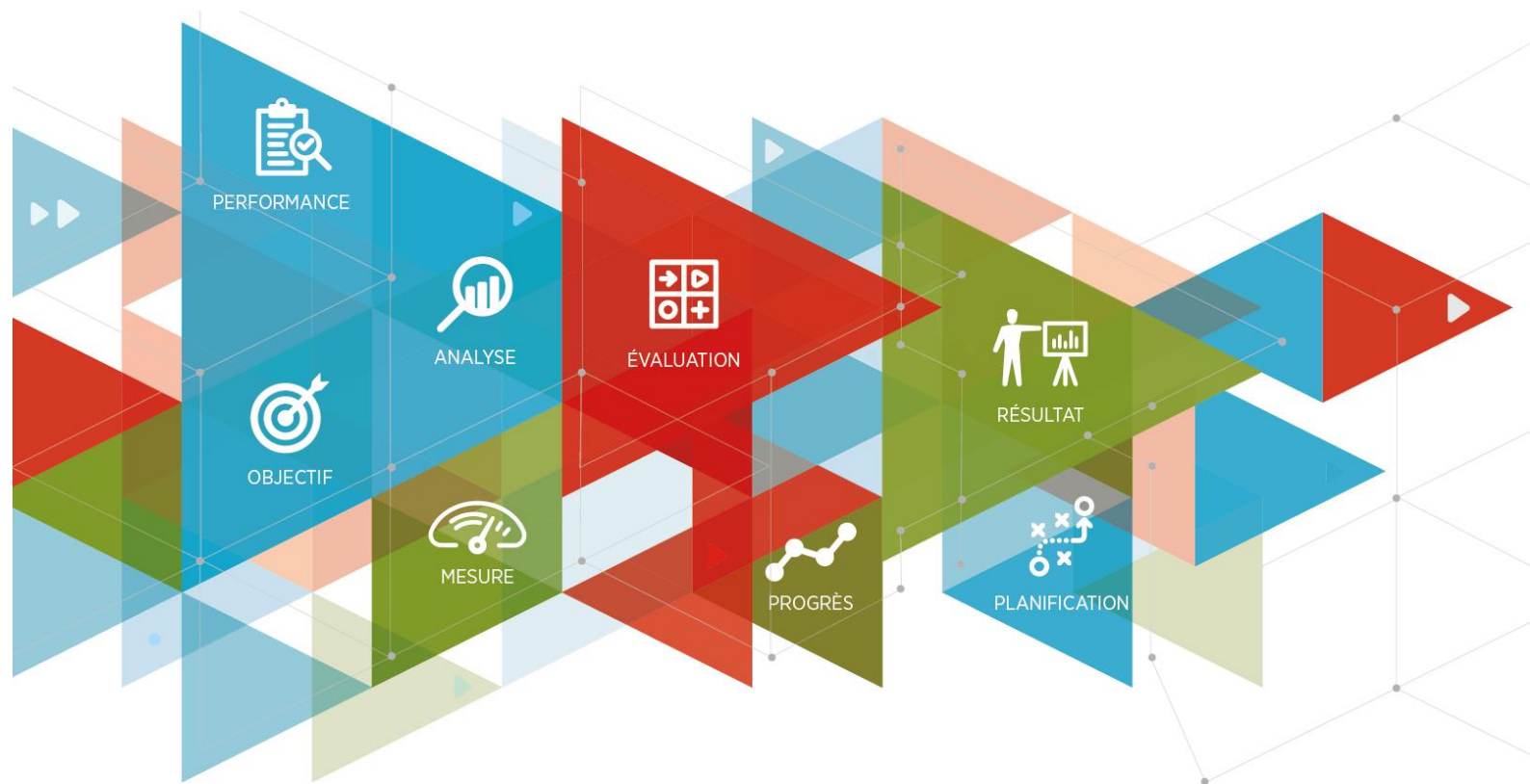


LA RUCHE

Rapport d'évaluation

Pour la période du 1^{er} juin 2019 au 30 septembre 2021



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) Dans le présent document, le terme « PME » désigne toute petite ou moyenne entreprise de moins de 250 employés, sans tenir compte de son chiffre d'affaires ou de la valeur de ses actifs. Cette définition d'une PME est plus adaptée au contexte québécois que celle de Statistique Canada (entreprise de moins de 500 employés). En outre, elle correspond à celle qui est en vigueur au sein de l'Union européenne et de l'Organisation de coopération et de développement économiques.
- 4) À moins d'avis contraire, les résultats présentés dans le document sont pour la période du 1^{er} juin 2019 au 30 septembre 2021.

L'évaluation des résultats de La Ruche est réalisée à la demande du Secteur de l'entrepreneuriat et de la compétitivité des entreprises et des régions (ECER) du ministère de l'Économie et de l'Innovation (MEI) et du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT), et en vertu de la convention de subvention signée avec le Ministère pour les exercices financiers de 2019-2020 à 2021-2022.

Elle vise à apprécier les résultats de l'aide financière de 1,47 million de dollars (M\$) versée à La Ruche pour la période du 1^{er} juin 2019 au 30 septembre 2021.

En vertu de la Directive concernant l'évaluation de programme dans les ministères et les organismes (2014), le présent rapport d'évaluation doit être transmis au 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.Québec.ca.

AUTEURE DU RAPPORT

Mélissa Rochette
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 4283

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 de la Direction des créneaux d'excellence et de l'entrepreneuriat (DCEE) du Secteur ECER et le personnel de La Ruche.

Un comité d'évaluation, constitué à l'occasion de la présente évaluation, avait pour objectif d'obtenir assurance 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 La Ruche et le soutien aux organismes d'appui à l'entrepreneuriat.

MEMBRES DU COMITÉ D'ÉVALUATION

- **Alexandra Takech**, conseillère en entrepreneuriat
Direction des créneaux d'excellence et de l'entrepreneuriat, MEI
- **François Laurence**, directeur des finances et de l'administration
La Ruche
- **Marie Morissette**, directrice
Direction des créneaux d'excellence et de l'entrepreneuriat, MEI
- **Frédéric Auger**, directeur général adjoint par intérim
La Ruche
- **Christophe Marchal**, évaluateur principal
Direction des programmes et de l'évaluation, MEI
- **Mélissa Rochette**, 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 1 467 k\$ versée à La Ruche du 1^{er} juin 2019 au 30 septembre 2021, par rapport aux attentes et aux résultats attendus dans sa convention de subvention.

Les résultats de La Ruche sont jugés satisfaisants pour la période évaluée. L'évaluation confirme la pertinence du financement accordé à La Ruche, son efficacité, l'efficacité de la dépense publique et la conformité de l'utilisation de l'aide financière. Les principaux résultats constatés sont les suivants :



Dans une perspective d'amélioration continue des interventions du Ministère, les actions suivantes sont recommandées à la Direction des créneaux d'excellence et de l'entrepreneuriat :

- Inviter La Ruche à se fixer des objectifs concernant le nombre de points de service à déployer dans de nouvelles régions du Québec en tenant compte du contexte.
- Inviter La Ruche à mettre en place un mécanisme de suivi des résultats visés, en particulier pour le nombre de projets ayant poursuivi leurs activités après 1 an, 2 ans et 3 ans, et à respecter les échéanciers prévus pour la reddition de comptes auprès du Ministère.
- Sensibiliser La Ruche à la façon de comptabiliser certains types de dépenses, car cela peut avoir un effet négatif ou positif sur les frais d'administration et de gestion.

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION RESPONSABLE

La Direction des créneaux d'excellence et de l'entrepreneuriat (DCEE) du Secteur de l'entrepreneuriat et de la compétitivité des entreprises et des régions (ECER) au Ministère a eu l'occasion de transmettre ses commentaires, reproduits dans la présente section.

La DCEE accueille favorablement le présent rapport d'évaluation et adhère aux améliorations suggérées.

Depuis 2019, le ministère de l'Économie et de l'Innovation soutient le déploiement de La Ruche dans les différentes régions du Québec afin de rendre le financement participatif disponible à un plus grand nombre d'entrepreneurs pour soutenir leurs projets. Cet engagement repose sur l'expertise développée par La Ruche dans les cinq régions et sa plateforme numérique qui permet de compléter l'offre de financement public, privé et institutionnel disponible aux entrepreneurs.

L'évaluation arrive au moment du renouvellement de l'entente de partenariat et nous permet d'apprécier la satisfaction de la clientèle et des partenaires ainsi que l'atteinte des cibles. Le Ministère constate que La Ruche a fourni tous les efforts pour offrir des services de qualité aux régions et aux entrepreneurs soutenus au cours de la période évaluée. La DCEE prend note des recommandations formulées et les intégrera dans l'élaboration d'une future convention.

En conclusion, la DCEE aimerait remercier l'ensemble des parties prenantes qui ont permis la réalisation de cette évaluation, dont les conclusions apparaissent très constructives pour l'amélioration du soutien offert par La Ruche aux entrepreneurs et aux entreprises du Québec.

COMMENTAIRES DE LA RUCHE

La Ruche a eu l'occasion de transmettre ses commentaires, reproduits dans la présente section.

La Ruche accueille favorablement le présent rapport d'évaluation et est sensible aux différents éléments soumis par la Direction des programmes et de l'évaluation du Ministère.

Le rapport confirme sans conteste que La Ruche propose un outil puissant de développement économique régional répondant à un besoin réel. Elle complète l'offre de financement public, privé et institutionnel et doit servir d'outil aux différents paliers de gouvernement. Concrètement, La Ruche devrait faire partie intégrante du plan de développement du Québec.

Le présent rapport démontre également toute la pertinence du modèle de La Ruche et son potentiel immense pour la province. Pour les citoyens et les organisations, La Ruche permet de tester le marché, lancer un nouveau produit, valider une idée, et surtout, mobiliser la communauté pour en connaître la popularité. Pour les ministères et bailleurs de fonds, c'est un outil de gestion du risque, de démocratisation et d'acceptabilité sociale des projets. Pour le Québec, c'est un extraordinaire outil de création de richesse collective.

Malgré la situation pandémique, La Ruche a non seulement accentué son empreinte dans les régions, mais elle a fait partie des solutions pour venir en aide à l'économie québécoise durant cette période difficile.

La Ruche se démarque grâce à sa structure d'organisme à but non lucratif (OBNL), son accompagnement humain, son concept de proximité régionale et son offre de financement additionnel. La Ruche a fait ses preuves comme gestionnaire de fonds et facilite ainsi la gestion de ces derniers en offrant une solution clé en main pouvant s'implanter rapidement, au grand bénéfice du gouvernement et des autres bailleurs de fonds. Elle a démontré sa complémentarité et son rôle au sein de l'écosystème entrepreneurial québécois. Elle a contribué activement à la démocratisation du financement et a acquis une notoriété importante.

Dans ce contexte, le soutien du Ministère, par le financement des opérations de La Ruche et par le développement de nouveaux programmes de financement additionnel, est essentiel au cours des prochaines années afin que La Ruche puisse atteindre son plein potentiel. Surtout, celle-ci doit faire partie des solutions pour l'avenir du Québec.

