses effets attendus.

Le CTEQ est un organisme qui existe dans sa forme actuelle depuis 2015. Son objectif premier est de mobiliser l'ensemble des acteurs du développement économique pour relever le défi du entrepreneuriat. L'aide accordée à l'organisme permet d'offrir des services et des activités aux cédants et aux repreneurs afin de les orienter et de les accompagner dans le processus de transfert ou de reprise d'entreprise, ainsi que de mobiliser les intervenants socioéconomiques du milieu du entrepreneuriat. Les résultats visés par le CTEQ sont de l'ordre du jumelage entre cédants et repreneurs, pour réussir le transfert d'entreprise. Ultimement, le CTEQ cherche à pérenniser les entreprises existantes au Québec.

CHAPITRE 1

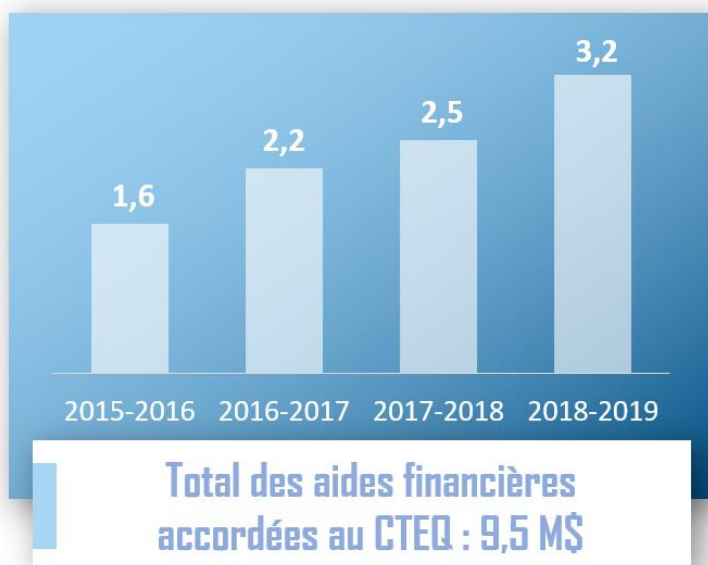
LE CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

1.4 AIDE FINANCIÈRE ACCORDÉE PAR LE MINISTÈRE

Le graphique 1.1 présente l'aide accordée au CTEQ par le Ministère. Le Ministère a accordé au CTEQ un montant total de 9,5 M\$ pour les quatre années financières évaluées, soit de 2015-2016 à 2018-2019. Ce financement s'inscrit dans le cadre du Programme d'aide à l'entrepreneuriat (PAEN), pour la période du 1^{er} mars 2015 au 31 mars 2019.

Graphique 1.1

Aide financière accordée au CTEQ
Du 1^{er} mars 2015 au 31 mars 2019 (en M\$)



Source : Convention de subvention du CTEQ. Compilation MEI, novembre 2019.

La différence entre les montants du tableau 1.1 et du graphique 1.1 s'explique par le type de montants présentés. Le tableau 1.1 reproduit les états financiers de l'organisme, ce qui correspond à l'aide financière déboursée par le Ministère et qui a été utilisée par le CTEQ. Les montants du tableau 1.1 sont ceux qui seront utilisés pour les analyses du rapport.

Le graphique 1.1, quant à lui, illustre les montants accordés dans les conventions de subvention, qui représentent l'aide financière autorisée par le Ministère.

CHAPITRE 1

LE CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

1.5 PRINCIPES DIRECTEURS DE LA MÉTHODE D'ÉVALUATION

La méthode d'évaluation utilise les principes de l'analyse multicritère. Elle consiste à comparer les résultats du CTEQ par rapport aux résultats visés dans sa convention de subvention et aux attentes habituelles du Ministère. L'appréciation des écarts est réalisée selon l'échelle suivante :

Appréciation	Signification de l'appréciation
	— Le degré  signifie un résultat jugé très satisfaisant. La cible est dépassée.
	— Le degré  signifie un résultat jugé satisfaisant. La cible est atteinte.
	— Le degré  signifie un résultat jugé perfectible. La cible est en partie atteinte.
	— Le degré  signifie un résultat jugé insatisfaisant. La cible n'est pas atteinte.

Une appréciation des critères est également portée, selon la même échelle que ci-dessus. La méthode d'évaluation est détaillée à la section 1.B de l'annexe 1.

Les sources d'information utilisées regroupent les éléments suivants : la documentation et les données administratives de l'organisme, ainsi que les données de l'enquête téléphonique réalisée auprès des entreprises clientes et des partenaires du CTEQ. Plus de détails sont présentés à l'annexe 1.C – Sources de données.

L'évaluation porte sur les résultats du CTEQ obtenus au cours des quatre années financières suivantes : 2015-2016, 2016-2017, 2017-2018 et 2018-2019. Cette période couvre deux conventions de subvention pour mettre en œuvre le déploiement du Centre de transfert d'entreprise du Québec, soit une pour la période 2015-2018 et l'autre pour la période 2018-2020.

Dans le but de faciliter la présentation des résultats, les années financières évaluées sont converties selon les années calendaires suivantes :

2015-2016 ➔ 2016 2016-2017 ➔ 2017 2017-2018 ➔ 2018 2018-2019 ➔ 2019

Les limites de l'évaluation des résultats du programme et les stratégies d'atténuation de leurs effets sont présentées à l'annexe 1.D – Limites de l'évaluation.

CHAPITRE 2



LA PERTINENCE DU SOUTIEN À L'ORGANISME

2.1 CRITÈRE 1 : LE BESOIN JUSTIFIANT LE SOUTIEN À L'ORGANISME

LES CIBLES

1. La persistance d'un besoin de soutenir le transfert d'entreprise au Québec et une cohérence des services du CTEQ avec les orientations du gouvernement.
2. La complémentarité de l'organisme dans son écosystème et une absence de chevauchement problématique avec d'autres organismes.

Constats relatifs à la cible 1

Le besoin de soutenir le transfert d'entreprise est toujours présent au Québec. Le CTEQ a été mis sur pied afin d'uniformiser et d'étendre les services liés au transfert et à la reprise d'entreprise existants à l'ensemble des régions administratives du Québec. La relève entrepreneuriale est un enjeu important afin d'assurer la pérennité des PME québécoises pour les prochaines années. Le CTEQ a pour mission d'accompagner et d'outiller cette relève pour conserver les entreprises ainsi que les emplois qu'elles créent dans leur région d'origine. Entre autres, le CTEQ permet aux entrepreneurs souhaitant prendre leur retraite d'avoir accès à des ressources afin d'être accompagnés dans le transfert de leur entreprise. En effet, « au Québec, 32 % des entrepreneurs avaient 55 ans et plus en 2016 », alors que ceux-ci prennent « leur retraite, en moyenne, vers l'âge de 65 ans¹ ». En 2018, cette réalité était toujours présente. Le nombre d'entreprises appelées à devoir trouver un nouveau propriétaire-dirigeant augmentera au cours des prochaines années, puisque le nombre d'entrepreneurs de 55 et plus a été en croissance au cours des dernières années².

Également, un rapport de l'Université du Québec à Trois-Rivières³ concernant le reprenariat, réalisé à partir de l'Enquête sur le financement et la croissance des petites et moyennes entreprises de Statistique Canada, souligne les points suivants :

- Pour la période de 2007 à 2017, la proportion de PME issues du reprenariat est passée de 25 % à 32 % au Québec, tandis qu'elle est passée de 23 % à 25 % dans l'ensemble du Canada.
- Pour la période de 2007 à 2017, les intentions de transfert de PME ont bondi de 5 % au Québec et de 3,5 % dans l'ensemble du Canada, ce qui représente plus de 8 000 PME supplémentaires à transférer au Québec et 25 000 PME pour l'ensemble de l'économie canadienne.
- En 2017, au Québec, un peu moins d'un propriétaire majoritaire sur quatre affiche l'intention de procéder à un transfert de PME entre 2017 et 2022, alors que dans l'ensemble du Canada, cette proportion est d'un sur cinq.

L'ensemble de ces constats permet de conclure que le besoin de soutenir le transfert d'entreprise au Québec est toujours actuel. De plus, les différents plans d'action et plans stratégiques en lien avec le reprenariat permettent de démontrer la cohérence entre le CTEQ et les priorités gouvernementales. Le Plan stratégique 2016-2019 du Ministère prévoyait des actions pour « le renforcement du soutien au transfert d'entreprises, la proposition de référencement ainsi que l'offre de services d'accompagnement, de mentorat ou de financement ». De plus, l'un des objectifs stratégiques du Ministère rejoignant les activités du CTEQ consiste à « optimiser le soutien à l'entrepreneuriat, notamment quant au mentorat et à la relève⁴ ».

¹ Plan d'action gouvernemental en entrepreneuriat 2017-2022, Gouvernement du Québec, 2018.

² La Direction des politiques et de l'analyse économiques du Ministère a réalisé cette analyse à partir des fichiers de microdonnées à grande diffusion de l'Enquête sur la population active de Statistique Canada.

³ Portrait du reprenariat de PME au Québec en 2017, <https://ctequebec.com/etude-quantitative-repreneuriat-quebec/>.

⁴ Plan stratégique 2016-2019, MEI, 2016.

CHAPITRE 2



LA PERTINENCE DU SOUTIEN À L'ORGANISME

Les activités du CTEQ rejoignent également l'un des axes d'intervention du Plan d'action gouvernemental en entrepreneuriat 2017-2022 (PAGE), soit celui d'assurer l'accès à différentes sources de financement, de la création au transfert de l'entreprise. En plus de soutenir le développement du CTEQ, le PAGE prévoit maintenir son offre de financement pour les entrepreneurs souhaitant participer au transfert d'une entreprise. Ce financement est offert par le Fonds de transfert d'entreprise du Québec (anciennement le Fonds Relève) et met à contribution l'expertise du CTEQ. L'ensemble de ces constats permet de conclure à la persistance d'un besoin de soutenir le transfert d'entreprise au Québec, ce qui est cohérent avec les orientations du gouvernement.

Constats relatifs à la cible 2

L'évaluation constate qu'il n'y a pas de chevauchement problématique entre le CTEQ et d'autres organismes en soutien à l'entrepreneuriat et que celui-ci ne duplique pas les services d'autres organismes également financés par le gouvernement, notamment par le PAEN. Le CTEQ est le seul organisme offrant un accompagnement, des activités d'information et des formations axé principalement sur le repreneuriat dans l'ensemble des régions administratives du Québec, peu importe le secteur de l'entreprise. D'autres organismes sur le territoire du Québec peuvent offrir des ressources pour le repreneuriat, mais ces services sont souvent offerts uniquement pour une région ou une clientèle particulière ou bien pour un secteur précis. De plus, la mission d'organismes tels que Micro Entreprendre, OSEntreprendre ou bien Femmessor n'est pas axée sur le repreneuriat, comme dans le cas du CTEQ, mais vise d'autres aspects du soutien à l'entrepreneuriat, que ce soit le démarrage d'entreprise, la culture entrepreneuriale, l'innovation entrepreneuriale ou bien l'entrepreneuriat féminin. Le CTEQ ne privilégie aucune des parties prenantes du processus de transfert, ne communique pas d'informations privées et informe les entrepreneurs de toutes les options connues et disponibles, privilégiant ainsi une approche neutre, confidentielle et transparente. Comparativement à d'autres services dans le milieu du repreneuriat, l'organisme veille également au transfert de connaissances au sein de l'entreprise, préparant ainsi la relève de l'entreprise.

Le CTEQ entretient des liens étroits avec les experts pertinents du repreneuriat afin d'offrir des ressources diversifiées aux cédants et aux repreneurs des différentes régions. La clientèle a accès à ces ressources par l'entremise d'une plateforme, l'INDEX, qui permet de consulter les fiches d'experts ainsi que d'entreprises à vendre et de repreneurs potentiels en toute confidentialité. De plus, les formations MPA proposées par l'organisme ainsi que les sommets régionaux se concentrent sur le repreneuriat, un enjeu qui leur est propre.