L'impact est et sera exponentiel, comme le démontre le présent rapport. La confiance du Ministère a permis à La Ruche de générer, pour chaque dollar de dépense publique investi, 3,12 dollars en retombées économiques.

Cette proposition confirme que La Ruche est un outil indispensable, un réflexe à créer auprès de tous les ministères afin qu'ils puissent atteindre leurs objectifs et continuer d'avoir un impact auprès de la cible entrepreneuriale en faisant preuve d'innovation et de pertinence.

TABLE DES MATIÈRES

CHAPITRE 1	1.1	Objectifs de l'évaluation	1
CONTEXTE	1.2	Portrait de l'organisme	2
	1.3	Chaîne des résultats visés	3
	1.4	Aide financière accordée par le Ministère	4
	1.5	Principes directeurs de la méthode d'évaluation.....	5
CHAPITRE 2	2.1	Critère 1 – La pertinence du soutien à l'organisme.....	6
PERTINENCE			
CHAPITRE 3	3.1	Critère 2 - L'atteinte des résultats immédiats visés (extrants)	12
EFFICACITÉ	3.2	Critère 3 - L'atteinte des résultats intermédiaires visés (effets)	14
	3.3	Critère 4 - L'obtention de retombées socioéconomiques.....	16
CHAPITRE 4	4.1	Critère 5 - L'efficacité de l'aide financière du Ministère	18
EFFICIENCE			
CHAPITRE 5	5.1	Critère 6 - La conformité de la mise en œuvre de la convention	19
CONFORMITÉ	5.2	Critère 7 - La satisfaction de la clientèle	21
CHAPITRE 6	6.1	Principaux constats	22
CONCLUSIONS	6.2	Réponses aux questions de l'évaluation	23
	6.3	Appréciation générale des résultats	24
ANNEXES			
		ANNEXE 1 : Compléments méthodologiques	25
		ANNEXE 2 : Compléments d'information	32

CHAPITRE 1

CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

1.1 OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION

L'évaluation vise à apprécier dans quelle mesure l'organisme La Ruche 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, 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? (Efficience)
4. L'aide financière a-t-elle été utilisée adéquatement? (Conformité)

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

Tableau 1.1

Protocole d'évaluation des résultats du soutien accordé à La Ruche

Volet	Critères à évaluer	Question
Pertinence du soutien à La Ruche		
	1. La pertinence de l'intervention	1
Efficacité du soutien à La Ruche		
	2. L'atteinte des résultats immédiats (extrants) visés	2
	3. L'atteinte des résultats intermédiaires (effets) visés	2
	4. L'obtention de retombées socioéconomiques positives	2
Efficience de la dépense publique		
	5. L'efficience de l'aide financière du Ministère	3
Conformité de l'utilisation de l'aide financière		
	6. La conformité de la mise en œuvre de la convention de subvention	4
	7. La satisfaction de la clientèle	4

CHAPITRE 1

CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

1.2 PORTRAIT DE L'ORGANISME

1.2.1 La mission et les objectifs de La Ruche

La Ruche Solution de financement est une personne morale sans but lucratif spécialisée en financement participatif de proximité, qui a pour mission de favoriser l'émergence de projets stimulant le rayonnement et la vitalité économique d'une région grâce au financement participatif. Ce type de financement est un processus permettant à une personne ou à une entreprise de recueillir de petites sommes auprès d'un grand nombre de personnes, grâce à une plateforme Web. La Ruche offre un outil numérique de développement économique régional qui complète l'offre de financement public, privé et institutionnel. Par l'entremise de sa plateforme de financement participatif et de ses partenaires, l'organisme contribue concrètement au développement de nouveaux projets au Québec.

La Ruche vise à soutenir des projets ayant une empreinte locale, qui participent à la diversification économique, culturelle ou sociale de leur région respective. D'ici 2023, La Ruche souhaite être présente et active dans 17 régions au Québec.

Plus spécifiquement, La Ruche poursuit les objectifs suivants :

- **Objectif 1** : Offrir à la population un outil numérique accessible et collaboratif pour favoriser son développement entrepreneurial;
- **Objectif 2** : Démocratiser l'entrepreneuriat en facilitant le processus de création et de démarrage de nouveaux projets d'entreprises afin d'en augmenter le nombre;
- **Objectif 3** : Encourager l'échange d'idées et d'expertises entre promoteurs, leaders et l'ensemble de la communauté;
- **Objectif 4** : Faire rayonner encore plus de projets au Québec.

À cet effet, les résultats suivants sont attendus :

- Offrir aux entreprises un accès à des ressources financières adaptées;
- Réaliser des projets répondant aux besoins des communautés;
- Offrir un outil numérique qui bonifie l'offre de financement à l'échelle régionale;
- Contribuer au développement de compétences chez les organismes territoriaux en multipliant les passerelles entre la plateforme de financement participatif et les organisations qui offrent un soutien financier aux projets entrepreneuriaux;
- Permettre à des projets entrepreneuriaux d'atteindre leur objectif de financement.

1.2.2 L'offre de services et la clientèle visée

La Ruche, spécialisée en financement participatif, permet aux citoyens et aux entreprises de toutes formes d'obtenir du financement du grand public pour leurs projets. Le financement participatif (ou *crowdfunding*) est un processus permettant à une personne ou à une entreprise de recueillir de petites sommes auprès d'un grand nombre de personnes, par Internet, pour réaliser un projet précis.

Par l'entremise de sa plateforme de financement participatif de proximité et de ses partenaires, l'organisme contribue concrètement au développement de nouveaux projets au Québec. Ces projets peuvent obtenir un financement complémentaire du grand public en plus de celui fourni par l'organisme de développement régional qui y participe.

La Ruche, avec le financement participatif de proximité, vise à compléter l'offre de financement public, privé et institutionnel en offrant aux entrepreneurs et aux entreprises un accès à des ressources financières adaptées et, par le fait même, les aide à réaliser des projets répondant aux besoins des communautés.

Les services de La Ruche s'adressent à l'ensemble de la population souhaitant réaliser un projet entrepreneurial dans l'une des dix régions desservies par La Ruche. Les projets peuvent être portés par tout type d'organisation légalement constituée (coopérative, entreprise à but lucratif, organisme à but non lucratif,

CHAPITRE 1

CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

organisme de bienfaisance enregistré, institution), par un travailleur autonome, ou bien faire l'objet d'un projet individuel. Tous les types de projets peuvent être acceptés dès qu'ils apportent une contribution positive dans la région où le projet est réalisé.

1.2.3 Le portrait financier de l'organisme

Le tableau suivant dresse le portrait des résultats financiers de La Ruche de 2019 à 2021, selon les années financières de l'organisme (de juin à mai).

Revenus annuels	2019-2020	2020-2021	Total
— Aide du MEI pour la présente convention de subvention évaluée	500	700	1 200
— Autres aides financières du MEI pour des projets	69	-	69
— Aide financière du Secrétariat à la jeunesse du Québec	310	293	603
— Autres subventions (BDC, Futurpreneur et autres revenus de subventions régionales) ¹	206	224	431
— Financement privé	626	792	1 419
— Autres revenus	309	481	790
Total des revenus	2 020 k\$	2 491 k\$	4 511 k\$
Bénéfice net de l'exercice	213	77	289
Déficit cumulé à la fin de l'exercice	(0)	(0)	(0)

Source : États des résultats, dans les états financiers audités de La Ruche.

¹ Cet élément n'est pas constitué d'autres subventions des ministères et organismes du gouvernement provincial ou fédéral.

La Ruche a également d'autres sources de financement qui ne figurent pas à l'état des résultats, car ce sont des actifs ou des flux entrants et sortants. Ceux-ci apparaissent au bilan des états financiers audités de La Ruche. Par ailleurs, les projets soutenus par La Ruche ont récolté au cours de la période évaluée, soit du 1^{er} juin 2019 au 30 septembre 2021, les montants suivants :

- Financement participatif amassé grâce aux projets : 15 725 k\$;
- Financement additionnel amassé : 10 853 k\$.

De plus, Desjardins a versé un montant de 1 173 k\$ pour le développement de la plateforme Web.

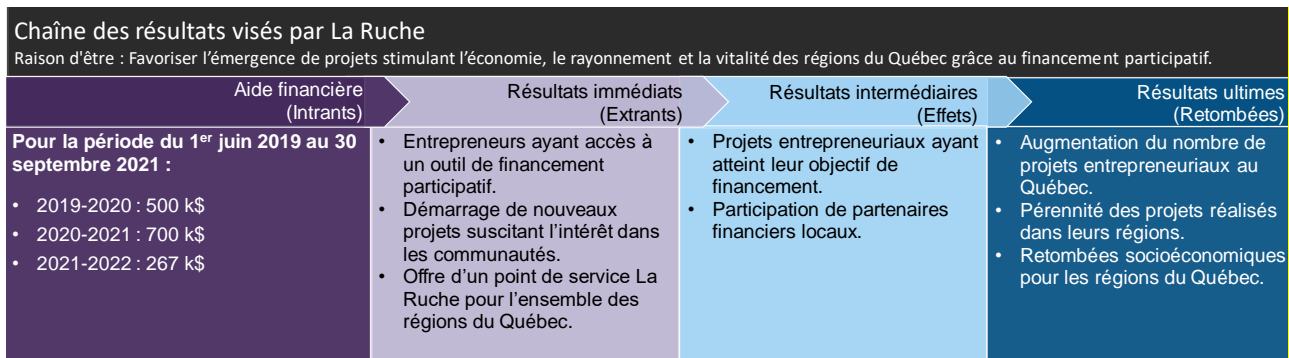
1.3 CHAÎNE DES RÉSULTATS VISÉS

À l'annexe 1, section 1.A – Modèle logique, vous trouverez l'illustration de l'intervention gouvernementale, plus communément appelée le modèle logique. Celui-ci illustre 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.

La Ruche vise à favoriser l'émergence de projets stimulant l'économie, le rayonnement et la vitalité des régions du Québec grâce au financement participatif. Pour ce faire, l'organisme offre ses services dans plusieurs régions du Québec, par l'entremise de points de service La Ruche ainsi que par sa plateforme Web, permettant à la population de financer des projets entrepreneuriaux et de contribuer au démarrage de nouveaux projets qui suscitent l'intérêt des communautés. De plus, l'atteinte des objectifs de financement des projets entrepreneuriaux ainsi que l'implication de partenaires financiers locaux sont visées. Ultiment, l'objectif est d'augmenter le nombre de projets entrepreneuriaux régionaux au Québec et d'assurer la pérennité de ceux-ci afin d'obtenir des retombées socioéconomiques pour les régions du Québec.

CHAPITRE 1

CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

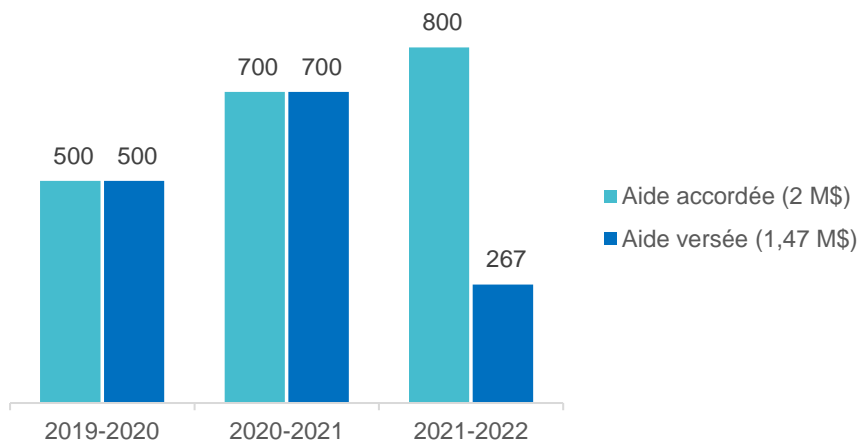


1.4 AIDE FINANCIÈRE ACCORDÉE PAR LE MINISTÈRE

Le Ministère a accordé un montant total de 2 M\$ pour le soutien à la mission et le déploiement de points de service de La Ruche en 2019-2020, 2020-2021 et 2021-2022. Du 1^{er} juin 2019 au 30 septembre 2021, **1,47 million de dollars d'aide financière** ont été versés. Le graphique 1.1 ci-dessous présente l'aide accordée et versée, par année financière.

Graphique 1.1

Aide financière accordée et versée par le Ministère à La Ruche, du 1^{er} juin 2019 au 31 mai 2022
En milliers de dollars



* Le montant de 267 k\$ est le montant versé en date du 30 septembre 2021.

Source : Convention de subvention de l'organisme. Compilation MEI. Requête à La Ruche.

La Ruche a également reçu des aides financières du Ministère totalisant 69 k\$ en 2019-2020 pour d'autres projets, qui ne sont pas liés à la présente évaluation.

CHAPITRE 1

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 de l'organisme par rapport aux résultats visés dans la convention de subvention ou 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 très satisfaisant. La cible est dépassée.
Ⓑ	— Le degré Ⓑ signifie un résultat satisfaisant. La cible est atteinte.
Ⓒ	— Le degré Ⓒ signifie un résultat perfectible. La cible est en partie atteinte.
Ⓓ	— Le degré Ⓓ signifie un résultat insatisfaisant. La cible n'est pas atteinte.

Une appréciation de chaque critère doit aussi être 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 : les données administratives de l'organisme, la convention de subvention et les états financiers audités de l'organisme ainsi que les données de sondage recueillies par La Ruche auprès des promoteurs et par le Ministère auprès des partenaires à l'automne 2021. Plus de détails sont présentés à l'annexe 1.C – Les sources de données.

L'évaluation porte sur les résultats de La Ruche obtenus au cours des trois années financières suivantes : 2019-2020, 2020-2021 et 2021-2022. Cette période couvre une convention de subvention.

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



CHAPITRE 2

PERTINENCE DU SOUTIEN À L'ORGANISME

2.1 CRITÈRE 1

LA PERTINENCE DU SOUTIEN À L'ORGANISME

LES CIBLES

1. La persistance du besoin de soutenir le financement participatif et la réponse à un besoin.
2. Une cohérence entre les services offerts par La Ruche et les orientations gouvernementales.
3. La complémentarité de l'organisme dans son écosystème et une absence de chevauchement problématique avec d'autres organismes.
4. Des revenus annuels composés à plus de 10 % de revenus de source privée.

Constats relatifs à la cible 1

Cet indicateur vise à déterminer la persistance du besoin de soutenir le financement participatif. Pour débiter, un court survol du financement participatif peut être réalisé. Selon [Investopedia](#), la numérisation de la société a favorisé l'émergence de plateformes de financement participatif en ligne, et plus de 34 milliards de dollars ont été amassés par l'intermédiaire de ces plateformes. Selon [Business.org](#), il existe plus de 600 plateformes de financement participatif à travers le monde. Le financement participatif est donc un phénomène important à l'échelle mondiale.

D'après [Business.org](#), Kickstarter est le meilleur site de financement participatif dans son ensemble à travers le monde tout en étant probablement le plus connu de tous, avec plus de 20 millions de donateurs. Cependant, une faiblesse de Kickstarter est le faible taux de succès des projets. En date du 1^{er} décembre 2021, le taux de réussite des projets sur [Kickstarter](#) était de 39 %.

À l'échelle du Québec, [La Ruche constitue](#) une plateforme de financement participatif de ce type. Plus précisément, La Ruche est un OBNL spécialisé en financement participatif de proximité au Québec. Elle offre un accompagnement aux promoteurs des projets. Le taux de réussite observé des projets sur le site de La Ruche est grandement supérieur à celui des projets sur Kickstarter. Pour la période évaluée, il est de 87 %, avec 652 projets réussis sur les 752 soumis sur la plateforme.

Pour les trois dernières périodes, soit 2018-2019, 2019-2020 et 2020-2021, La Ruche a progressé sur tous les plans. Le tableau 2.1 présente l'évolution de différentes statistiques relatives au financement participatif de La Ruche.

Tableau 2.1

Statistiques relatives au financement participatif de La Ruche de 2018-2019 à 2020-2021

Statistique	2018-2019	2019-2020	2020-2021	Taux de croissance de 2018-2019 à 2020-2021
Financement participatif (en M\$)	1,2	2,4	9,8	715 %
Contributeurs (en milliers)	9,5	19,2	74,3	680 %
Projets terminés	168	208	397	136 %
Projets réussis	120	158	371	209 %
Pourcentage de réussite	72 %	76 %	93 %	29 %

Source : [Rapport annuel 2019-2020 de La Ruche](#), [Rapport annuel 2020-2021 de La Ruche](#).

Ces statistiques illustrent la croissance de La Ruche durant les trois dernières périodes entières. Pour la période évaluée, les investissements de source privée s'élèvent à 27,5 M\$. Ces investissements comprennent les revenus de source privée de La Ruche, le financement participatif amassé, le financement additionnel privé et les investissements privés dans la plateforme. Également, pour la période évaluée, le nombre moyen de contributeurs pour les projets réussis est de 173,5 contributeurs par projet,



CHAPITRE 2

PERTINENCE DU SOUTIEN À L'ORGANISME

et leur contribution moyenne s'élève à 139 \$. La croissance des différentes statistiques, principalement la croissance du nombre de projets soumis sur la plateforme, illustre le besoin d'une plateforme de financement participatif comme La Ruche au Québec.

Un aspect distinctif de La Ruche au Québec est son activité dans plusieurs régions et son désir d'élargir sa présence dans d'autres régions. D'après La Ruche, les points de service dans différentes régions permettent de contribuer au succès des campagnes de financement participatif réalisées sur la plateforme Web. En effet, avec une meilleure compréhension des réalités et des enjeux régionaux, l'accompagnement est optimisé. Également, l'établissement de partenariats avec les acteurs socioéconomiques est favorable à la mise en œuvre et au succès des projets. De plus, les financements additionnels régionaux profitent au déploiement des campagnes et bonifient l'offre aux promoteurs. Finalement, selon La Ruche, le positionnement, la crédibilité et la marque de commerce de La Ruche régionale profitent aux promoteurs, autant à l'égard des contributeurs potentiels que des autres acteurs socioéconomiques.

En 2020-2021, La Ruche a élargi sa présence dans les régions du Québec en offrant des points de service dans neuf régions. Pour les cinq régions dans lesquelles La Ruche est établie depuis au moins deux ans, les statistiques ont toutes été en progression, tant en ce qui concerne le nombre de projets réussis que le nombre de contributeurs, le montant récolté et le taux de réussite. Ces cinq régions sont la Capitale-Nationale (Québec), Montréal (Grand Montréal), la Mauricie, l'Estrie et le Bas-Saint-Laurent. Les quatre nouvelles régions sont le Saguenay–Lac-Saint-Jean, Chaudière-Appalaches, la Montérégie et la Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine. Après moins d'un an d'existence des points de service dans chacune de ces régions, des projets ont déjà atteint leur objectif de financement. Un point de service s'est ajouté en septembre 2021 au Centre-du-Québec.

Le fait que les points de service contribuent au succès des campagnes, associé à la croissance des statistiques de financement participatif dans chacune des régions, illustre le besoin d'avoir des points de service de La Ruche dans les régions du Québec.

Par ailleurs, on peut se demander pourquoi les promoteurs de projets font appel à La Ruche plutôt qu'à du financement traditionnel. Dans les témoignages recueillis pour l'indicateur 10, certains promoteurs mentionnent que l'accès au financement traditionnel est limité. Également, 56 % des promoteurs de projets ont mentionné le financement de leur projet comme principale raison d'avoir fait appel à La Ruche pour leur campagne (marge d'erreur : 7 %). De plus, des partenaires peuvent également contribuer au projet par le financement additionnel. Pour les partenaires, ce type de financement réduit le risque et démontre la pertinence du projet. La réussite de la campagne de financement participatif équivaut à une étude de marché vivante effectuée en temps réel. Si elle est réussie, cela signifie que l'offre était désirée sur le marché. Si elle échoue, les fonds des partenaires ne sont tout simplement pas décaissés. D'après La Ruche, le modèle actuel traditionnel de prêt-subvention ne met pas directement l'entrepreneur en mouvement. L'approche de La Ruche permet d'octroyer du financement lorsque l'entrepreneur se prend en main et met un effort afin d'aller chercher des fonds privés. Plutôt que de subventionner un plan d'affaires, c'est le succès entrepreneurial qui est financé lorsque les campagnes sont réussies et que le promoteur a réussi à mobiliser un nombre important de citoyens à l'égard de son projet.

Les partenaires ont également été sondés sur la pertinence de La Ruche. Plus de la majorité des partenaires consultés jugent que les services suivants sont très utiles :

- les services offerts par La Ruche (5/8);
- le type de financement offert par La Ruche (5/8);
- la plateforme Web de La Ruche (6/8);
- les différents points de service de La Ruche (5/8).

La forte croissance de La Ruche au courant de la période évaluée, les activités des points de service, l'accès à du financement pour les projets et l'avis des partenaires illustrent la pertinence de cet organisme.

Constats relatifs à la cible 2

La documentation pertinente a été consultée pour évaluer la cohérence des services de La Ruche avec les orientations du gouvernement du Québec. Il est vérifié que les services de La Ruche sont cohérents avec



CHAPITRE 2

PERTINENCE DU SOUTIEN À L'ORGANISME

le discours du budget de 2019, la mission du Ministère, le plan stratégique 2020-2023 du Ministère et le Plan d'action gouvernemental en entrepreneuriat 2017-2022.