Parmi la clientèle, 88 % jugent que le CTEQ vient compléter l'offre de service en repreneuriat au Québec. Cette proportion se répartit comme suit : 52 % mentionnent ne pas connaître d'autres organismes québécois comparables au CTEQ, alors que 20 % mentionnent qu'il est différent et que 16 % mentionnent qu'il est complémentaire à d'autres organismes en repreneuriat. Par ailleurs, pour 12 % de la clientèle, le CTEQ offre des services et des activités comparables à ceux d'autres organismes québécois qui soutiennent le repreneuriat, par exemple ceux touchant un secteur précis, comme les centres régionaux d'établissement en agriculture (CRÉA), ou bien certains services du secteur privé. Le CTEQ souligne qu'il n'a pas de mandat en lien avec le milieu agricole et qu'il réfère sa clientèle vers les intervenants de ce milieu (tel que le CRÉA) lorsque nécessaire. De plus, contrairement à celui du CTEQ, l'accompagnement offert par le CRÉA est payant.

Selon 83 % des partenaires sondés, le CTEQ est complémentaire ou unique par rapport à d'autres organismes de soutien au repreneuriat au Québec, notamment parce qu'il :

- met en relation ses clients et leur offre un accompagnement gratuit;
- offre des services aux repreneurs, une clientèle peu desservie par d'autres organismes;
- est un guichet unique offrant un accompagnement neutre;
- est complémentaire à d'autres services offerts à l'unité dans le secteur privé.

Par ailleurs, pour 17 % des partenaires, les services du CTEQ sont comparables à d'autres services offerts par le milieu privé, notamment pour en ce qui concerne l'accompagnement de cédants et le référencement.

CHAPITRE 2



LA PERTINENCE DU SOUTIEN À L'ORGANISME

AVIS

B

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATRICE SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 1

Les résultats sont jugés satisfaisants, avec une cible dépassée et une cible atteinte.

- Ⓐ La cible 1 est dépassée. Le CTEQ permet de répondre au besoin de soutenir la relève entrepreneuriale au Québec, qui est toujours d'actualité. Le soutien à l'entrepreneuriat est l'une des priorités du Ministère, ce qui fait en sorte que les activités du CTEQ sont cohérentes avec les orientations du gouvernement.
- Ⓑ La cible 2 est atteinte. Le CTEQ ne présente aucun chevauchement problématique avec d'autres organismes en entrepreneuriat et ne duplique pas des services existants. Bien que le privé puisse offrir certains de ces services à l'unité, le CTEQ offre ses services dans l'ensemble des régions administratives du Québec pour plusieurs secteurs, autant pour les cédants que pour les repreneurs, en format « guichet unique ». Cependant, **le CTEQ est invité à renforcer le caractère distinct de son image de marque, car une proportion non négligeable de clients (12 %) et de partenaires (17 %) considèrent son offre de service comme étant comparable à celle d'autres organismes, dont ceux offrant des services en lien avec le entrepreneuriat et ceux du secteur privé.**

2.2 CRITÈRE 2 : L'UTILITÉ DE L'ORGANISME

LES CIBLES

- 3. Une valeur ajoutée du CTEQ dans son domaine, reconnue par au moins 70 % de la clientèle et des partenaires.
- 4. La réponse à un besoin et une utilité des services et activités du CTEQ reconnue par au moins 70 % de la clientèle et des partenaires.

Constats relatifs à la cible 3

Pour 86 % de la clientèle, les services et les activités du CTEQ représentent une valeur ajoutée pour leur projet de transfert ou de reprise d'entreprise, alors que près de la totalité des partenaires (97 %) considèrent les activités du CTEQ comme une valeur ajoutée pour le milieu du entrepreneuriat au Québec.

Parmi la clientèle pour laquelle le CTEQ représente une valeur ajoutée, près de l'ensemble des répondants (91 %) considère comme importante la contribution des services et des activités pour établir des liens avec des experts. Également, 78 % de celle-ci considère que les activités de réseautage avec d'autres cédants ou repreneurs sont une valeur ajoutée du CTEQ.

L'avis de la clientèle est divisé en ce qui concerne le développement de nouvelles occasions en lien avec les activités du CTEQ. Parmi les repreneurs, 93 % considèrent ce service comme une valeur ajoutée, alors que ce sont 56 % des cédants qui partagent cette opinion. En plus de ces éléments, la clientèle considère que le soutien, l'accompagnement ainsi que l'accès à des renseignements sur les étapes du transfert d'entreprise et sur les potentiels cédants ou repreneurs constituent des éléments intéressants du CTEQ.

Graphique 2.1

Utilité et valeur ajoutée du CTEQ (cibles 3 et 4)



Valeur ajoutée du CTEQ pour :

Clientèle → 86 %

Partenaires → 97 %



Utilité des services et activités pour :

Clientèle → 55 %

Partenaires → 86 %

Source : Sondage auprès de la clientèle et des partenaires de l'organisme. Compilation MEI.

CHAPITRE 2



LA PERTINENCE DU SOUTIEN À L'ORGANISME

Constats relatifs à la cible 4

La clientèle estime que les services reçus par le CTEQ lui ont été assez utiles ou très utiles dans une proportion de 55 %. Parmi les éléments considérés comme les plus utiles, 68 % des répondants indiquent l'accès aux experts et 60 % mentionnent les activités d'information, comme les conférences, les sommets ou les panels d'experts. Le service considéré comme le moins utile est celui des activités de maillage ou de mise en relation (53 % des répondants les qualifient d'utiles). Chez les partenaires, ce sont 86 % des répondants qui estiment que l'offre de services et d'activités du CTEQ est utile pour soutenir le entrepreneuriat dans l'ensemble des régions administratives du Québec.

Parmi les cédants et les repreneurs considérant les services du CTEQ comme peu ou pas du tout utiles, les clients ont identifié certains éléments comme problématiques, tels que le manque de suivi du dossier, le manque de possibilités dans le domaine recherché ainsi que le manque d'occasions de rencontres entre cédants et repreneurs. Pour l'organisme, l'utilité peut varier d'un client à l'autre, notamment parce que le besoin est grand en transfert et en reprise d'entreprises, mais qu'il s'agit d'un processus prenant du temps. Les attentes des clients peuvent ne pas correspondre aux services et activités offerts par le CTEQ.

Par ailleurs, l'ensemble des répondants ayant participé à une formation MPA ou Succès-Relève (27/27) qualifie les services d'assez utiles, voire de très utiles.

AVIS



COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATRICE SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 2

Les résultats sont jugés perfectibles, avec une cible atteinte et une cible en partie atteinte.

- Ⓑ La cible 3 est atteinte. Plus de 70 % de la clientèle reconnaît la valeur ajoutée du CTEQ. Les différents services offerts permettent à la clientèle d'avoir accès à des ressources ou à des activités auxquelles elle n'aurait pas accès autrement.
- Ⓒ La cible 4 est en partie atteinte. La clientèle estime à 55 % que les services et les activités du CTEQ sont utiles. Certains éléments mentionnés par la clientèle, tels que le manque de suivi et le manque d'opportunité de rencontre, sont des éléments qui pourraient être explorés afin d'améliorer les services offerts. **Dans ce sens, il y aurait lieu de revoir la procédure pour le suivi des dossiers des clients afin d'offrir un suivi adéquat à l'ensemble de la clientèle et d'explorer les possibilités de bonifier les activités de maillage de manière à les rendre davantage bénéfiques pour la clientèle.**

CHAPITRE 3



L'EFFICACITÉ DU SOUTIEN À L'ORGANISME

3.1 CRITÈRE 3 : L'ATTEINTE DES EXTRANTS VISÉS

LES CIBLES

5. La réalisation d'activités d'information par année, dont 3 000 pour l'année 2018-2019, ayant rejoint au moins 4 000 personnes en 2018-2019.
6. La réalisation d'ateliers de formation par année, dont 35 pour l'année 2018-2019, ayant rejoint au moins 750 personnes en 2018-2019.
7. Une demande avérée pour l'INDEX et la participation d'experts dans les activités du CTEQ.

Constats relatifs à la cible 5

Au cours de la période évaluée, le CTEQ a posé plusieurs actions de sensibilisation auprès de sa clientèle et de ses partenaires afin de les informer sur le entrepreneuriat, à l'aide de colloques, de panels, de conférences ou bien par son infolettre. Pour l'année 2018-2019, ces actions de sensibilisation ont été réalisées auprès de 5 750 personnes, dont 1 597 cédants, 2 849 repreneurs et 1 334 partenaires.

L'organisme mentionne qu'avant 2017, le nombre d'activités d'information (colloques, panels, conférences, etc.) n'était pas systématiquement comptabilisé. Selon les données disponibles, le CTEQ a réalisé les activités suivantes :

- Un total de six Sommets internationaux et régionaux du entrepreneuriat ayant permis de joindre 1 280 personnes;
- Un total de 13 panels d'experts, ayant joint 1 849 personnes;
- Un total de 13 kiosques, lors de Sommet international de entrepreneuriat, ayant rejoint un potentiel de 18 935 personnes.

Lors du Sommet international de 2019, environ 60 experts sont intervenus à titre de panélistes ou de conférenciers devant près de 400 participants, dont des cédants, des repreneurs et des experts.

Selon l'organisme, un total de 39 276 personnes ont été sensibilisées par l'une ou l'autre de ses activités⁵, ce qui permet de considérer comme dépassée la cible du PAGE concernant la sensibilisation de 25 000 entrepreneurs.

L'ensemble de la clientèle sondée a utilisé les services du CTEQ afin d'obtenir des informations sur le entrepreneuriat. De plus, 7 % des repreneurs sondés (21/320) ont participé à l'une des formations offertes par le CTEQ, ainsi que quelques cédants (7/231).

Constats relatifs à la cible 6

Au cours de la période évaluée, le CTEQ a réalisé en moyenne 20 activités de formation pour les cédants et les repreneurs. En 2018-2019, 632 participants ont assisté aux 23 ateliers de formation qui ont eu lieu, alors que la convention de subvention prévoyait la réalisation de 35 ateliers de formation pour 750 participants. Cette différence peut être expliquée par le manque de ressources humaines pour organiser ces formations. L'organisme souligne que huit postes de conseillers représentant sept régions administratives différentes étaient vacants pour l'année 2018-2019. Il est à noter que le CTEQ a réalisé 40 formations en 2017-2018, dépassant la cible de 35 pour cet exercice.

⁵ Ces activités comprennent les colloques et les Sommets, les panels d'experts, les conférences et les kiosques d'information. Les 429 913 envois d'infolettres réalisés par le CTEQ n'ont pas été comptabilisés.

CHAPITRE 3

L'EFFICACITÉ DU SOUTIEN À L'ORGANISME

Constats relatifs à la cible 7

Au cours de la période évaluée, un total de 5 923 personnes se sont inscrites à l'INDEX. Parmi celles-ci, la majorité est composée de repreneurs (4 254), alors que 732 inscriptions viennent d'experts et 937 de cédants. L'INDEX est une plateforme numérique permettant de faciliter le maillage entre les cédants et les repreneurs. De plus, la plateforme répertorie des experts en lien avec le transfert d'entreprise, qui offrent près d'une vingtaine de spécialités (services-conseils, financement, coaching, réseautage, etc.). Le nombre d'inscriptions a augmenté au cours de la période évaluée, passant d'un total de 482 personnes en 2015-2016 à 5 923 personnes en 2018-2019.