Dans le [discours du budget de 2019](#), le gouvernement du Québec avait comme préoccupation d'augmenter le niveau de richesse pour réaliser ses ambitions. Pour ce faire, il voulait stimuler l'investissement privé et développer toutes les régions. La Ruche contribue à fournir le financement nécessaire aux promoteurs des projets pour réaliser leurs ambitions. La contribution de la population dans les différents projets ainsi que le financement additionnel des partenaires privés sont de l'investissement privé, et donc La Ruche stimule ce type d'investissement. La Ruche permet également d'activer des projets provenant de plusieurs régions du Québec. De plus, La Ruche Labo permet de démarrer des projets dans toutes les régions du Québec dans le cadre de programmes de financement additionnel spéciaux, selon le [Rapport annuel 2020-2021 de La Ruche](#).

Dans le discours du budget de 2019, le gouvernement du Québec énonçait également son désir de développer l'entrepreneuriat et la participation des jeunes. La Ruche permet la réalisation de projets pour et par les jeunes. Le projet [Un fabuleux levier pour nos jeunes!](#) en est un exemple, alors que des élèves en difficulté d'apprentissage sont chargés de la construction de microchalets. Ce projet permet le développement de compétences transversales et entrepreneuriales chez les jeunes. Il a dépassé son objectif initial de 6 k\$, et le Fonds Mille et UN pour la jeunesse (FM1) a ajouté un montant de financement additionnel égal à cet objectif.

Un second exemple est le projet [Kiosque Les saveurs d'été](#), qui est un tremplin pour l'entrepreneuriat jeunesse. La coopérative de solidarité locale (CAUS) désirait permettre à des jeunes de 12 à 17 ans de tenir un kiosque alimentaire à Verdun à l'été 2021 afin de mettre de l'avant des produits locaux et de développer des compétences en gestion et en entrepreneuriat. Le projet a atteint son objectif de financement participatif de 5 k\$ en 16 jours sur La Ruche, et Desjardins a ajouté un financement additionnel de 5 k\$.

Comme le projet [Un fabuleux levier pour nos jeunes!](#), les projets pour les jeunes ont la possibilité d'obtenir du financement additionnel par l'entremise du FM1. Cette initiative conjointe de La Ruche et du Secrétariat à la jeunesse du Québec permet de soutenir des initiatives visant principalement un public cible de 15 à 29 ans en doublant l'objectif de campagne s'il est atteint. Le projet doit répondre à au moins un objectif du [Plan d'action jeunesse 2021-2024](#).

La mission de La Ruche coïncide avec certains éléments de la [mission du Ministère](#), soit le soutien à l'entrepreneuriat, à la croissance des entreprises et à l'investissement. En effet, La Ruche permet de financer des projets en entrepreneuriat et également de contribuer au développement des entreprises.

De plus, les activités de La Ruche suivent une orientation du [plan stratégique 2020-2023 du Ministère](#), soit le développement économique local et régional, car La Ruche contribue au développement de projets dans les régions et les localités. La Ruche offre de l'accompagnement aux promoteurs de ces projets au Québec. Également, plusieurs campagnes de financement participatif avaient pour objectif d'encourager l'achat local, notamment à [Drummondville](#), à [Sherbrooke](#) et à [Mont-Royal](#). Ces initiatives coïncident également avec une autre orientation du plan stratégique, soit l'achat et la production à l'échelle locale. En effet, La Ruche a mis sur pied, en collaboration avec ses partenaires municipaux et de développement économique, un modèle solide de campagne d'achat local visant à soutenir les commerces des centres-villes et des artères commerciales. Ce modèle marie la campagne de financement participatif à une bonification provenant du partenaire local, généralement une ville, le tout permettant d'offrir un pouvoir d'achat encore plus grand aux consommateurs qui choisissent d'encourager les commerces locaux. Avec plus d'une centaine de campagnes d'achat local à son actif, La Ruche estime que ce modèle est démontré.

Le [Plan d'action gouvernemental en entrepreneuriat 2017-2022](#) (PAGE) du Ministère avait pour objectif de contribuer à l'essor et à la réussite d'un plus grand nombre d'entrepreneurs pour assurer la croissance du Québec. La Ruche permet effectivement l'émergence de nouveaux entrepreneurs en leur offrant une plateforme pour déposer leur projet, avoir de la visibilité et faire en sorte que des contributeurs puissent participer à leur financement. Le taux de réussite des projets entrepreneuriaux sur la plateforme est également assez élevé, soit 87 % pour la période évaluée. La Ruche s'inscrit donc en cohérence avec l'objectif du PAGE. Celui-ci avait quatre axes d'intervention, soit :



CHAPITRE 2

PERTINENCE DU SOUTIEN À L'ORGANISME

- 1) L'accompagnement de l'entrepreneur, de l'intention d'entreprendre à la création et au développement d'entreprise;
- 2) La reconnaissance de l'apport de l'entrepreneuriat jeunesse, féminin et de la diversité;
- 3) La valorisation de différentes formes d'entrepreneuriat;
- 4) L'assurance de l'accès à différentes sources de financement, de la création au transfert.

La Ruche répond à chacun de ces axes d'intervention. Concernant le premier axe, elle accompagne les promoteurs grâce aux directeurs régionaux et à son équipe d'experts. Elle a également des ambassadeurs qui agissent à titre d'anges-conseils afin de faire bénéficier les promoteurs de leur expertise et de leur réseau. En 2019-2020, La Ruche comptait 300 ambassadeurs et en 2020-2021, elle en comptait 400, selon ses rapports annuels [2019-2020](#) et [2020-2021](#).

Concernant le deuxième axe, La Ruche est un outil inclusif et permet l'émergence de projets issus de la diversité. Par exemple, en 2020, [Hoodstock](#), un organisme sans but lucratif de Montréal-Nord, a réalisé une campagne sur La Ruche lors du début de la pandémie de COVID-19. L'objectif était d'amplifier la confection et la distribution de troussees sanitaires auprès de la population et des commerçants, de sensibiliser les jeunes avec des artistes et de réduire l'impact de la pandémie sur la santé mentale des citoyens. L'objectif initial de financement participatif était de 50 k\$, et l'organisme a récolté 211 k\$ des contributeurs. Desjardins et le FM1 ont ajouté un montant de 60 000 \$. De plus, en [2014](#), [2015](#) et [2016](#), une campagne a été réalisée pour la Fête Arc-en-ciel de Québec, un événement LGBTQ+. À chacune des années, l'objectif a été atteint. Un dernier exemple est le projet [À cancer égal, combat égal](#) de la fondation Swab The World. La cofondatrice, Mai, est d'origine asiatique et a eu la leucémie. Souvent le seul traitement pour les malades atteints d'un cancer du sang est la greffe de cellules souches d'un donneur non apparenté et de la même ethnologie. La fondation a fait une campagne sur La Ruche avec un objectif de 50 k\$. Elle a récolté 162 k\$ de la part de contributeurs, et le FM1 a ajouté un financement additionnel de 50 k\$ en 2020. Ainsi, La Ruche permet la réalisation de projets dont les promoteurs sont issus de la diversité. L'organisation affirme savoir comment accueillir des entrepreneurs aux profils variés, car elle offre un moyen de financement non conventionnel mieux adapté à leurs besoins, avec respect et avec un accompagnement soutenu.

Concernant le troisième axe, La Ruche permet l'émergence de nouvelles entreprises avec le financement participatif. Par exemple, avant la campagne, [HerbiaEra](#) avait passé deux ans à travailler sur les différentes phases de R-D. L'entreprise a fait appel à La Ruche pour pouvoir passer aux étapes de production et de commercialisation de ses produits. Son objectif initial était de 100 k\$, et il a été dépassé avec 112,3 k\$ versés par les contributeurs. À cela, un financement additionnel de 170 k\$ s'est ajouté. De plus, La Ruche permet à des [flexipreneurs](#) d'accéder à du financement.

Concernant le quatrième axe, La Ruche contribue à fournir un accès au financement participatif ainsi qu'à d'autres fonds par l'entremise de ses partenaires, comme Desjardins et le FM1.

Constats relatifs à la cible 3

Comme mentionné au premier indicateur, il y a de nombreuses plateformes de financement participatif dans le monde. Ainsi, il est pertinent d'analyser ce qui distingue La Ruche des autres plateformes. D'après La Ruche, ce qui la démarque des autres est l'accompagnement humain, les sources de financement additionnel, son réseau d'ambassadeurs et la proximité régionale. Également, La Ruche détient de l'expertise dans la gestion des montants de différentes sources de financement.

Les partenaires ont été consultés sur la complémentarité de La Ruche avec les organisations existantes. Sept des huit partenaires consultés jugent que La Ruche offre un service unique par rapport aux autres organismes en entrepreneuriat, et un des partenaires estime plutôt que les services offerts sont complémentaires à ceux des autres organismes. Également, sept partenaires sur huit considèrent que La Ruche offre un service unique par rapport aux autres plateformes de financement participatif, tandis que le huitième partenaire considère plutôt que La Ruche offre des services complémentaires à ceux des autres plateformes.

Par ailleurs, les partenaires ont mentionné plusieurs caractéristiques distinctives de La Ruche :



CHAPITRE 2

PERTINENCE DU SOUTIEN À L'ORGANISME

- 1) **L'accompagnement** : Les promoteurs des projets ont accès à un accompagnement personnalisé. Cet accompagnement est encadré et structuré grâce à un programme de parrainage qui permet d'obtenir des conseils et augmente les chances de réussite du projet.
- 2) **La présence dans les régions** : La Ruche est présente dans plusieurs régions du Québec par l'entremise des points de service La Ruche, qui permettent de faire rayonner les initiatives selon les régions.
- 3) **La communauté de proximité** : La Ruche invite la population d'une région donnée à participer et à s'exprimer sur ses besoins.
- 4) **Le réseau de contacts** : La mise en réseau des acteurs permet de créer des campagnes à plus grande portée partout au Québec et de voir plus grand pour le Québec.
- 5) **La reconnaissance de La Ruche** : La Ruche a une bonne visibilité auprès de la population.
- 6) **Le financement additionnel** : Les projets admissibles ont la possibilité d'obtenir du financement additionnel. Ce financement provient de partenaires privés ou gouvernementaux.
- 7) **Les partenariats d'affaires** : La Ruche crée des partenariats d'affaires au bénéfice des promoteurs de projets sur sa plateforme, avec des organismes de développement économique, des entreprises et des entités de divers paliers gouvernementaux. Ce faisant, elle participe activement à la bonification de l'écosystème soutenant des projets collectifs ou encore le démarrage ou la croissance d'entreprises.
- 8) **Le taux de réussite** : Le taux de réussite de La Ruche est élevé en comparaison avec le taux de réussite moyen des campagnes de financement participatif dans le monde. D'après [Fundera](#), le taux de réussite des campagnes de financement dans le monde était inférieur à un quart (25 %) en 2020.
- 9) **Le statut juridique de La Ruche** : La Ruche est un OBNL.