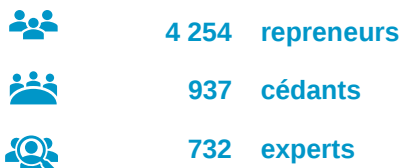
Ces 5 923 inscriptions prennent en compte les fiches masquées et non masquées, contrairement aux statistiques présentées sur l'INDEX. Les fiches masquées sont des fiches de clients inscrits, mais non visibles sur l'INDEX. Ceci survient lorsque les clients ne sont pas encore prêts à vendre leur entreprise, par exemple lorsque leur profil n'est pas complété pour des activités de maillage, ou lorsqu'ils souhaitent prendre une pause dans leur projet afin d'évaluer d'autres options ou encore pour des raisons de santé. De plus, aucun dossier ou fiche n'apparaît à l'INDEX lors d'un transfert familial, puisque la relève est déjà identifiée.

Au total, 50 % de la clientèle affirme avoir utilisé la plateforme INDEX pour son projet de entrepreneuriat. Parmi celle-ci, 29 % estiment que la plateforme a joué un rôle important dans son projet de transfert ou de reprise d'entreprise.

Graphique 3.1

Demande pour l'INDEX, du 1^{er} mars 2015 au 31 mars 2019

La plateforme INDEX a rejoint au total :



Source : Fichier de résultats de l'organisme. Compilation MEI.

AVIS



COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATRICE SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 3

Les résultats sont jugés satisfaisants, avec une cible dépassée, une cible en partie atteinte et une cible atteinte.

- Ⓐ La cible 5 est dépassée. Le CTEQ a réalisé plusieurs actions de sensibilisation visant à informer sur les possibilités du entrepreneuriat et a mis en place plusieurs activités d'information qui ont joint plus de 4 000 personnes en 2018-2019. De plus, la cible du PAGE de sensibiliser 25 000 entrepreneurs est dépassée.
- Ⓒ La cible 6 est en partie atteinte. Le CTEQ a offert différentes formations à sa clientèle au cours de la période évaluée. Cependant, la cible de 35 ateliers de formation n'a pas été atteinte pour 2019. Bien que cela puisse s'expliquer par le manque de conseillers disponibles, **il y aurait lieu d'offrir davantage d'ateliers de formation aux cédants et repreneurs pour atteindre le nombre de 35 convenu dans la convention de subvention de l'organisme.**
- Ⓑ La cible 7 est atteinte. La plateforme INDEX a permis à plusieurs cédants et repreneurs de connaître les entreprises et les repreneurs potentiels ainsi que de consulter des experts en lien avec le milieu du entrepreneuriat.

CHAPITRE 3



L'EFFICACITÉ DU SOUTIEN À L'ORGANISME

3.2 CRITÈRE 4 : L'ATTEINTE DES EFFETS VISÉS

LES CIBLES

8. Pour la période évaluée, 3 000 cédants et repreneurs guidés dans un processus de transfert d'entreprise, dont 1 500 nouveaux cédants et repreneurs pour l'année 2018-2019.
9. La présence de 350 jumelages entre les cédants et les repreneurs au cours de la période évaluée, dont 175 pour l'année 2018-2019.
10. Un total de 225 transferts initiés pour la période évaluée, dont 150 pour l'année 2018-2019.
11. La présence d'au moins trois cas à succès.

Constats relatifs à la cible 8

Le CTEQ a dénombré 2 354 nouvelles entreprises inscrites dans sa base de données depuis le début de ses activités, en 2015. Parmi celles-ci, la majorité a fait appel au CTEQ pour des services touchant un transfert externe (64 %), bien que 18 % visaient un transfert familial, 15 % le rachat d'une entreprise par ses dirigeants et 3 % le transfert vers une coopérative.

Pour l'année 2018-2019, ce sont 2 054 nouveaux cédants ou repreneurs qui ont pu être accompagnés dans leur projet de transfert ou de reprise d'entreprise.

Pour l'ensemble de la période évaluée, 8 564 cédants et repreneurs ont été guidés dans un processus de transfert ou de reprise d'entreprise dans l'ensemble des régions administratives du Québec. Les régions ayant le plus de cédants et de repreneurs accompagnés sont celles de Montréal, de la Montérégie ainsi que de l'Estrie. La cible du PAGE de 12 000 cédants et repreneurs accompagnés est en bonne voie d'être atteinte.

Pour qu'un accompagnement soit considéré, le cédant ou le repreneur doit avoir rencontré un conseiller du CTEQ et avoir commencé la création de son profil et de sa fiche sur la plateforme INDEX.

Constats relatifs à la cible 9

Pour l'ensemble de la période évaluée, 1 140 jumelages entre cédants et repreneurs ont eu lieu. Un jumelage (ou maillage) entre un cédant et un repreneur est considéré lorsque l'une des deux parties contacte l'organisme pour avoir plus d'informations sur un cédant ou un repreneur que celles disponibles sur son site Web. Les jumelages incluent les envois d'opportunités que les conseillers du CTEQ ont soumises aux cédants et aux repreneurs, ainsi que les rencontres de maillage. L'organisme souligne que dans le cas des transferts familiaux, les activités de maillage ne sont pas nécessaires, puisque la relève est déjà identifiée.

Constats relatifs à la cible 10

Au cours de la période évaluée, 1 028 transferts ont été initiés entre un cédant et un repreneur. Parmi ceux-ci, 336 transferts ont été complétés. Les activités du CTEQ dans sa forme actuelle ont débuté en 2015. Le nombre de transferts complétés a considérablement augmenté au cours de la période évaluée, passant de 18 en 2015 à 162 en 2019. Un transfert est considéré comme étant initié lorsque le maillage (jumelage) initial est réussi et que les personnes concernées passent aux étapes subséquentes, soit la planification du transfert, l'évaluation de l'entreprise, le transfert de savoir, le transfert de direction, la planification financière, les conventions des actionnaires, etc. Par la suite, un transfert est considéré comme complet lorsque la passation des pouvoirs et des actifs est effectuée.

Graphique 2.2

Atteinte des effets visés, du 1^{er} mars 2015 au 31 mars 2019 (cibles 8, 9 et 10)



8 564

cédants et repreneurs guidés dans un processus de transfert



1 140

jumelages



1 028

transferts initiés

336

transferts complétés

Source : Fichier de résultats de l'organisme, compilation MEI.

CHAPITRE 3



L'EFFICACITÉ DU SOUTIEN À L'ORGANISME

Des transferts ont été initiés dans l'ensemble des régions administratives du Québec, notamment à Montréal, en Montérégie et en Estrie.

Constats relatifs à la cible 11

Les cas à succès présentés par le CTEQ permettent d'illustrer les répercussions de ses services pour les cédants et les repreneurs dans la concrétisation de leurs projets.

- **Cas à succès 1**

Dans le cadre d'un projet de reprise d'entreprise, des repreneurs ont contacté le CTEQ pour trouver une entreprise répondant à leurs besoins. Le CTEQ a identifié une entreprise répondant aux critères de ces derniers et les a mis en contact avec les cédants. Le choix de l'entreprise s'est avéré juste, puisque les repreneurs ont décidé de l'acquérir. Le CTEQ les a par la suite référés aux experts financiers de la région et le projet a pu être réalisé. Le transfert de cette entreprise a permis de préserver sa main-d'œuvre, soit cinq emplois à temps plein, en plus de faire croître l'entreprise grâce aux projets envisagés par les repreneurs.

- **Cas à succès 2**

Une propriétaire souhaitant céder son entreprise et n'ayant pas toutes les connaissances nécessaires pour y parvenir a fait appel au CTEQ pour l'accompagner dans sa démarche. Le CTEQ a pris connaissance de la nature de l'entreprise, de ses enjeux et de ses défis. L'organisme a invité la propriétaire à s'inscrire sur l'INDEX. De plus, le CTEQ a aidé la cédante à démystifier les aspects financiers de son entreprise et l'a accompagnée lors des rencontres avec les repreneurs potentiels. Selon la cédante, le soutien du CTEQ a été un atout pour compléter la démarche de transfert de son entreprise. L'entreprise, qui existe depuis une quinzaine d'années, collabore avec 12 travailleurs autonomes et possède une équipe de quatre salariés à temps plein.

- **Cas à succès 3**

Dans le cas d'un projet de transfert d'entreprise vers une coopérative de travail, le CTEQ a eu l'occasion de coordonner et de mettre en relation les repreneurs potentiels avec les différents partenaires économiques et coopératifs de la région, en plus d'accompagner la cédante. Ceci a permis à l'entreprise, une station de radio, de demeurer en région. Les retombées économiques notables sont le maintien d'une source d'information et d'une plateforme publicitaire locale pour les citoyens et les commerçants de la MRC, l'amélioration de la couverture de certaines municipalités grâce à une nouvelle antenne ainsi que le maintien d'environ cinq emplois.

- **Cas à succès 4**

Dans le cas d'un transfert complété, le CTEQ a accompagné et conseillé les deux parties du projet, tout au long du processus de transfert et de reprise de l'entreprise. La mise en relation du cédant et du repreneur ainsi que le référencement vers le FTEQ ont permis de conclure la vente de l'entreprise. Le transfert de l'entreprise a permis son maintien dans sa région et la sauvegarde de deux emplois. L'entreprise peut continuer d'offrir des services à sa clientèle, qui se trouve autant au Québec qu'au Canada ou à l'international.

- **Cas à succès 5**

Le CTEQ a accompagné trois repreneurs dans leur projet d'acquisition d'une entreprise. Cet accompagnement a permis de sensibiliser les repreneurs quant au processus complet du transfert, de définir un plan de transfert et d'acquisition de l'entreprise, de les introduire auprès d'experts collaborateurs et de les mettre en contact avec le milieu financier (IQ, le FTEQ, la Banque de développement du Canada, etc.). De plus, le CTEQ a joué un rôle important pour améliorer le mode de communication entre les cédants et les repreneurs, tout en accroissant la crédibilité de ces derniers auprès des propriétaires. Pour les repreneurs, les services du CTEQ leur ont permis de réaliser la reprise et de préparer un plan de croissance pour l'entreprise. Ceci a permis de conserver au Québec une entreprise en croissance, qui emploie 60 personnes.

CHAPITRE 3

L'EFFICACITÉ DU SOUTIEN À L'ORGANISME

AVIS



COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATRICE SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 4

Les résultats sont jugés très satisfaisants, car les quatre cibles sont dépassées.

- Ⓐ La cible 8 est dépassée. Le CTEQ a guidé un total de 8 564 cédants et repreneurs dans un processus de transfert pour l'ensemble de la période évaluée.
- Ⓐ La cible 9 est dépassée. Le CTEQ compte un total de 1 140 jumelages pour la période évaluée.
- Ⓐ La cible 10 est dépassée. Au total, 1 028 transferts ont été initiés, alors que 336 ont été complétés, dépassant les attentes de la convention de subvention.
- Ⓐ La cible 11 est dépassée. Les cinq cas à succès présentés démontrent les résultats probants des services du CTEQ pour sa clientèle. L'accompagnement fourni a facilité le projet de transfert ou de reprise d'entreprise pour sa clientèle. De plus, plusieurs emplois ont pu être sauvegardés dans leur région lors de ces transferts.

3.3 CRITÈRE 5 : L'OBTENTION DE RETOMBÉES SOCIOÉCONOMIQUES

LES CIBLES

- 12. Des emplois sauvegardés attribuables au CTEQ.
- 13. D'autres retombées positives du CTEQ.
- 14. Des témoignages d'entreprises (au moins 3).

Constats relatifs à la cible 12

Parmi les entreprises ayant complété leur transfert, le CTEQ a dénombré un échantillon de 250 entreprises transférées employant, au moment du transfert, un total de 3 522 personnes. Bien que le CTEQ ne soit pas en mesure de confirmer que ces emplois ont été maintenus à la suite du transfert, le transfert d'une entreprise permet de conserver un minimum d'emplois dans sa région. Cette donnée est à utiliser avec prudence, puisqu'il n'est pas possible de confirmer que les emplois sont conservés ou que leur nombre demeure le même à la suite du transfert d'entreprise. Parmi les cédants ayant répondu au sondage, 34 % estiment que les services du CTEQ ont permis ou permettront de sauvegarder des emplois dans leur entreprise.