Les promoteurs de projets entrepreneuriaux réussis ont été sondés sur les principales raisons de faire campagne sur La Ruche (marge d'erreur : 7 %). Les trois raisons les plus fréquemment mentionnées étaient le financement de leur projet (56 %), l'obtention de financement additionnel (23 %) et la mobilisation de la communauté (11 %). Les trois autres éléments les plus fréquemment mentionnés étaient de joindre de nouveaux clients (5 %), de tester le marché pour un nouveau produit (4 %) et d'obtenir de l'accompagnement et de l'expertise (1 %).

Par ailleurs, bien qu'il existe plusieurs plateformes accessibles aux Québécois, La Ruche est la seule dont le siège social est situé au Québec et dont les activités se concentrent au Québec.

D'autre part, au cours de la période évaluée, 23 % des projets soutenus étaient cofinancés par d'autres ministères du gouvernement du Québec. De plus, La Ruche a réalisé deux initiatives conjointes avec deux organisations du gouvernement du Québec, soit le Secrétariat à la jeunesse et RECYC-QUÉBEC. Les fonds créés par ces initiatives conjointes sont respectivement le FM1 et le Fonds Moins c'est + (FMC+). Ainsi, les entrepreneurs qui lancent un projet sur La Ruche ont la possibilité d'obtenir du financement supplémentaire du gouvernement du Québec par l'entremise de ces deux fonds lorsque leur objectif de financement participatif est atteint et répond à leurs critères.

Constats relatifs à la cible 4

Au cours de la période évaluée, les revenus de La Ruche ont totalisé 5,4 M\$. Une proportion de 49 % de ce montant, soit 2,7 M\$, est issue de sources privées. Le tableau 2.2 présente la répartition des sources de revenus. Les revenus de source publique totalisent 2,7 M\$, dont 82 % sont issus du palier provincial par l'entremise du ministère de l'Économie et de l'Innovation et du Secrétariat à la jeunesse du Québec.

Tableau 2.2

Revenus annuels de source privée de La Ruche du 1^{er} juin 2019 au 30 septembre 2021 (en k\$)

Sources de revenus annuels	2019-2020	2020-2021	2021-2022	Total
— Financement privé	626	792	291	1 710
— Revenus de frais de service de la plateforme	92	367	163	622
— Autres revenus	216	114	-	330
Total	935 k\$	1 274 k\$	454 k\$	2 662 k\$

Source : États des résultats, dans les états financiers audités de La Ruche. Reddition de comptes de La Ruche.



CHAPITRE 2

PERTINENCE DU SOUTIEN À L'ORGANISME

AVIS



COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATRICE SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 1

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

- Ⓐ **La cible 1 est dépassée.** Les données montrent la persistance du besoin de soutenir le financement participatif, et la majorité des partenaires consultés confirment que les services de La Ruche sont très utiles.
- Ⓐ **La cible 2 est dépassée.** La Ruche présente une forte cohérence et des liens prouvés avec les orientations du gouvernement du Québec.
- Ⓐ **La cible 3 est dépassée.** Bien que plusieurs autres plateformes de financement participatif existent, La Ruche présente plusieurs caractéristiques distinctives. Ainsi, elle est parfaitement complémentaire dans son écosystème et il n'y a pas de chevauchement avec d'autres organisations.
- Ⓐ **La cible 4 est dépassée.** Les revenus annuels de La Ruche sont issus à près de 50 % de sources privées.



CHAPITRE 3

EFFICACITÉ DU SOUTIEN À L'ORGANISME

3.1 CRITÈRE 2

L'ATTEINTE DES RÉSULTATS IMMÉDIATS VISÉS (EXTRANTS)

LES CIBLES (EN GRAS, LES RÉSULTATS VISÉS DANS LA CONVENTION DE SUBVENTION)

- 5. Le soutien à des projets entrepreneuriaux (au moins 50 %) et communautaires.**
- 6. La présence de La Ruche dans plus de 11 régions du Québec au 31 mai 2021.**
- 7. Des partenaires financiers privés participant aux projets.**

Constats relatifs à la cible 5

Au cours de la période évaluée, 619 projets entrepreneuriaux ont été soutenus par La Ruche. Les projets entrepreneuriaux sont ceux visant à produire de la nouveauté, à innover, à mener des actions en vue de créer un bien, un service ou un événement ayant une valeur dans le milieu parce qu'il répond à un besoin. 133 autres projets ont également été soutenus, dont des projets communautaires, scolaires et sportifs. Ainsi, 82 % de tous les projets soutenus sont des projets entrepreneuriaux. Parmi ceux-ci, les promoteurs se répartissent comme suit : 51 % d'entreprises à but lucratif ou de travailleurs autonomes, 31 % d'OBNL, 10 % d'organismes de bienfaisance, 6 % de coopératives et 2 % d'autres organisations (par exemple, des écoles).

Par ailleurs, comme mentionné à la cible 2, des campagnes d'achat local ont été réalisées au cours de la période évaluée. Du 1^{er} juin 2019 au 30 septembre 2022, 110 des 619 projets entrepreneuriaux et 2 des 133 autres projets étaient des campagnes d'achat local, pour un total de 112 campagnes au cours de la période évaluée. Le financement participatif récolté par ces campagnes s'élève à 6,1 M\$, et le financement additionnel par les partenaires, à 2,9 M\$.

Constats relatifs à la cible 6

Au 1^{er} juin 2019, il y avait cinq points de service de La Ruche, soit ceux de Québec, de Montréal, de la Mauricie, de l'Estrie et du Bas-Saint-Laurent. En 2020-2021, quatre nouveaux points de service ont été déployés, soit ceux du Saguenay-Lac-Saint-Jean, de Chaudière-Appalaches, de la Montérégie et de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine. Ainsi, au 31 mai 2021, un total de neuf points de service étaient déployés au Québec, en plus de La Ruche Labo. La Ruche Labo permet d'activer des projets provenant de toutes les régions du Québec dans le cadre de programmes spéciaux de financement additionnel. Ainsi, un total de dix organisations La Ruche était déployé au Québec au 31 mai 2021¹. Par ailleurs, lors de la période du 1^{er} juin au 30 septembre 2021, un point de service de La Ruche s'est déployé dans la région du Centre-du-Québec.

D'après La Ruche, la valeur ajoutée du fait d'avoir des bureaux physiques dans une région est que ceux-ci permettent d'assurer une compréhension des réalités, des subtilités et des enjeux régionaux autant du point de vue de l'écosystème entrepreneurial que sur le plan socioéconomique et politique. Le fait d'avoir une position physique dans les régions lui permet d'augmenter sa crédibilité à l'échelle régionale. Également, son modèle d'affaires demande d'avoir une direction connaissant la réalité du territoire, de connaître les acteurs et de maîtriser cette réalité afin d'augmenter le flux de projets et le taux de réussite.

Les points de service jouent plusieurs rôles, notamment :

- Assurer une compréhension des réalités, subtilités et enjeux régionaux autant du point de vue de l'écosystème entrepreneurial que sur le plan socioéconomique et politique;

¹ Cette cible a une période d'évaluation différente de celle du rapport, soit du 1^{er} juin 2019 au 31 mai 2021. Elle a été fixée en fonction de l'objectif annuel de trois nouveaux points de service pour chacune des deux premières années financières, soit 2019-2020 et 2020-2021. Puisqu'il y avait cinq points de service au 31 mai 2019, l'objectif de six nouveaux points de service pour la période du 1^{er} juin 2019 au 31 mai 2021 mène à une cible d'un total de 11 points de service au 31 mai 2021. Par ailleurs, La Ruche Labo a été comptabilisée dans le calcul, comme le cadre d'évaluation le prévoyait.



CHAPITRE 3

EFFICACITÉ DU SOUTIEN À L'ORGANISME

- Favoriser les initiatives de référencement de projets avec les acteurs socioéconomiques sur le territoire (Municipalité régionales de comté, Société d'aide au développement des collectivités, etc.) et les alliances pour le financement additionnel à l'échelle régionale;
- Favoriser un service de proximité pour les promoteurs;
- Assurer une présence dans les activités et événements régionaux favorisant les partenariats et le réseautage;
- Favoriser la veille et le repérage de projets et les contacts informels.

Les activités d'accompagnement et de développement de compétences offertes par La Ruche débutent par la définition des projets. Puis, il y a l'identification des clientèles cibles, de la structure des contreparties, des partenariats potentiels, du budget, des stratégies de diffusion et de promotion et des meilleures pratiques pour la mise en œuvre de la campagne.

Par ailleurs, La Ruche offre des webinaires et des ateliers régionaux organisés par les points de service. Ces ateliers traitent de la réalité de la région en la mettant en parallèle avec le financement participatif.

Constats relatifs à la cible 7

Durant la période évaluée, 50 partenaires financiers et 113 126 contributeurs ont investi respectivement 10,9 M\$ et 15,7 M\$ dans les projets. Parmi tous les projets, 42 % impliquaient des partenaires financiers privés, soit 276 des 652 projets réussis. Une liste des partenaires offrant un financement additionnel est disponible à cet [endroit](#).

Dans les projets entrepreneuriaux réussis, les contributeurs et les partenaires financiers ont investi respectivement 12,6 M\$ et 9,4 M\$. La moyenne de l'investissement des contributeurs et des partenaires financiers par projet est respectivement de 23 k\$ et de 26 k\$.

Pour les autres projets réussis, les contributeurs et les partenaires financiers ont investi respectivement 3,1 M\$ et 1,5 M\$. La moyenne de l'investissement des contributeurs et des partenaires financiers par projet est respectivement de 28 M\$ et de 22 M\$.

AVIS



COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATRICE SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 2

Les résultats sont jugés perfectibles, car une cible est dépassée, une cible est atteinte et une cible est en partie atteinte. Les faits suivants sont constatés :

- Ⓐ **La cible 5 est dépassée.** Plus de 60 % des projets soutenus par La Ruche sont des projets entrepreneuriaux.
- Ⓒ **La cible 6 est en partie atteinte.** La Ruche a un point de service dans neuf régions du Québec et se déploie également dans toutes les régions avec La Ruche Labo, sous certaines conditions. Ainsi, il y avait un total de dix organisations La Ruche au 31 mai 2021, alors que la cible était de 11². Il est à noter que cet objectif avait été fixé avant la pandémie de COVID-19.
- Ⓑ **La cible 7 est atteinte.** Plusieurs projets ont impliqué des partenaires financiers privés. Il est à noter que l'échelle d'appréciation originale a été révisée, car elle ne fonctionnait pas. La version révisée est présentée à l'annexe 1.B.

² Remarque : Dans le cadre d'évaluation, la date fixée était le 31 mars 2021. Cependant, la date de fin de l'année financière de La Ruche, et donc la date limite d'atteinte de 11 organisations La Ruche, était le 31 mai 2021.