Constats relatifs à la cible 13

Le CTEQ a permis d'apporter une aide de premier plan pour le projet de entrepreneuriat de plusieurs cédants et repreneurs. Parmi la clientèle sondée, 23 % des cédants estiment qu'ils n'auraient pas entrepris la réalisation de leur projet de transfert d'entreprise sans le CTEQ. Ces cédants représentent 50 entreprises potentiellement maintenues sur place grâce à l'accompagnement offert par l'organisme.

De plus, parmi les cédants sondés, 77 ont estimé qu'un total de 149 emplois a été ou seront sauvegardés dans leur entreprise grâce aux services qu'ils ont reçu de la part du CTEQ. La production maintenue (valeur ajoutée) associée à ces emplois sauvegardés est estimée à 16 M\$.

Constats relatifs à la cible 14

Cinq entreprises ont accepté de témoigner des résultats venant de leur collaboration avec le CTEQ.

Graphique 2.3

Réalisation du projet de entrepreneuriat sans l'aide du CTEQ



Cédants

Oui → 77 %

Non → 23 %

Repreneurs

Oui → 87 %

Non → 13 %



Valeur ajoutée associée aux emplois sauvegardés estimée à 16 M\$

Source : Fichier de résultats de l'organisme. Compilation MEI.

CHAPITRE 3

L'EFFICACITÉ DU SOUTIEN À L'ORGANISME

• Témoignage 1

Une entreprise employant 15 personnes et dont le chiffre d'affaires est supérieur à 5 M\$ a participé aux activités du CTEQ dans le but d'être vendue. Le rôle du CTEQ dans le succès du projet a été de mettre en contact l'entreprise avec des acheteurs potentiels, dont un, considéré comme un joueur important de son domaine, qui pourra développer l'entreprise sur une plus grande échelle tout en conservant le siège social actuel.

• Témoignage 2

Comptant 13 employés et un chiffre d'affaires entre 1 M\$ et 2 M\$, une entreprise du secteur de l'usinage a utilisé les services du CTEQ dans le but d'être vendue. Le CTEQ a accompagné l'entreprise en lui offrant une structure de départ et de suivi, sous forme de réunions périodiques avec des échéanciers précis. Les retombées du projet pour l'entreprise sont l'augmentation de son chiffre d'affaires et la création de sept emplois.

• Témoignage 3

Dotée d'un chiffre d'affaires compris entre 2 M\$ et 5 M\$ et comptant une vingtaine d'employés, une entreprise a fait appel aux services du CTEQ afin d'être accompagnée dans un processus de relève familiale. Le rôle du CTEQ a été de s'assurer que toutes les parties comprennent l'implication monétaire et fonctionnelle dans l'entreprise et prennent en compte tous les éléments que cela implique, notamment le transfert de connaissances. Ceci a permis à l'entreprise de continuer ses activités dans sa région d'origine.

• Témoignage 4

Dotée d'un chiffre d'affaires de plus de 5 M\$, une entreprise de 25 employés a bénéficié des services du CTEQ afin de réaliser un partenariat avec une entreprise répondant à ses besoins, avec possibilité de reprise. Le CTEQ a ciblé différents profils avec lesquels le partenariat était idéal. L'entreprise mentionne que sans les services du CTEQ, il aurait été impossible de trouver un partenaire d'affaires répondant à l'ensemble de ses critères. Le partenariat établi a permis d'allier les forces des deux actionnaires pour faire croître l'entreprise et renforcer sa présence au niveau régional. Le savoir-faire du nouvel actionnaire en matière de gestion des ressources et du personnel permet à l'entreprise d'envisager une réduction des coûts à court terme et d'ainsi assurer sa pérennité.

• Témoignage 5

Une entreprise employant plus d'une vingtaine de personnes et dont le chiffre d'affaires est supérieur à 5 M\$ a utilisé les services du CTEQ pour un projet de transfert ou de partenariat. Le CTEQ a aidé l'entreprise à préciser ce qu'elle souhaitait, ses besoins, ses priorités, et lui a suggéré différentes options. De plus, le CTEQ a permis à cette entreprise de bénéficier d'une personne-ressource l'accompagnant dans sa démarche, en établissant le contact avec différents professionnels nécessaires à l'avancement de son projet. L'un des services découlant de la consultation du CTEQ a été un contact avec des avocats des affaires ainsi qu'avec des fiscalistes, ce dont l'entreprise ne bénéficiait pas avant. Les recommandations de ces experts ont donc été appréciées. Pour l'entreprise, si le projet se finalise, cela lui permettra de rester active, assurant son offre de services unique en santé à sa clientèle ainsi que la sauvegarde d'emplois. De plus, avec un partenariat, il y a de fortes chances que l'entreprise connaisse une augmentation notable de son offre de services.

AVIS



COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATRICE SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 5

Les résultats sont jugés satisfaisants, avec deux cibles dépassées et une cible atteinte.

- Ⓐ La cible 12 est dépassée. Le CTEQ dénombre 3 522 emplois associés à des entreprises dont le transfert a été complété. Bien qu'il ne soit pas possible de confirmer que l'ensemble de ces emplois aient été conservés, plusieurs entreprises sont demeurées ouvertes dans leur région d'origine, conservant un minimum d'emplois.
- Ⓑ La cible 13 est atteinte. L'organisme a permis d'accompagner dans leur démarche plusieurs cédants qui n'auraient pas réalisé leur projet sans cet accompagnement. De plus, la valeur ajoutée associée aux emplois sauvegardés pour les 77 entreprises ayant répondu au sondage est estimée à 16 M\$.
- Ⓐ La cible 14 est dépassée. Les clients du CTEQ ont fourni cinq témoignages illustrant le rôle du CTEQ dans leur projet de transfert ou de reprise d'entreprise.

4.1 CRITÈRE 6 : L'EFFICIENCE DE L'AIDE FINANCIÈRE DU MINISTÈRE

LES CIBLES

- 15. Des revenus autonomes de source privée⁶.
- 16. Un ratio de rendement positif de la dépense publique.

Constats relatifs à la cible 15

Les activités et les services facturés du CTEQ ont généré 742 k\$ de revenus autonomes de source privée, dont 319 k\$ venant des revenus de formation. Les autres contributions gouvernementales à la réalisation de la mission du CTEQ, hors contribution du MEI, ont totalisé 354 k\$ pour la période évaluée⁷. Ces apports privés et publics représentent 1,1 M\$ d'apports dans les projets. Par conséquent, l'effet de levier de l'aide financière du MEI est de 0,1, comme illustré dans le graphique 4.1.

Pour la période évaluée, l'aide financière du Ministère n'a pas été consentie dans une logique d'autofinancement du CTEQ. De plus, le CTEQ agit en tant que facilitateur neutre afin d'accompagner les cédants et les repreneurs dans leur projet de entrepreneuriat. Cette particularité rend plus difficile l'obtention de financement de source privée, puisque l'organisme ne peut prioriser un partenaire privé plutôt qu'un autre.

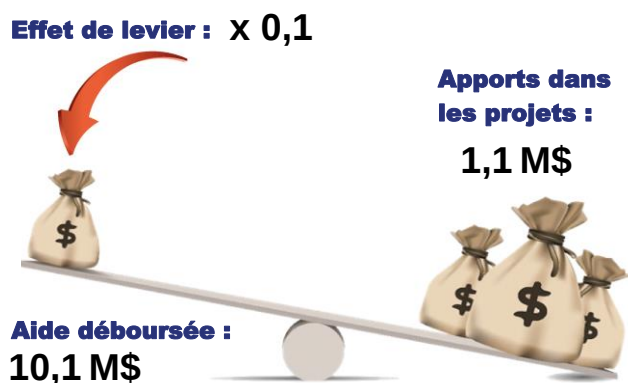
Cependant, il est souhaitable que celui-ci obtienne davantage de revenus autonomes à l'avenir. Cette réalité est déjà considérée par l'organisme, qui souhaite augmenter la part de ses revenus autonomes. Son plan stratégique 2018-2022 fait état du besoin de diversifier ses sources de financement, notamment par des partenariats privés et des services facturés.

Constats relatifs à la cible 16

Le ratio de rendement de la dépense publique est estimé à 1,05 pour l'accompagnement fourni aux entreprises en voie d'être cédées ou ayant été cédées⁸. Parmi les répondants au sondage souhaitant céder leur entreprise, le CTEQ a contribué de façon significative au transfert de 77 entreprises. L'évaluation estime que ces transferts ont contribué au maintien de la production (valeur ajoutée) de ces 77 entreprises, évaluée à 16 M\$ (en dollars courants). Les retombées économiques attribuables au CTEQ sont ces 16 M\$, qui, actualisés en 2019, correspondent à des retombées économiques de 15 M\$. La dépense publique

Graphique 4.1

Effet de levier de l'aide financière accordée au CTEQ, du 1^{er} mars 2015 au 31 mars 2019



Source : Documentation administrative de l'organisme.
Compilation MEI.

⁶ Il n'y avait pas d'attente formelle concernant l'effet de levier de l'aide financière du Ministère dans la convention de subvention de l'organisme. Cette attente a été validée en comité lors de l'élaboration du cadre d'évaluation.

⁷ Les montants utilisés proviennent du tableau 1.1.

⁸ Cette estimation est réalisée à partir des données fournies par 77 des 231 cédants sondés dans le cadre de l'évaluation 2019 du CTEQ. Les détails de l'analyse avantages-coûts sont disponibles à la section 2.A de l'annexe 2.



soutenant les activités et le fonctionnement du CTEQ étant de 14,1 M\$ (incluant les subventions et le coût d'opportunité), le ratio de rendement est de 1,05.

Cependant, le degré de confiance de l'analyse de sensibilité est à la valeur minimale pour que les résultats puissent être considérés comme acceptables. En effet, le degré de fiabilité est de 71 %, ce qui ne permet pas d'affirmer que les retombées économiques seront toujours supérieures aux coûts économiques, advenant que les paramètres jugés incertains soient plus bas que prévu. L'évaluation ne peut pas affirmer que le ratio de rendement de la dépense publique du CTEQ soit supérieur à 1 dans tous les cas. Les détails de l'analyse de sensibilité réalisée sont disponibles à l'annexe 3.A.

AVIS



COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATRICE SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 6

Les résultats sont jugés satisfaisants, avec deux cibles atteintes.

- ⑥ La cible 15 est atteinte, puisque le résultat est conforme à la cible. **Cependant, le CTEQ est encouragé à continuer ses efforts en matière de diversification de ses sources de revenus autonomes, comme prévu dans son plan stratégique 2018-2022. Cela contribuera à augmenter l'effet de levier de l'aide financière du MEI.**
- ⑥ La cible 16 est atteinte. Le ratio de rendement de la dépense publique est supérieur à 1. Cependant, la cible demeure atteinte, et non dépassée, puisque l'analyse de sensibilité présente un degré de confiance de 71 %, ne permettant pas d'affirmer que le ratio de rendement soit toujours supérieur à 1.

CHAPITRE 5



LA CONFORMITÉ DE L'UTILISATION DE L'AIDE FINANCIÈRE CONSENTIE À L'ORGANISME

5.1 CRITÈRE 7 : LA CONFORMITÉ DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA CONVENTION DE SUBVENTION

LES CIBLES

17. Le respect des attentes normatives de la convention de subvention.
18. La présence de saines pratiques de gestion axée sur les résultats.
19. Des frais administratifs équivalant à 10 % au plus des charges totales.
20. Une masse salariale de la haute direction représentant au plus 10 % des charges totales.

Constats relatifs à la cible 17

Globalement, l'évaluation constate que l'organisme a respecté les balises normatives de sa convention de subvention :

- L'organisme a collaboré de façon diligente et transparente à l'évaluation, comme convenu dans sa convention de subvention à la page 7 ainsi qu'au point « n » de la section 6.1 de celle-ci.
- L'organisme a utilisé l'aide financière aux fins prévues, c'est-à-dire pour son fonctionnement et ses activités, comme convenu au point « c » de la section 6.1 de sa convention de subvention.
- L'organisme a réalisé ses activités dans l'ensemble des régions administratives du Québec, notamment en accompagnant les cédants et les repreneurs de l'ensemble des régions du Québec et en leur offrant des formations, comme convenu au point « d » de la section 6.1 de sa convention de subvention. De plus, le CTEQ a tenu plusieurs sommets régionaux dans différentes régions, joignant un grand nombre d'entrepreneurs au Québec.
- L'organisme a pris entente avec le Ministère concernant des fonds non utilisés au cours de la période évaluée, comme convenu au point « j » de la section 6.1 de sa convention de subvention. Le Ministère est demeuré informé de l'utilisation de ces fonds lors des réunions du conseil d'administration de l'organisme, ainsi que lors du dépôt des budgets ajustés selon les montants réellement utilisés.

L'ensemble de ces constats permettent de conclure que l'organisme a respecté les balises normatives de sa convention de subvention et que l'aide financière a été utilisée de façon conforme.

En complément, le taux d'autofinancement de l'organisme pour la période évaluée est de 3 %, ce qui est cohérent avec l'effet de levier présenté au graphique 4.1. Le taux d'autofinancement permet de voir à quel point l'organisme est en mesure de se financer grâce aux revenus externes. Il s'agit de la part des revenus externes dans les revenus totaux. Le taux d'autofinancement de l'organisme évolue de façon positive au cours de la période. Pour la dernière année, celui-ci est de 5 %.

Constats relatifs à la cible 18

Le soutien au CTEQ s'inscrit dans un processus de gestion axée sur les résultats. Les conventions de subvention pour le soutien de l'organisme permettent de bien encadrer sa mise en œuvre. Celles-ci prévoient que l'organisme doit réaliser une planification stratégique et des rapports annuels, en plus de fournir un portrait des résultats attendus sous la forme d'un tableau d'indicateurs présentant des cibles chiffrées. Ce tableau a été utilisé pour la présente évaluation.

Graphique 5.1

Pratiques de gestion du CTEQ



- ☒ Objectifs fixés dès le départ
- ☒ Planification budgétaire
- ☒ Planification stratégique
- ☒ Mécanisme de gestion du risque
- ☒ Gouvernance adéquate
- ☒ Reddition de comptes annuelle
- ☒ Suivi des résultats

Source : Documentation administrative du projet.
Compilation MEI.

CHAPITRE 5



LA CONFORMITÉ DE L'UTILISATION DE L'AIDE FINANCIÈRE CONSENTIE À L'ORGANISME

L'ensemble de ces mécanismes contribue à la planification et au suivi des activités de l'organisme. Le CTEQ a également mis en œuvre les pratiques de gestions suivantes :

- **Planification stratégique** : Le CTEQ s'est doté de deux plans stratégiques au cours de la période évaluée. Ceux-ci présentent les enjeux, les axes d'intervention et les objectifs stratégiques pour les périodes 2016-2018 et 2018-2022. Le plan stratégique 2018-2022 propose un plan budgétaire ainsi que les activités à réaliser, en concordance avec les cibles quantitatives présentées dans la convention de subvention 2018-2020 du CTEQ.
- **Reddition de comptes annuelle et suivi des résultats** : Le CTEQ réalise un suivi budgétaire annuel. Pour chacune des années évaluées, des états financiers audités par une firme externe indépendante sont transmis au Ministère. Le CTEQ réalise un suivi annuel de ses résultats depuis 2016, sur la base du tableau d'indicateurs de résultats attendus présenté dans sa convention de subvention 2018-2022. De plus, l'organisme réalise un sondage annuellement auprès de sa clientèle afin de connaître sa satisfaction globale à l'égard de son offre de service, ainsi que celle des conseillers. Les partenaires ont également été sondés en lien avec leur collaboration à la mission de l'organisme. Ceci permet à l'organisme de sonder sa clientèle afin de connaître ses points forts ainsi que ceux pouvant être améliorés. Cette pratique permet à l'organisme, qui a lancé ses activités récemment, de bien cerner les besoins de sa clientèle et de modifier son offre de service dans ce sens.
- **Gouvernance** : Depuis 2016, la gouvernance du CTEQ est assurée par un conseil d'administration (CA) composé de 10 administrateurs venant de différentes régions du Québec et de plusieurs secteurs d'activité, ainsi que d'un observateur du Ministère sans droit de vote. Un comité d'audit et un comité de gouvernance et de ressources humaines (GRH), issus du CA, ont également été structurés pour accompagner la direction du CTEQ.
- **Gestion du risque** : Un manuel de gouvernance et des règlements généraux ont été soumis pour modification et validation auprès du comité de GRH. Ces règlements ont été complétés par un code d'éthique pour les administrateurs et les employés de l'organisme. Un manuel des employés permettant de régir la gestion quotidienne de l'organisme est également disponible. Dans le cas du remboursement des frais de déplacement ou de repas, l'organisme applique les règles de gestion recommandées par le Conseil du trésor.

Constats relatifs à la cible 19

Les frais d'administration ont été calculés selon la liste des frais d'administration et de gestion habituellement utilisée par le Ministère, présentée à l'annexe 2.B – Frais d'administration et de gestion. Cette liste, qui permet de comparer les organismes entre eux, est utilisée lorsque la convention de subvention ne présente pas les dépenses admissibles pour les frais d'administration. Elle inclut la plupart des postes énoncés au cadre d'évaluation, lequel a été approuvé par le comité d'évaluation (promotion, loyer, etc., incluant ceux liés à la mission). Cependant, cette liste ne semble pas adaptée pour ce type d'organisme, puisque certains postes sont considérés en entier, tels que le loyer et la promotion. La mission du CTEQ lui demande de réaliser plusieurs activités de publicité et de promotion et d'être présent dans l'ensemble des régions administratives du Québec. En calculant les frais d'administration et de gestion avec cette liste, ceux-ci représentent 23 % de ses dépenses totales au cours de la période évaluée, soit 2 530 303 \$ sur 11 080 885 \$.

Réalisant l'importance de la proportion obtenue, le CTEQ considère que cette liste n'est pas représentative de sa mission et que les montants associés à l'ensemble de ces frais ne doivent pas être inclus comme des frais d'administration. En effet, sa mission lui demande d'être présent sur l'ensemble du territoire du Québec ainsi que de faire la promotion de ses services auprès des entrepreneurs de plusieurs secteurs. Selon la liste proposée par le CTEQ, les frais d'administration seraient de 6,4 % pour la période évaluée, soit 713 k\$ sur 11 080 885 \$. Cette différence entre les deux façons de calculer réside principalement dans la proportion des frais de loyer et de promotion considérés, ou non, comme des frais administratifs.

CHAPITRE 5



LA CONFORMITÉ DE L'UTILISATION DE L'AIDE FINANCIÈRE CONSENTIE À L'ORGANISME

La publicité et la promotion ainsi que le loyer représentent respectivement 8 % et 6 % de l'ensemble des dépenses de l'organisme, pour un total de 14 %. Ces charges peuvent s'expliquer par la mise en place récente du CTEQ, qui a engendré des frais pour sa création et son implantation dans l'ensemble des régions administratives du Québec. Les charges liées au loyer ont augmenté au cours de la période, passant de 139 616 \$ en 2017 à 276 819 \$ en 2019, alors que les frais de publicité et de promotion tendent à diminuer, étant passés de 211 939 \$ en 2017 à 165 488 \$ en 2019.

Par ailleurs, bien que les dépenses totales augmentent, la proportion de frais administratifs a eu tendance à diminuer entre 2016 et 2018.

Constats relatifs à la cible 20

Pour la période évaluée, la masse salariale de la haute direction représente 6 % des charges totales du CTEQ, soit 713 k\$ sur 11,1 M\$. Celle-ci a varié au cours de la période, mais est toujours demeurée sous le seuil de 10 % des charges totales. Le salaire du PDG et celui du vice-président sont considérés comme composant la masse salariale de la haute direction. Il est à noter que le vice-président a été nommé à partir de 2018.

AVIS

B

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATRICE SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 8

Les résultats sont jugés satisfaisants, avec une cible atteinte, deux cibles dépassées et une cible en partie atteinte.

ⓑ La cible 17 est atteinte. L'organisme a respecté les balises normatives de sa convention de subvention, notamment en offrant des services dans l'ensemble des régions du Québec, en utilisant l'aide financière aux fins prévues et en ayant pris une entente avec le Ministère concernant des montants non utilisés de sa subvention de 2015-2016. Par ailleurs, le taux d'autofinancement de l'organisme est de 3 %. **Bien que le CTEQ soit au début de ses activités, l'organisme est encouragé à augmenter ses revenus autonomes.**

Ⓐ La cible 18 est dépassée. De saines pratiques de gestion axée sur les résultats ont été appliquées dans la mise en œuvre du CTEQ, notamment une planification et un suivi des résultats ainsi qu'une planification stratégique. De plus, le conseil d'administration du CTEQ représente adéquatement le milieu du transfert d'entreprise.

Ⓒ La cible 19 est en partie atteinte. Selon la liste des frais administratifs et de gestion habituellement utilisée par le Ministère, les frais d'administration et de gestion sont de 23 %, alors que selon la liste que propose le CTEQ, ceux-ci sont de 6,4 %. Ces deux façons de considérer les frais d'administration sont présentées à l'annexe 2.B – Frais d'administration. Or, le Ministère considère qu'il serait requis à l'avenir de convenir avec le CTEQ de ce que représenteront réellement les frais d'administration et de gestion pour cet organisme, et ce pour éviter tout biais d'interprétation. En revanche, la cible à atteindre devrait pouvoir également être adaptée en conséquence. Généralement, la cible de 10 % est utilisée pour les organismes ne possédant pas d'infrastructure de recherche. Il est à noter que peu d'organismes se comparent à la situation du CTEQ, où plusieurs bureaux régionaux sont présents sur le territoire du Québec. Toutefois, lorsque la convention de subvention ne présente pas les frais associés à l'administration de l'organisme ni la hauteur de la cible, les attentes habituelles du Ministère sont considérées.

À cet effet, la DSECE est invitée à amorcer une réflexion concernant les frais d'administration et de gestion considérés pour ce type d'organisme ainsi que la hauteur de la cible des frais d'administration et de gestion afin de les intégrer dans une éventuelle convention de subvention et d'ainsi mieux représenter la réalité du CTEQ.

Ⓐ La cible 20 est dépassée. La masse salariale de la haute direction du CTEQ représente moins de 8 % des charges totales. Le CTEQ est invité à continuer ses efforts dans ce sens.

CHAPITRE 5

LA CONFORMITÉ DE L'UTILISATION DE L'AIDE FINANCIÈRE CONSENTIE À L'ORGANISME

5.2 CRITÈRE 8 : LA SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE ET DES PARTENAIRES

LES CIBLES

21. Au moins 75 % de la clientèle est satisfaite des services reçus du CTEQ.
22. Au moins 75 % des partenaires sont satisfaits de leur collaboration avec le CTEQ.