CHAPITRE 3

EFFICACITÉ DU SOUTIEN À L'ORGANISME

3.2 CRITÈRE 3

L'ATTEINTE DES RÉSULTATS INTERMÉDIAIRES VISÉS (EFFETS)

LES CIBLES (EN GRAS, LES RÉSULTATS VISÉS DANS LA CONVENTION DE SUBVENTION)

- 8. L'atteinte des objectifs de financement d'au moins 200 projets annuellement.**
- 9. Un taux de succès d'au moins 50 % des projets entrepreneuriaux soutenus.**
10. Des témoignages positifs d'entreprises (au moins trois).

Constats relatifs à la cible 8

Un projet est considéré comme réussi lorsqu'il atteint son objectif de financement. Pour 2019-2020 et 2020-2021, le nombre de projets réussis s'établit respectivement à 158 et 371. Également, pour les quatre mois évalués de la période 2021-2022, 123 projets ont été réussis. Ainsi, pour deux ans et quatre mois, un total de 652 projets ont atteint leur objectif. La moyenne annuelle de projets réussis est de 279 projets pour la période évaluée.

Constats relatifs à la cible 9

Parmi l'ensemble des projets entrepreneuriaux soutenus, 87 % ont été réussis, soit 541 sur 619 projets soumis sur la plateforme. De ces 541 projets entrepreneuriaux réussis, 66 % impliquaient des partenaires financiers, pour un total de 355 partenaires financiers. Pour l'ensemble des projets réussis, le taux de projets impliquant des partenaires financiers est similaire, soit 65 %.

Constats relatifs à la cible 10

La Ruche a recueilli cinq témoignages positifs d'entreprises ayant réalisé et réussi des campagnes de financement participatif sur sa plateforme.

Adrénaline urbaine (secteur d'activité : sport, loisir, événementiel)

Adrénaline urbaine a réalisé trois campagnes au courant de la période évaluée. Les projets étaient les suivants :

- **Défi Hors Piste** (objectif : 7,5 k\$) : Un rassemblement de sports de planche à Trois-Rivières.
- **Centre d'entraînement Adrénaline urbaine** (objectif : 10 k\$, FM1 : 10 k\$) : Un centre d'initiation et d'entraînement aux sports de planche, Le Backyard.
- **Défi Hors Piste en mode virtuel!** (objectif : 6 k\$, FM1 : 6 k\$) : Tenir un événement virtuel plutôt qu'en présentiel comme à l'habitude en raison de la pandémie de COVID-19.

Tout d'abord, le promoteur souhaitait réaliser son rêve de lancer une entreprise événementielle. Ce dernier mentionne que l'accès à du financement traditionnel était limité. La Ruche lui a permis d'obtenir le financement de départ nécessaire et de faire connaître son projet. La première campagne lui a permis d'aller plus loin dans ses projets et d'ouvrir un centre d'entraînement, ce qui a mené à la deuxième campagne. Puis, la pandémie a obligé l'entreprise à se réinventer, ce qui a mené à la troisième campagne.

La Ruche a permis à l'entrepreneur de réaliser son rêve, de tisser des liens avec des partenaires d'affaires et d'élargir sa clientèle. Le promoteur mentionne avoir développé des liens professionnels et personnels forts avec l'équipe de La Ruche. Selon lui, le côté humain et la proximité avec l'équipe de La Ruche ont fait une grande différence dans la réussite de ses campagnes.

Les retombées du projet sont l'accès à du financement et l'obtention d'un levier financier pour avoir des ressources humaines et des équipements et pour aider à payer les premières dépenses de l'entreprise. Les campagnes ont également démontré que les projets étaient viables et qu'ils pouvaient générer des profits.



CHAPITRE 3

EFFICACITÉ DU SOUTIEN À L'ORGANISME

Club de ski acrobatique Mont Sainte-Anne (CSAMSA) (secteur d'activité : sport et loisir)

Le projet [Ensemble pour le Club de ski acrobatique Mont Sainte-Anne](#) a servi à aider l'entreprise à passer à travers la pandémie. L'objectif initial était de récolter 50 k\$, et le FM1 COVID-19 participait à la même hauteur si l'objectif était atteint. L'objectif de financement a été dépassé, avec 57,5 k\$. L'organisation a fait appel à La Ruche pour doubler sa collecte de fonds par l'entremise du FM1, pour obtenir une plus grande visibilité et pour contribuer à son projet. Les représentants du CSAMSA mentionnent que La Ruche les a guidés à merveille pour bien monter leur campagne afin qu'elle soit réussie. Les retombées du projet ont été de permettre de sécuriser leurs activités, d'engager tous leurs entraîneurs et de continuer de développer des projets pour les jeunes dans une période de grande incertitude.

En complément, le CSAMSA a également commencé une deuxième campagne à la fin de la période évaluée. Il s'agit du projet [Pour les jeunes skieurs de bosses, bâtissons à long terme](#). Ce projet avait pour objectif d'améliorer leur piste afin d'offrir aux jeunes athlètes un site d'entraînement de haut niveau. Encore une fois, le FM1 a doublé l'objectif initial de 70 k\$ lorsque le projet a été réussi. Les retombées de ce projet sont d'assurer d'avoir les ressources suffisantes pour la construction de la piste tôt en saison, de développer davantage de jeunes talents et de les aider à tenir une compétition de niveau national en 2021-2022.

GéniAL Productions inc. (secteur d'activité : production vidéo et vente d'équipements)

Le projet [Nouveaux studios vidéo GéniAL au cœur du Vieux-Lévis](#) consistait à aménager et équiper de nouveaux studios vidéo dans un bâtiment historique du Vieux-Lévis. L'objectif était de bâtir trois nouveaux plateaux de tournage vidéo pour les entrepreneurs de la région. GéniAL Productions inc. a eu recours à La Ruche pour l'aider à préserver ses liquidités tout en générant de l'activité autour de son projet. L'entreprise visait également à vendre des produits et services malgré les travaux en cours. Pour l'équipe, La Ruche était une belle occasion à saisir. Le promoteur mentionne parmi les éléments ayant contribué à la réalisation de son projet avec La Ruche la structure et la simplicité de la plateforme Web, l'accompagnement reçu, ainsi que la notoriété florissante de l'organisme La Ruche. Les retombées de ce projet sont le développement de plusieurs ententes avec des fournisseurs de produits et services, l'obtention de dons, la prévente de certains services et l'obtention d'une contribution de la part de Desjardins avec le Fonds C. En effet, l'objectif de financement était de 50 k\$ et Desjardins, avec le Fonds C, a contribué avec un financement additionnel de 5 k\$.

Entreprise 4 (secteur d'activité : agriculture – fleuristerie)

L'entreprise a eu recours à La Ruche pour faire un lancement officiel, pour tester des hypothèses de produits et pour récolter en amont les ventes de ses produits. La Ruche a été un tremplin pour son lancement. Elle lui a permis de se structurer et d'obtenir de la visibilité. Des articles ont été publiés dans plusieurs médias. L'entreprise croit qu'elle n'aurait pas suscité autant d'engouement sans la campagne de financement réalisée à travers La Ruche. Elle mentionne avoir été accompagnée en amont et tout au long de la campagne par le directeur La Ruche de sa région. Le soutien et les conseils lui ont permis d'atteindre son objectif de 21 k\$, jugé ambitieux par l'entreprise. Également, un financement additionnel du FM1 a été ajouté lors de l'atteinte de son objectif. Les retombées du projet sont la médiatisation, une clientèle nombreuse, des ventes et un lancement optimal.

Entreprise 5 (secteur d'activité : restauration)

L'entreprise de restauration s'est tournée vers La Ruche pour une partie de son projet, car le financement pour les restaurants est difficile à trouver, d'après l'entreprise. Également, le financement offert à travers La Ruche lui permettait de réduire considérablement les frais liés aux intérêts de différents prêts. La Ruche lui a également permis de réaliser une campagne de publicité efficace et de présenter ses différents services. La Ruche lui a offert un accompagnement considérable pour structurer la campagne de financement, et la plateforme Web est efficace et facile à utiliser, selon l'entreprise. Les retombées du projet pour l'entreprise sont la rencontre de différents acteurs économiques de sa région, et une occasion de se faire connaître, de s'allier avec un autre commerçant de la région et de créer des emplois à temps plein et à temps partiel.



CHAPITRE 3

EFFICACITÉ DU SOUTIEN À L'ORGANISME

Un sixième témoignage a été transmis par La Ruche. Toutefois, la campagne de financement de ce projet s'est terminée après la fin de la période évaluée. Il n'est donc pas compté dans le nombre de témoignages transmis. Il est tout de même présenté dans les lignes qui suivent en complément d'information.

La Chope Angus – coopérative de solidarité (secteur d'activité : restauration/microbrasserie/brasserie artisanale)

Le projet **La Chope Angus – brasserie artisanale, Coup de pouce pour nous aider à voir le jour!** avait pour objectif de permettre l'acquisition d'équipement supplémentaire. La campagne de financement a permis à l'entreprise de se faire connaître et de stimuler le prédémarrage, car celle-ci anticipe que la majorité des personnes s'étant procuré des contreparties reviendra. La Ruche a contribué au succès du projet sur le plan financier, mais a également offert un soutien psychologique. D'après le promoteur, la fatigue et les défis constants font partie de tous les parcours entrepreneuriaux. Son réseau a offert du soutien pour le partage et la promotion de la campagne. Également, des partenaires en économie sociale ont donné de l'énergie aux entrepreneurs pour poursuivre dans l'adversité. Les retombées de ce projet sont l'acquisition d'équipements, la visibilité et le financement. Également, d'après le promoteur, l'atteinte de l'objectif de campagne en seulement 13 jours a permis de rassurer les bailleurs de fonds qui souhaitaient percevoir l'avancement de la campagne et l'engouement des gens. L'objectif initial était de 15 k\$. L'entreprise a nettement dépassé cet objectif en atteignant 26,6 k\$ de financement participatif. En plus, la Caisse d'économie solidaire (CECOSOL) soutient ce projet par le biais de la Bourse Jeunes entreprises collectives, de 3 k\$. Également, PME MTL Centre-Est soutient ce projet à hauteur de 25 k\$ par le biais d'une subvention du Fonds de développement de l'économie sociale. Le total du financement récolté par l'entremise de La Ruche est de 54,6 k\$.

AVIS

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATRICE SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 3



Les résultats sont jugés très satisfaisants, car les trois cibles sont dépassées. À cet égard, les faits suivants sont constatés :

- Ⓐ **La cible 8 est dépassée.** Bien que la cible de 200 projets réussis annuellement n'ait pas été atteinte en 2019-2020, la moyenne de 279 projets réussis par année pour la période surpasse cette cible. La cible est donc jugée dépassée.
- Ⓐ **La cible 9 est dépassée.** Plus de 60 % des projets entrepreneuriaux ont été réussis.
- Ⓐ **La cible 10 est dépassée.** Les témoignages de cinq entreprises ayant terminé et réussi des campagnes de financement sur la période évaluée ont été transmis.

3.3 CRITÈRE 4

L'OBTENTION DE RETOMBÉES SOCIOÉCONOMIQUES

LES CIBLES (EN GRAS, LES RÉSULTATS VISÉS DANS LA CONVENTION DE SUBVENTION)

- 11. Des projets ayant poursuivi leurs activités après 1, 2 et 3 ans.**
- 12. Des retombées économiques positives pour le Québec.**

Constats relatifs à la cible 11

Le nombre de projets ayant poursuivi leurs activités après 1, 2 et 3 ans était indisponible. Toutefois, à titre indicatif, La Ruche a mené un sondage auprès des promoteurs ayant réalisé et terminé un projet au cours de la période évaluée. Au moment de réaliser ce sondage, soit en novembre 2021, 98 % des promoteurs ont indiqué que leur entreprise était toujours en activité (marge d'erreur : 6 %).

Constats relatifs à la cible 12



CHAPITRE 3

EFFICACITÉ DU SOUTIEN À L'ORGANISME

Les partenaires ont été consultés sur les retombées qu'ils ont observées ainsi que sur la contribution de La Ruche au financement participatif au Québec. Six des huit partenaires sont d'avis que les activités et les services de La Ruche ont entraîné des retombées économiques positives pour le Québec. Ceux-ci ont été invités à détailler leur avis. Les éléments explicatifs qu'ils mentionnent sont les suivants :

- 1) **La participation de la communauté aux projets** : La Ruche permet aux communautés de contribuer directement aux projets qui leur tiennent à cœur. Elle joue donc un rôle de catalyseur permettant à des personnes, des organismes ou des entreprises de solliciter l'aide de leur milieu et rendant possible la réalisation de projets qui n'auraient pu voir le jour autrement ou qui auraient eu plus de difficulté à se réaliser.
- 2) **L'expertise en gestion de La Ruche** : L'expertise que La Ruche a développée à titre d'« administrateur » pour l'analyse, l'octroi et le suivi dans l'attribution de financement additionnel provenant de fonds privés ou d'« agrégateur » de sources de financement additionnel (prêts) est unique au Québec.
- 3) **L'effet de levier** : Les projets admissibles ont la possibilité d'obtenir du financement additionnel par les partenaires de La Ruche. Par exemple, comme mentionné plus tôt, le FM1 permet de doubler l'objectif initial de financement participatif. Plusieurs autres partenaires financent également des projets.
- 4) **La réduction du risque financier** : La Ruche permet de regrouper plusieurs sources de financement, ce qui permet de diminuer la prise de risque des organismes prêteurs ou subventionnaires dans l'accompagnement financier au démarrage d'entreprises (privées ou d'économie sociale). Ainsi, la réalisation de nombreux projets est stimulée positivement.

Les partenaires mentionnent également la création d'emplois locaux, la contribution à l'amélioration de la qualité de vie, l'aide à des entreprises et des organismes dans le besoin, l'accès à du financement et l'initiation à l'entrepreneuriat.

De plus, selon sept des huit partenaires consultés, La Ruche contribue à offrir un nouveau service aux entrepreneurs. Cinq des huit partenaires considèrent que La Ruche contribue à augmenter le nombre de projets entrepreneuriaux dans l'ensemble des régions du Québec.

Par ailleurs, les points de service La Ruche ont embauché un total de 33 employés au courant de la période évaluée.

En complément, au courant de la période évaluée, La Ruche a soumis sur sa plateforme 752 projets, dont 87 % qui ont été réussis. La valeur moyenne des projets réussis est de 40,7 k\$ par projet, ce qui correspond aux contributions de la population et au financement additionnel des partenaires en moyenne par projet. En moyenne, il y a 174 contributeurs de la population par projet réussi, et leur contribution s'élève à 139 \$.

Finalement, les retombées économiques sont évaluées à 25,6 M\$ à la cible 14 par l'analyse avantages-coûts.

AVIS



COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATRICE SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 4

Les résultats sont jugés très satisfaisants, car une cible est dépassée.

– **La cible 11 n'est pas évaluée.** Considérant que les données ne sont pas disponibles, il est impossible d'évaluer l'atteinte de la cible. Toutefois, il est constaté que la grande majorité des organisations étaient toujours en activité à la suite de l'intervention de La Ruche.

Ⓐ **La cible 12 est dépassée.** Plus de la majorité des partenaires ont constaté des retombées positives pour le Québec.



CHAPITRE 4

EFFICIENCE DE L'AIDE FINANCIÈRE

4.1 CRITÈRE 5

L'EFFICIENCE DE L'AIDE FINANCIÈRE DU MINISTÈRE

LES CIBLES

13. Un effet de levier de l'aide financière accordée à La Ruche d'au moins 2.
14. Un ratio de rendement de la dépense publique d'au moins 1.

Constats relatifs à la cible 13

Le graphique 4.1 indique l'effet de levier de l'aide financière du Ministère versée à La Ruche sur l'ensemble des autres revenus de La Ruche. Ce financement correspond aux subventions gouvernementales (1,3 M\$) et aux revenus privés de La Ruche (2,5 M\$).

L'effet de levier de l'aide financière du Ministère est estimé à 2,59. Autrement dit, pour chaque dollar versé par le Ministère, La Ruche a obtenu 2,59 dollars de revenus d'autres sources publiques ou privées.

En complément, l'effet de levier de l'aide financière du Ministère par rapport aux apports de source privée est évalué à 1,73. Également, le rapport entre les apports de sources privées et publiques est de 0,93.

Par ailleurs, le total des investissements dans La Ruche et dans les projets soutenus par La Ruche au cours de la période évaluée s'élève à 33 M\$, dont 10,9 M\$ de financement additionnel dans les projets par les partenaires, 15,7 M\$ de financement participatif amassé et 1,2 M\$ d'investissement dans la plateforme La Ruche.

Constats relatifs à la cible 14

Le ratio de rendement de la dépense publique est évalué à 3,12. Chaque dollar de dépense publique dans La Ruche génère 3,12 dollars de retombées économiques. Les détails sont disponibles à l'annexe 2.

Graphique 4.1

Effet de levier de l'aide financière accordée par le Ministère du 1^{er} juin 2019 à 30 septembre 2021

Effet de levier : 2,59



Source : États financiers de La Ruche. Reddition de comptes de La Ruche. Compilation MEI.

AVIS



COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATRICE SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 5

Les résultats sont jugés satisfaisants, car une cible est atteinte et l'autre est dépassée.

- B** La cible 13 est atteinte. L'effet de levier de l'aide financière accordée à La Ruche est supérieur à 2. De plus, les projets soutenus par La Ruche ont contribué à des investissements de 26,6 M\$ dans des projets au Québec, dont 23,7 M\$ de source privée.
- A** La cible 14 est dépassée. Le ratio de rendement de la dépense publique est supérieur 1,5.



CHAPITRE 5

CONFORMITÉ DE L'UTILISATION DE L'AIDE FINANCIÈRE

5.1 CRITÈRE 6

LA CONFORMITÉ DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA CONVENTION

LES CIBLES

15. Le respect des attentes normatives de la convention de subvention.
16. La présence de saines pratiques de gestion axée sur les résultats.
17. Des frais administratifs et de gestion d'au plus 20 % des charges totales.

Constats relatifs à la cible 15

La Ruche déclare avoir respecté en entier les balises normatives de la convention de subvention. Ces balises sont celles présentes dans la section *Obligations de l'organisme* de la convention de subvention, qui porte notamment sur l'utilisation de l'aide financière, la reddition de comptes, les modalités de versement et la comptabilité.

Constats relatifs à la cible 16

Dans ses activités, La Ruche mentionne avoir utilisé de saines pratiques de gestion. La Ruche a une planification stratégique pour les cinq prochaines années. Elle a des objectifs clairs fixés depuis 2019. La Ruche effectue l'ensemble de ses redditions de comptes à ses partenaires, transmet fréquemment des rapports d'avancement et des statistiques, inclut les partenaires lors des lancements de nouvelles Ruches, tient une assemblée générale annuelle chaque année, tient quatre réunions du conseil d'administration par an et respecte les normes de saine gestion et de saine gouvernance.

La Ruche fait auditer ses livres comptables par une firme comptable externe chaque année. Elle fait réviser ses mécanismes de gestion des risques lors de ses audits et se fait accompagner par des fournisseurs externes afin de constamment améliorer sa gestion du risque. Elle respecte des normes strictes en matière de sécurité.

La Ruche dispose d'un conseil d'administration (CA) composé de 12 membres au 30 septembre 2021. Deux autres membres faisaient également partie du CA jusqu'à 2020-2021, pour un total de 14 membres. Tous les membres sont issus du milieu entrepreneurial, dans différents secteurs. D'ailleurs, neuf des 14 membres du conseil d'administration, soit 64 %, sont des entrepreneurs à proprement parler. Par ailleurs, La Ruche est déployée dans plusieurs régions avec les points de service, ou directions régionales. Les directions doivent respecter les normes et exigences du siège social situé à Québec. L'entité principale est La Ruche Solution de financement. Les directions régionales ont des noms usuels (La Ruche Montréal, La Ruche Québec, etc.) et sont présentées au registre des entreprises sous La Ruche Solution de financement, mais elles n'ont pas d'existence légale.

Constats relatifs à la cible 17

Pour la période évaluée, les dépenses totales de l'organisme sont de 5 M\$, dont 755 k\$ de frais d'administration et de gestion. Les frais administratifs et de gestion comptent ainsi pour 15 % des dépenses totales. Le tableau 5.1 présente la ventilation des frais d'exploitation de La Ruche.

De plus, la masse salariale de la haute direction représente 27 % des dépenses totales pour la période évaluée. La haute direction est composée de l'équipe de gestion indiquée sur le [site Internet de La Ruche](#), soit le président-directeur général, le vice-président au développement et au marketing, le directeur général adjoint par intérim, la directrice générale adjointe, le directeur des finances et de l'administration, la directrice de l'innovation, la directrice du marketing, des communications et de la culture et le directeur des TI et de l'implantation numérique.



CHAPITRE 5

CONFORMITÉ DE L'UTILISATION DE L'AIDE FINANCIÈRE

Tableau 5.1

Frais d'exploitation de La Ruche (en k\$)

	2019-2020	2020-2021	2021-2022 (4 mois)	TOTAL
– Honoraires de gestion de La Ruche, rémunération et charges sociales (a)	1 258	1 993	641	3 892
– Frais administratifs et de gestion (b)	313	302	140	755
– Autres dépenses (c)	236	120	36	391
Dépenses totales (d)	1 807	2 414	816	5 038
Ratio (b/d)	17 %	13 %	17 %	15 %

Source : États financiers et reddition de comptes de La Ruche.

Note : Les honoraires de gestion de La Ruche sont des salaires en facturation auprès du PDG et du président du CA. Les frais d'administration et de gestion incluent les frais d'événements, les frais de représentation, le loyer, les frais de communication et de marketing, les frais administratifs, l'hébergement et le soutien de la plateforme et les honoraires professionnels.