Constats relatifs à la cible 21

La clientèle est satisfaite à 65 % des services reçus en général du CTEQ. Le graphique 2.1 détaille le niveau de satisfaction de la clientèle, entre cédants et repreneurs. Les éléments où la satisfaction est la plus élevée sont les ateliers de formation offerts (79 % des répondants se disent satisfaits) ainsi que le référencement aux experts (75 % se disent satisfaits). Par ailleurs, les éléments moins appréciés touchent l'accompagnement offert par le CTEQ (58 % se disent satisfaits) ainsi que les possibilités de maillage entre cédants et repreneurs (63 % se disent satisfaits). L'un des commentaires émis par la clientèle et revenant à plusieurs reprises concerne le manque de suivi de la part du CTEQ. Plusieurs personnes n'ont pas réussi à obtenir des services ou bien ont commencé leurs démarches auprès de l'organisme, mais n'ont pas eu de suivi de la part d'un conseiller du CTEQ. Également, des répondants ayant eu recours à l'INDEX mentionnent que les informations disponibles sont sommaires et que les paramètres ne sont pas suffisamment élargis pour leur permettre de bien mener leur recherche.

Selon le CTEQ, dans le cas de certaines régions, cette réalité s'explique par le manque de conseillers, puisque sept postes étaient vacants dans différentes régions en 2018-2019. Le CTEQ vise à être présent dans l'ensemble des régions afin d'offrir un service uniformisé à l'ensemble des entrepreneurs. De plus, toujours selon le CTEQ, un important taux de roulement de personnel ainsi que des turbulences dans les opérations de certaines régions expliquent cette situation.

Graphique 5.2

Niveau de satisfaction de la clientèle du CTEQ

	Services reçus en général Cédants 62 % → Satisfaits Repreneurs 67 % → Satisfaits
	Accompagnement offert Cédants 65 % → Satisfaits Repreneurs 53 % → Satisfaits
	Compréhension du besoin Cédants 67 % → Satisfaits Repreneurs 65 % → Satisfaits
	Maillage entre cédants et repreneurs Cédants 72 % → Satisfaits Repreneurs 57 % → Satisfaits
	Activités d'information offertes Cédants 74 % → Satisfaits Repreneurs 73 % → Satisfaits
	Ateliers de formation offerts Cédants 76 % → Satisfaits Repreneurs 81 % → Satisfaits
	Référencement aux experts Cédants 71 % → Satisfaits Repreneurs 80 % → Satisfaits
	Coordination du dossier Cédants 70 % → Satisfaits Repreneurs 67 % → Satisfaits

Source : Documentation administrative du projet.
Compilation MEI.

CHAPITRE 5

LA CONFORMITÉ DE L'UTILISATION DE L'AIDE FINANCIÈRE CONSENTIE À L'ORGANISME

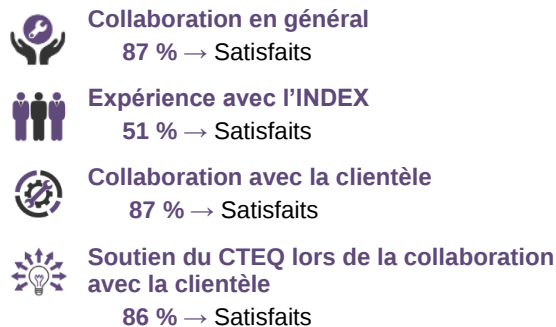
Constats relatifs à la cible 22

De façon générale, les partenaires sont satisfaits à 87 % de leur collaboration avec le CTEQ. Les éléments pour lesquels la satisfaction est la plus élevée sont la collaboration avec la clientèle du CTEQ (87 % se disent satisfaits) et le soutien du CTEQ lors de leur collaboration avec les cédants et les repreneurs (86 % se disent satisfaits). L'élément le moins apprécié par les partenaires est celui de leur expérience avec l'INDEX (51 % se disent satisfaits de leur expérience avec l'INDEX). À ce sujet, l'organisme souligne que les principes de neutralité et de confidentialité ne permettent pas aux experts privés inscrits à l'INDEX d'avoir accès aux dossiers de la clientèle directement. Seuls les entrepreneurs, repreneurs et cédants peuvent visualiser les fiches des entrepreneurs. La présence des experts permet aux entrepreneurs de les solliciter selon leurs besoins, mais l'inverse n'est pas possible.

En complément, 74 % des partenaires consultés soulignent que leur collaboration avec le CTEQ leur a été assez bénéfique, voire très bénéfique. De plus, 21 % des partenaires considèrent que leur partenariat leur a permis d'obtenir des contrats qu'ils n'auraient pas obtenus autrement. Finalement, 64 % des partenaires considèrent qu'ils n'auraient pas pu trouver ce type de partenariat avec un autre organisme.

Graphique 5.3

Niveau de satisfaction des partenaires du CTEQ



Source : Documentation administrative du projet.
Compilation MEI.

AVIS



COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATRICE SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 9

Les résultats sont jugés perfectibles, avec une cible en partie atteinte et une cible atteinte.

- Ⓒ La cible 21 est en partie atteinte. Le taux de satisfaction de la clientèle est de 65 % pour les services reçus en général. Bien que le besoin auquel répond le CTEQ soit bien présent, certains éléments mentionnés par la clientèle, notamment le manque de suivi du dossier ainsi que les limites rencontrées lors de l'utilisation de l'INDEX, font en sorte que les services n'ont pas été appréciés par l'ensemble de la clientèle. Le manque de suivi peut être expliqué par le fait que certains postes de conseillers représentant sept régions administratives étaient vacants pour la période 2018-2019. **Afin d'offrir un accompagnement et des services adaptés à leurs besoins à l'ensemble des clients, il y aurait lieu de rectifier ces éléments.** Bien que le manque de personnel puisse être un élément hors de la portée de l'organisme, un mécanisme pourrait être mis en place afin que toutes les demandes reçues des cédants et des repreneurs bénéficient d'un suivi.
- Ⓑ La cible 22 est atteinte. Les partenaires sont satisfaits de leur collaboration avec le CTEQ. Par ailleurs, près de la moitié des partenaires ne sont pas satisfaits de leur expérience avec la plateforme INDEX, qui permet à la clientèle du CTEQ d'avoir recours à leurs services. **Il y aurait lieu d'explorer les raisons possibles de ce résultat.**

CHAPITRE 6



LES CONCLUSIONS DE L'ÉVALUATION

6.1 PRINCIPAUX CONSTATS

Principaux résultats du CTEQ – Degré d'atteinte des cibles

Du 1^{er} mars 2015 au 31 mars 2019

Atteinte
des cibles

Légende : (A) pour cible dépassée; (B) pour cible atteinte; (C) pour cible en partie atteinte; (D) pour cible non atteinte



La pertinence du soutien à l'organisme

Critère 1 : Le besoin justifiant le soutien à l'organisme

- Persistance d'un besoin de soutenir le transfert d'entreprise et cohérence avec les orientations gouvernementales. (A)
- Complémentarité de l'organisme et absence de chevauchement problématique avec d'autres organismes. (B)

Critère 2 : L'utilité et la valeur ajoutée de l'organisme pour le Québec

- Valeur ajoutée du CTEQ reconnue par 86 % de la clientèle et 97 % des partenaires. (B)
- Utilité des services du CTEQ reconnue par 55 % de la clientèle et 86 % des partenaires. (C)



L'efficacité du soutien à l'organisme

Critère 3 : L'atteinte des résultats immédiats (extrants) visés

- Réalisation de plusieurs actions de sensibilisation, ayant joint 5 750 personnes en 2018-2019. (A)
- En moyenne, 20 activités de formation pour les cédants et repreneurs par année. (C)
- Demande avérée pour l'INDEX et participation de plusieurs experts aux activités du CTEQ. (B)

Critère 4 : L'atteinte des résultats intermédiaires (effets) visés

- 8 564 cédants et repreneurs guidés dans un processus de transfert d'entreprise. (A)
- 1 140 jumelages réalisés au cours de la période évaluée. (A)
- 1 028 transferts initiés et 336 transferts complétés. (A)
- Cinq cas à succès probants. (A)

Critère 5 : L'obtention de retombées socioéconomiques positives

- Contribution du CTEQ à la sauvegarde de 3 522 emplois. (A)
- Retombées positives attribuables au CTEQ, dont une valeur ajoutée associée aux emplois sauvegardés estimée à 16 M\$. (B)
- Cinq témoignages d'entreprises. (A)



L'efficacité de l'aide financière

Critère 6 : L'efficacité de l'aide financière du Ministère

- Revenus autonomes de source privée (742 k\$). (B)
- Ratio de rendement estimé à 1,05. (B)



La conformité de l'utilisation de l'aide financière

Critère 7 : La conformité de la mise en œuvre de la convention de subvention

- Respect des balises normatives de la convention de subvention. (B)
- Présence de saines pratiques de gestion axées sur les résultats. (A)
- Frais administratifs et de gestion en partie conformes aux attentes. (C)
- Masse salariale de la haute direction représentant 6 % des charges totales du CTEQ. (A)

Critère 8 : La satisfaction de la clientèle

- 65 % de la clientèle se dit satisfaite en général des services reçus du CTEQ. (C)
- 87 % des partenaires se disent satisfaits en général de leur collaboration avec le CTEQ. (B)

CHAPITRE 6



LES CONCLUSIONS DE L'ÉVALUATION

6.2 RÉPONSES AUX QUESTIONS DE L'ÉVALUATION

1. Le besoin de soutenir l'organisme est-il persistant? (Persistance)

La pertinence de maintenir le soutien au CTEQ est jugée convaincante. L'évaluation conclut que le besoin de soutenir le reprenariat, auquel répond l'organisme, est toujours d'actualité. De plus, la mission de l'organisme est cohérente avec les orientations gouvernementales. L'évaluation confirme l'absence de chevauchement problématique, c'est-à-dire de double emploi entre les activités du CTEQ et celles d'organismes d'aide à l'entrepreneuriat soutenus par le gouvernement du Québec. Bien que sa clientèle et ses partenaires reconnaissent la valeur ajoutée du CTEQ dans son milieu, la clientèle n'est pas unanime en ce qui concerne l'utilité de ses services, 55 % considérant ceux-ci comme assez ou très utiles.

2. Les résultats visés par l'aide financière sont-ils atteints? (Efficacité)

L'évaluation a permis d'observer une forte réalisation des activités et des services relatifs à la mission du CTEQ. Le CTEQ a réalisé plusieurs activités afin de se faire connaître auprès des entrepreneurs. Les résultats dépassent souvent les cibles, notamment celles liées aux résultats intermédiaires visés. De nombreux cédants et reprenants ont été accompagnés, jumelés et sensibilisés, alors que plusieurs transferts ont été initiés ou complétés. De plus, plusieurs emplois ont pu être maintenus grâce au CTEQ. Toutefois, l'organisme est invité à offrir davantage d'activités de formation pour les cédants et les reprenants.

3. Les résultats sont-ils obtenus à des coûts raisonnables? (Efficience)

L'évaluation a permis de constater que les activités et les services facturés du CTEQ ont généré 742 k\$ de revenus autonomes de source privée ainsi qu'un ratio de rendement de la dépense publique de 1,1.

4. L'aide financière a-t-elle été utilisée adéquatement? (Conformité)

L'évaluation a permis de conclure que les fonds alloués à l'organisme ont été utilisés aux fins prévues et que le CTEQ a mis en place de saines pratiques de gestion. De plus, la masse salariale de la haute direction de l'organisme représente 6 % de ses charges totales. Toutefois, une réflexion concernant ce qui compose les frais d'administration et de gestion de l'organisme est souhaitable afin de les intégrer dans une éventuelle convention de subvention. Également, bien que les partenaires soient satisfaits de leur collaboration avec l'organisme, moins de 75 % de la clientèle se dit satisfaite des services reçus en général de la part de l'organisme.

6.3 APPRÉCIATION GÉNÉRALE DES RÉSULTATS

Globalement, les résultats sont jugés satisfaisants. Cependant, le taux de satisfaction global ainsi que celui pour l'utilité des services suggèrent que les attentes de la clientèle ne sont qu'en partie comblées. L'évaluation confirme la pertinence du soutien à l'organisme, son efficacité à atteindre les résultats visés par le Ministère, l'efficience de l'aide accordée et la conformité de l'utilisation de l'aide financière. Toutefois, certains constats suggèrent que la Direction du soutien à l'entrepreneuriat et aux créneaux d'excellence invite le CTEQ à considérer les pistes d'amélioration suivantes :

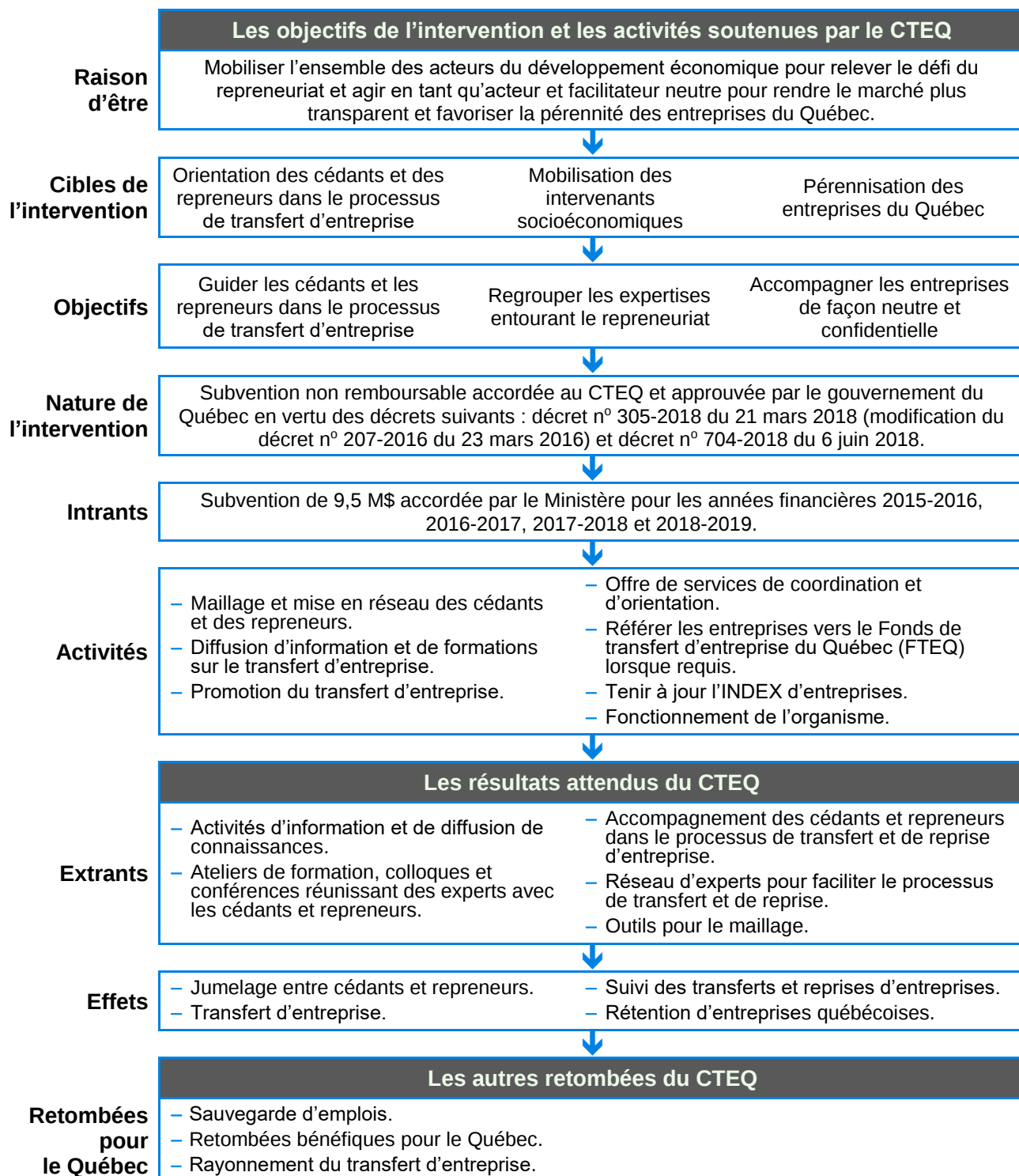
- En lien avec la cible 2, l'organisme est invité à renforcer le caractère distinct de son image de marque, car une proportion non négligeable de clients (12 %) et de partenaires (17 %) considèrent son offre de service comme étant comparable à celle d'autres organismes, dont ceux du CRÉA et du secteur privé.
- En lien avec les cibles 4, 21 et 22, il y aurait lieu de revoir certaines pratiques et certains services offerts par le CTEQ, dont la procédure de suivi des dossiers de la clientèle afin d'offrir un suivi adéquat à l'ensemble des clients, les limites identifiées par la clientèle au sujet de la plateforme INDEX, ainsi que les activités de maillage afin de les rendre plus bénéfiques pour la clientèle.
- En lien avec la cible 6, il y aurait lieu d'offrir davantage d'ateliers de formation pour la clientèle.
- En lien avec les cibles 15 et 17, l'organisme est encouragé à continuer ses efforts de diversification de ses sources de revenus autonomes, qui contribueront à augmenter l'effet de levier de l'aide financière du Ministère.
- En lien avec la cible 19, la DSECE est invitée à amorcer une réflexion concernant les types de dépenses à inclure dans le calcul des frais d'administration pour ce type d'organisme ainsi que la hauteur de la cible de ces frais afin de les intégrer dans une éventuelle convention de subvention.

ANNEXE 1

COMPLÉMENTS MÉTHODOLOGIQUES

1.A MODÈLE LOGIQUE

Le tableau ci-dessous illustre la logique de l'intervention gouvernementale, en démontrant la cohérence des liens entre les objectifs de l'aide accordée et les résultats attendus.



ANNEXE 1

COMPLÉMENTS MÉTHODOLOGIQUES

1.B MÉTHODE D'APPRÉCIATION DES RÉSULTATS

La méthode d'évaluation consiste à juger des écarts entre les cibles et les résultats constatés, selon l'échelle d'appréciation présentée à la section 1.5 du présent rapport. De plus, une appréciation de chaque critère est apportée selon les quatre niveaux suivants : résultats très satisfaisants, résultats satisfaisants, résultats perfectibles et résultats insatisfaisants. Enfin, un avis général est indiqué dans le sommaire et les conclusions du rapport.

1.C SOURCES DE DONNÉES

Conformément aux pratiques d'évaluation en vigueur au Ministère, l'utilisation de plusieurs sources de données est envisagée, de façon à croiser l'information afin d'en vérifier l'exactitude. Les sources de données utilisées dans la présente évaluation sont les suivantes :

1. Requête d'information adressée au CTEQ

Une requête d'information comprenant deux instruments de collecte de données a été adressée au CTEQ. Elle a permis de colliger de l'information quantitative et qualitative sur les activités et les résultats de l'organisme. Les deux instruments de collecte de données sont les suivants :

- Un tableau de bord en format Excel, qui a permis de colliger l'information quantitative;
- Une requête qualitative en format Word, dans laquelle l'organisme a pu fournir des informations qualitatives destinées à nuancer les données quantitatives du tableau de bord. De plus, la requête qualitative a permis d'informer le CTEQ de l'échelle de pointage utilisée par l'évaluatrice pour l'appréciation de l'atteinte des résultats.

2. Témoignages d'entreprises

La clientèle a été invitée à témoigner de son expérience en ce qui concerne les services reçus ainsi que les retombées de ceux-ci sur ses propres activités. À cet égard, cinq entreprises ont accepté de témoigner, à l'aide de formulaires préformatés par le Ministère qui ont été transmis au CTEQ. Celui-ci les a ensuite acheminés aux clients choisis.

3. Analyse documentaire et statistiques officielles

La documentation administrative relative au CTEQ a été consultée. Elle a été analysée afin de traiter certains indicateurs dans l'ensemble des critères de l'évaluation (pertinence, efficacité, efficience et conformité). De plus, la documentation disponible a permis de compléter les autres sources de données et de valider l'information collectée grâce à la requête d'information. Cette documentation concerne notamment les rapports annuels et d'activités, le site Internet de l'organisme et toute autre pièce administrative et de reddition de comptes disponible au Ministère.

Également, les statistiques officielles disponibles au Ministère et relatives au entrepreneuriat ont été utilisées pour traiter la question de la pertinence de l'organisme.

4. Enquête téléphonique auprès de la clientèle et des partenaires du CTEQ

Un sondage téléphonique a été réalisé du 26 juillet 2019 au 10 septembre 2019 auprès de la clientèle qui a utilisé les services du CTEQ, que ce soit pour de l'information, des formations ou bien des activités de maillage, ainsi qu'auprès des partenaires qui ont collaboré avec le CTEQ. Seuls les cédants, les entrepreneurs et les partenaires ayant bénéficié de services au cours de la dernière année évaluée (2019) ont été sondés, comme convenu lors de la rencontre de démarrage.

Sur une population initiale de 2 619 clients et partenaires, le taux de réponse s'établit à 27 %, avec 702 réponses au total. Le tableau A3 à la page suivante présente plus en détail les résultats du sondage. Aucun échantillonnage n'a été effectué, c'est-à-dire que chaque organisation a été l'objet d'au moins un appel téléphonique.

ANNEXE 1

COMPLÉMENTS MÉTHODOLOGIQUES

Tableau A3

Rendement du sondage téléphonique

Population	Population initiale*	Population joignable*	Nombre de répondants	Taux de réponse	Marges d'erreur
Cédants	693	617	231	33 %	5,27 %
Repreneurs	1 231	929	320	26 %	4,71 %
Total clientèle	1 924	1 546	551	29 %	3,53 %
Partenaires	695	406	151	22 %	7,06 %
TOTAL :	2 619	1 952	702	27 %	3,17 %

* La population joignable exclut les numéros non valides, sans service, les fermetures d'entreprises, les doublons et les numéros hors échantillon.

Source : Sondage auprès de la clientèle, MEI, juillet 2019 à septembre 2019.

1.D LIMITES DE L'ÉVALUATION

L'évaluation porte sur les résultats obtenus par le CTEQ du 1^{er} mars 2015 au 31 mars 2019. Dans sa forme actuelle, le CTEQ n'a jamais été évalué.

La présente évaluation comporte des limites, indiquées dans le tableau A4. Les limites sont jugées mineures, et les stratégies d'atténuation de leurs effets y sont aussi décrites.

Tableau A4

Les limites de l'évaluation et les stratégies d'atténuation de leurs effets

Limites de l'évaluation	Stratégies d'atténuation de leurs effets
L'arrimage entre la présente grille d'évaluation et celle du Secrétariat du Conseil du trésor ⁹ occasionne l'ajout de plusieurs cibles qui sont absentes des attentes de la convention MEI-CTEQ, notamment en ce qui concerne la pertinence, l'efficacité et la conformité. Cette situation est normale, car les attentes de la convention MEI-CTEQ concernent l'efficacité de l'aide financière consentie.	- Les actes administratifs (décrets et conventions) et la documentation du CTEQ ont des orientations pouvant être traduites en cibles de tendances (croissance ou maintien) ou en cibles dichotomiques (présence ou absence). - Les attentes habituelles du Ministère, quelle que soit l'intervention évaluée, peuvent être utilisées.
Les données précises sur les retombées économiques auprès des entreprises clientes des organismes ne sont pas disponibles.	L'absence de données précises peut être compensée par l'utilisation d'estimateurs calculés à l'aide des comptes économiques de Statistique Canada et de techniques économétriques appliquées aux données d'enquête.

⁹ Outil d'évaluation des programmes, SCT (2018) (consulté le 15 mai 2019).

ANNEXE 2

COMPLÉMENTS D'INFORMATION

2.A ANALYSE AVANTAGES-CÔÛTS

Concernant la cible 16 et le tableau A5, l'évaluation du ratio de rendement de la dépense publique a été effectuée à l'aide d'une analyse avantages-coûts, réalisée du point de vue du contribuable et de la société dans son ensemble. Celle-ci vise à quantifier sur une même base monétaire (le dollar) les retombées (ou avantages) économiques attribuables aux services et aux activités du CTEQ et les coûts économiques de l'aide financière gouvernementale qui lui a été accordée du 1^{er} mars 2015 au 31 mars 2019.

Le modèle d'analyse s'appuie sur la théorie de l'utilité et des surplus économiques. Une explication détaillée de celui-ci est disponible [à cet emplacement, sur le site Internet du Ministère](#). L'analyse permet aussi d'évaluer la valeur des retombées économiques attribuables à l'intervention du Ministère. Elle offre deux résultats : le ratio de rendement de la dépense publique et la valeur des retombées économiques attribuables à l'intervention. Ce surplus économique est une mesure du surplus que dégagent les entreprises qui ont bénéficié directement ou indirectement de l'aide financière du Ministère. En ce sens, il mesure les gains de productivité ou de valeur ajoutée de ces entreprises qui ont bénéficié directement ou indirectement de l'aide financière du Ministère. Ces gains de productivité ou de valeur ajoutée constituent la valeur des retombées économiques. Elles sont composées des éléments suivants :

- **Retombées économiques directes** : Elles correspondent à l'estimation du surplus du consommateur. Elles sont composées des apports de source privée du CTEQ.
- **Retombées économiques indirectes** : Elles correspondent à l'estimation du surplus du producteur. Elles sont composées de la valeur ajoutée (production) maintenue de 77 entreprises qui ont bénéficié des services du CTEQ. Les données sont estimées à partir des données de sondage suivantes :
 - L'analyse part du principe que les gains probables de valeur ajoutée des entreprises, considérant que le CTEQ a contribué, ou contribuera, à la sauvegarde d'emplois, sont attribuables au CTEQ. Dans le cas présent, la valeur des retombées économiques indirectes est estimée à l'aide de l'approche suivante :
 - La valeur ajoutée des entreprises est estimée à partir des données de sondage sur le chiffre d'affaires de 77 entreprises de cédants considérant que le CTEQ a joué un rôle dans la sauvegarde d'emplois au sein de leur entreprise. Pour trouver la valeur ajoutée de ces entreprises, les tables de données CANSIM ont été utilisées. L'analyse considère la valeur ajoutée maintenue de 77 entreprises à céder, dont les cédants ont mentionné que les services du CTEQ ont contribué ou contribueront à la sauvegarde d'emplois dans leur entreprise.
- **Les coûts économiques** : Ils correspondent à l'aide financière du Ministère accordée pour le fonctionnement et les projets, aux frais indirects de recherche et à la part publique des apports des partenaires.
- **Le coût d'opportunité** : Les dépenses publiques ne sont possibles que parce qu'il y a des recettes fiscales, donc prélèvement d'impôts et de taxes auprès des contribuables. Or, ces impôts et ces taxes modifient le comportement économique des contribuables : par exemple, plus l'impôt est élevé, moins ceux-ci vont consommer, ce qui entraîne un coût économique lié à l'imposition et à la taxation. Le coût d'opportunité vise à estimer ce coût économique. Pour ce faire, il suffit d'appliquer à tout dollar public dépensé un coefficient correcteur, appelé coefficient d'inefficacité de la taxation gouvernementale, fourni par les données du ministère des Finances du Québec. Pour la période évaluée, le coefficient est de 0,557. Ainsi, le coût réel d'une dépense publique de 100 000 \$ est de $100\,000 \$ \times (1 + 0,557) = 155\,700 \$$.

Le taux d'actualisation utilisé est de 6 %. L'actualisation permet de rapporter sur une même base des flux monétaires qui se produisent à des dates différentes. Cette opération est indispensable pour être en mesure d'effectuer des opérations arithmétiques sur les retombées et les coûts économiques observés.

L'indice implicite des prix du PIB (IIPP) est utilisé pour éliminer la composante inflationniste des flux monétaires.

La dépense publique estimée à 14,1 M\$ dans le cadre du CTEQ a généré des retombées économiques estimées à 14,9 M\$ au cours de la période 2016-2019, ce qui donne un ratio de rendement de 1,1.

ANNEXE 2

COMPLÉMENTS D'INFORMATION

Cependant, cette donnée est à utiliser avec prudence, puisqu'elle ne représente pas l'ensemble des entreprises bénéficiaires des activités du CTEQ et qu'il est impossible de savoir si les emplois rattachés à la valeur ajoutée des 77 entreprises ont été conservés.

Tableau A5

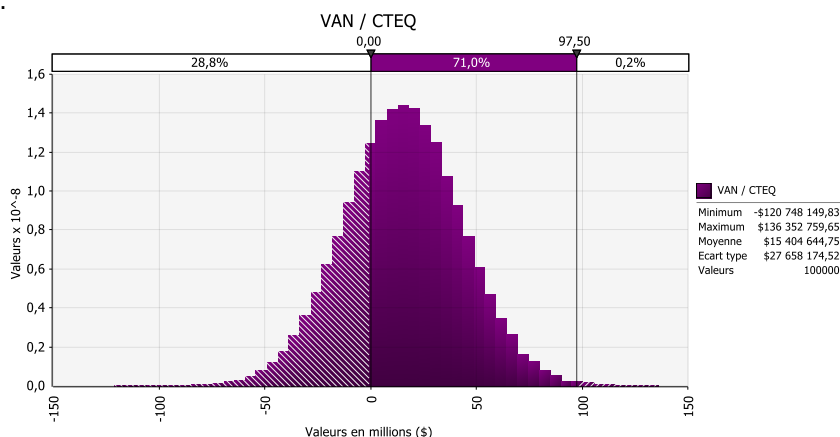
Analyse avantages-coûts du CTEQ, du 1^{er} mars 2015 au 31 mars 2019 (en M\$)

Retombées économiques du CTEQ		Total (en M\$)
Retombées économiques directes		
— Apports de source privée		0,7
Retombées économiques indirectes		
— Production sauvegardée au Québec		<u>16,0</u>
<i>Retombées économiques totales (en dollars courants ou dollars nominaux)</i>		16,7
<i>Retombées économiques totales (en dollars réels ou dollars enchaînés de 2015)</i>		16,3
Retombées économiques totales (actualisées à 6,0 % par année)		14,9
Coûts économiques de la dépense publique associée au CTEQ		
Contributions de source publique aux projets		
— Subventions du Ministère		10,1
— Autres subventions		0,3
— Coût d'opportunité lié à la dépense publique (inefficacité de la taxation)		<u>5,7</u>
<i>Coûts économiques totaux (en dollars courants ou dollars nominaux)</i>		16,1
<i>Coûts économiques totaux (en dollars réels ou dollars enchaînés de 2015)</i>		15,6
Coûts économiques totaux (actualisés à 6,0 % par année)		14,1
VAN – Valeur actuelle nette (retombées – coûts économiques = création de richesse)		0,8
Ratio de rendement de la dépense publique (retombées/coûts économiques)		1,05

2.A.1 L'ANALYSE DE SENSIBILITÉ

Une analyse de sensibilité basée sur la méthode de Monte-Carlo a été réalisée au moyen du logiciel @Risk. Le résultat est présenté dans le graphique ci-dessous.

La méthode de Monte-Carlo est appliquée sur la valeur actuelle nette (VAN), qui correspond à la différence entre les retombées économiques et les coûts économiques. L'analyse de Monte-Carlo indique que les probabilités d'une VAN inférieure à zéro (et, par conséquent, d'un ratio de rendement inférieur à 1) sont réduites à 71 % lorsqu'on remplace les paramètres incertains par leurs valeurs les plus basses probables. Les paramètres jugés incertains étaient la valeur ajoutée des entreprises à céder maintenues dans leur région, le coefficient d'inefficacité et le taux d'actualisation. Les limites de l'analyse sont les suivantes : l'analyse ne tient pas compte des avantages indirects résultant de la participation aux activités et des externalités positives.



ANNEXE 2

COMPLÉMENTS D'INFORMATION

2.B FRAIS D'ADMINISTRATION ET DE GESTION

2.B.1 LISTE DES FRAIS D'ADMINISTRATION ET DE GESTION DU MINISTÈRE

La liste suivante présente les frais d'administration et de gestion considérés par le Ministère, lorsque non prévus à la convention. Selon cette liste, pour la période évaluée, les frais d'administration totalisent 23 % de l'ensemble des dépenses du CTEQ, soit 2 530 303 \$ sur 11 080 885 \$.

- Électricité et chauffage
- Loyer
- Assurances
- Entretien et réparations
- Taxes et permis
- Fournitures spécialisées (matériel de bureau, frais de poste)
- Commandites (excluant les implications financières des activités des partenaires) et reprographie
- Formation et perfectionnement
- Télécommunications
- Fournitures générales de laboratoire et centre de documentation
- Publicité, promotion et communications
- Frais de déplacement des membres du conseil d'administration et des comités
- Frais du conseil d'administration et de l'assemblée générale annuelle
- Dépenses de bureau (incluant photocopies et impression)
- Cotisations, adhésions et abonnements
- Frais de consultation
- Frais de vérification
- Intérêts et frais financiers
- Tenue de livres et comptabilité
- Frais de gestion de la propriété intellectuelle

2.B.2 LISTE DES FRAIS D'ADMINISTRATION ET DE GESTION SELON LE CTEQ

La liste suivante présente les frais d'administration et de gestion considérés par le CTEQ, mais non prévus à la convention. Elle correspond aux frais d'administration pour la dernière année évaluée, soit 2018-2019. Il est à noter que la proportion considérée des frais d'administration par poste de dépenses varie d'une année à l'autre. Selon cette liste, adaptée pour chacune des années évaluées, il en résulte une moyenne de 6,4 % de l'ensemble des dépenses du CTEQ, soit 713 106 \$ sur 11 080 885 \$.

- | | |
|--|--|
| Publicité et promotion | — Aucuns frais liés à la promotion ne sont considérés. |
| Frais de déplacement | — L'ensemble des frais de déplacement et de représentation est considéré. |
| Loyer | — Environ 30 % du loyer du siège social est considéré. Les loyers régionaux et 70 % du siège social occupé par l'équipe-conseil et l'équipe-communication sont exclus. |
| Télécommunications | — Environ, moyennement, 30 % du personnel lié à l'administration (directeurs + adjoints + comptable) (considère 20 %) |
| Frais de réunion | — Environ 85 % des frais de réunion sont considérés. Ceci inclut 100 % des réunions des comités, du conseil d'administration et de la direction. |
| Fournitures de bureau | — Environ 20 % des frais de fournitures de bureau sont considérés. Les frais liés aux conseillers régionaux et aux conseillers du siège social sont exclus. |
| Frais d'abonnement et cotisations | — Aucuns frais d'abonnement ne sont considérés. Ces frais sont liés à la présence du CTEQ chez les partenaires et les collaborateurs régionaux et provinciaux. |
| Formation et documentation | — Environ 36 % sont considérés. Les formations données aux clients et les formations des conseillers sont exclues. |
| Honoraires professionnels | — Environ 20 % sont considérés. Les honoraires liés au sujet de la syndicalisation sont exclus. |
| Assurances | — Environ 36 % des frais d'assurance sont considérés. |
| Frais de banque | — Environ 10 % des frais de banque sont considérés. |
| Frais postaux et de courrier | — Environ 30 % des frais postaux et de courrier sont considérés. |
| Entretien et réparations | — L'ensemble des frais d'entretien et de réparation sont considérés. |



economie.[gouv.qc.ca](http://economie.gouv.qc.ca)