AVIS



COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATRICE SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 6

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

Ⓑ **La cible 15 est atteinte.** Bien que, d'après La Ruche, les attentes normatives de la convention de subvention ont été respectées, la cible est jugée atteinte plutôt que dépassée en raison du constat fait à la cible 11. En effet, le nombre de projets ayant poursuivi leurs activités après 1 an, 2 ans et 3 ans n'a pas été suivi, alors qu'il s'agit d'un indicateur de performance figurant à la convention de subvention. De plus, La Ruche ne respecte pas les échéanciers prévus dans la convention concernant la reddition de comptes auprès du Ministère.

Ⓐ **La cible 16 est dépassée.** Il y a présence de saines pratiques de gestion axée sur les résultats et plus de 50 % des membres du CA sont des entrepreneurs.

Ⓐ **La cible 17 est dépassée.** Les frais d'administration et de gestion représentent moins de 15 % des dépenses totales. Par ailleurs, ceux-ci incluent les honoraires professionnels. Ainsi, les honoraires de gestion de La Ruche auraient pu être comptabilisés comme des honoraires professionnels. Toutefois, ils ont été comptabilisés comme de la rémunération, car une preuve a été présentée à l'évaluation. S'ils avaient été comptabilisés comme des honoraires professionnels, les frais de gestion auraient été de 26 %, et la cible aurait été partiellement atteinte. Par conséquent, il y aurait lieu de sensibiliser La Ruche à la façon de comptabiliser ses dépenses, qui peut avoir un effet positif ou négatif sur le calcul des frais administratifs et de gestion.



CHAPITRE 5

CONFORMITÉ DE L'UTILISATION DE L'AIDE FINANCIÈRE

5.2 CRITÈRE 7

LA SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE

LES CIBLES

- 18. Entre 75 % et 89 % de la clientèle est satisfaite des services reçus de La Ruche.
- 19. Entre 75 % et 89 % des partenaires sont satisfaits de leur collaboration avec La Ruche.

Constats relatifs à la cible 18

La Ruche a réalisé un sondage de satisfaction auprès de sa clientèle. L'échantillon est composé de 182 répondants ayant réalisé un projet entrepreneurial sur la plateforme La Ruche depuis juin 2019. Les répondants devaient indiquer leur niveau global de satisfaction à la suite de leur expérience avec La Ruche sur une échelle de 1 à 10, où 1 correspondait à « pas du tout satisfait » et 10 à « très satisfait ». Le niveau de satisfaction moyen est de 8,6. La proportion de la population ayant indiqué être satisfaite, soit avec un niveau de satisfaction supérieur à 6, est de 97 % (marge d'erreur : 7 %).

La Ruche a également recueilli les commentaires de ses clients, qui sont nombreux à mentionner l'excellent accompagnement reçu. Plusieurs disent que La Ruche a été présente tout au long du processus et fournit des réponses rapidement. Un promoteur mentionne que grâce à La Ruche, il ne se sent plus seul dans son projet. Un entrepreneur affirme que la possibilité d'obtenir du financement additionnel des partenaires a été bénéfique pour son organisation.

Constats relatifs à la cible 19

Les partenaires ont été consultés sur leur satisfaction quant à leur collaboration avec La Ruche. Sept des huit partenaires consultés, soit 88 % des partenaires, se sont dits satisfaits de leur participation aux activités et aux services de La Ruche. Tous les partenaires consultés (8/8) se sont dits satisfaits de leurs échanges avec le personnel de La Ruche. Six des huit partenaires se sont dits satisfaits des retombées des projets pour les différentes régions du Québec.

Sept des huit partenaires seraient prêts à collaborer à nouveau à des projets soutenus par La Ruche. Le huitième ne pouvait pas se positionner pour le moment quant à une future collaboration.

Les partenaires ont également pu faire part de leurs commentaires et de leur appréciation générale de La Ruche. Plusieurs soulignent qu'ils sont heureux d'être partenaires de La Ruche. Certains qualifient l'équipe de La Ruche de dynamique, au-delà des attentes, rigoureuse, fiable et responsable. La Ruche s'ajuste rapidement et offre le soutien nécessaire à ses partenaires et aux communautés. Un partenaire mentionne avoir observé que tous les membres de l'équipe étaient dévoués à la réalisation de la **mission de La Ruche**, soit « de favoriser l'émergence de projets stimulant l'économie, le rayonnement et la vitalité d'une région. » Par ailleurs, un partenaire mentionne que La Ruche déploie des efforts constants dans l'amélioration des processus d'affaires, dans la recherche de partenariats d'affaires au bénéfice de ses utilisateurs et dans l'amélioration de l'expérience vécue par ces derniers, tout en adoptant de façon proactive des pratiques de gouvernance normalement associées à des entreprises de plus grande envergure.

AVIS



COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATRICE SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 7

Les résultats sont jugés **satisfaisants**, car une cible est dépassée et l'autre est atteinte.

Ⓐ **La cible 18 est dépassée.** Plus de 90 % des promoteurs de projets entrepreneuriaux sont satisfaits des services reçus de La Ruche.

Ⓑ **La cible 19 est atteinte.** Plus de 75 % des partenaires consultés sont satisfaits de leur collaboration avec La Ruche.

CHAPITRE 6

CONCLUSIONS DE L'ÉVALUATION

6.1 PRINCIPAUX CONSTATS

Le tableau suivant présente les principaux résultats de La Ruche.

Principaux résultats de La Ruche – Degré d'atteinte des cibles Du 1 ^{er} juin 2019 au 30 septembre 2021	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 La Ruche	
Critère 1 : La pertinence de l'intervention	
– La persistance du besoin de soutenir le financement participatif et une forte réponse à un besoin, confirmées par les partenaires consultés.	(A)
– Une forte cohérence et des liens prouvés de La Ruche avec les orientations du gouvernement du Québec.	(A)
– Une complémentarité de La Ruche dans son écosystème et une absence de chevauchement problématique avec d'autres organisations.	(A)
– Près de 50 % des revenus annuels de La Ruche sont de source privée.	(A)
L'efficacité du soutien à La Ruche	
Critère 2 : L'atteinte des résultats immédiats visés (extrants)	
– 82 % des projets soutenus sont entrepreneuriaux.	(A)
– Présence de 10 organisations La Ruche : neuf points de service La Ruche et La Ruche Labo.	(C)
– 276 projets réussis avec des partenaires financiers privés.	(B)
Critère 3 : L'atteinte des résultats intermédiaires visés (effets)	
– Moyenne annuelle de 279 projets réussis sur La Ruche.	(A)
– 87 % des projets entrepreneuriaux ont été réussis.	(A)
– Cinq témoignages positifs d'entreprises.	(A)
Critère 4 : L'obtention de retombées socioéconomiques positives	
– Nombre de projets ayant poursuivi leurs activités après 1, 2 et 3 ans.	Non évaluée
– Sept des huit partenaires consultés constatent des retombées économiques positives pour le Québec.	(A)
L'efficacité de la dépense publique	
Critère 5 : L'efficacité de l'aide financière du Ministère	
– Effet de levier de l'aide financière de 2,59.	(B)
– Ratio de rendement de la dépense publique de 3,12.	(A)
La conformité de l'utilisation de l'aide financière	
Critère 6 : La conformité de la mise en œuvre de la convention de subvention	
– Respect des attentes normatives de la convention de subvention.	(B)
– Présence de saines pratiques de gestion axée sur les résultats et 64 % des membres du conseil d'administration étant des entrepreneurs.	(A)
– Les frais administratifs et de gestion représentent 15 % des charges totales de La Ruche.	(A)
Critère 7 : La satisfaction de la clientèle	
– 97 % des promoteurs de projets entrepreneuriaux satisfaits.	(A)
– 87,5 % des partenaires consultés satisfaits.	(B)

CHAPITRE 6

CONCLUSIONS DE L'ÉVALUATION

6.2 RÉPONSES AUX QUESTIONS DE L'ÉVALUATION

Les résultats permettent de répondre aux quatre questions de l'évaluation.

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

L'évaluation permet de conclure que le besoin de soutenir La Ruche est persistant. Bien qu'un nombre important de plateformes de financement participatif existe, La Ruche réussit à se distinguer parmi celles-ci. En effet, le taux de succès des campagnes réalisées sur la plateforme La Ruche est plus élevé que la moyenne dans le monde ou que celui de la plateforme la plus connue, soit Kickstarter. Également, La Ruche se distingue par les différents services d'accompagnement qu'elle offre aux promoteurs du Québec. La Ruche permet non seulement d'obtenir du financement par l'entremise des contributeurs, mais également d'obtenir du financement additionnel de source publique ou privée. Certains promoteurs sondés mentionnent qu'il est difficile d'avoir accès au financement traditionnel et que La Ruche leur permet d'en obtenir. Également, la réussite de la campagne montre que le projet est d'intérêt pour la communauté. Au courant de la période évaluée, La Ruche a connu une croissance importante, ce qui illustre la nécessité de ses services au Québec. D'ailleurs, La Ruche s'est déployée dans plus de régions, avec cinq nouveaux points de service au courant de la période évaluée. D'après La Ruche, les points de service contribuent au succès des campagnes en raison, notamment, de la meilleure compréhension des réalités, de l'accompagnement, des partenariats avec les acteurs socioéconomiques et du financement additionnel régional. Finalement, les services de La Ruche sont cohérents avec les orientations du gouvernement du Québec, soit le discours du budget de 2019, la mission du Ministère, le plan stratégique 2020-2023 du Ministère, le Plan d'action gouvernemental en entrepreneuriat 2017-2022 et la Stratégie québécoise de la recherche et de l'innovation 2017-2022.

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

L'évaluation permet de conclure que les résultats visés par l'aide financière du Ministère sont atteints.

Les résultats immédiats visés sont partiellement atteints. En effet, une des trois cibles n'a pas été atteinte. Bien que La Ruche soit présente dans plusieurs régions du Québec, elle n'a pas atteint son objectif de 11 points de service au 31 mai 2021. À cette date, il y avait plutôt neuf points de service La Ruche et La Ruche Labo, qui se déplace dans toutes les régions du Québec dans le cadre de programmes spéciaux de financement additionnel.

Toutefois, deux cibles ont été atteintes. Plus de 80 % des projets soutenus par La Ruche sont des projets entrepreneuriaux, soit des projets qui visent à produire de la nouveauté, à innover, à mener des actions en vue de créer un bien, un service ou un événement ayant une valeur dans le milieu parce qu'il répond à un besoin. Également, plus de 250 projets réussis étaient réalisés avec des partenaires financiers privés.

Les résultats intermédiaires visés sont atteints. La convention de subvention visait la réussite de 200 projets annuellement. La moyenne annuelle de projets réussis pour la période évaluée est de 279 projets. Également, la convention de subvention visait un taux de réussite de 50 % des projets entrepreneuriaux. Cet objectif a été dépassé, avec un taux de réussite de 87 %. De plus, cinq entreprises soutenues au courant de la période évaluée ont livré des témoignages positifs sur leur expérience de campagne de financement participatif sur La Ruche.

Des retombées économiques positives ont été observées. La Ruche a embauché 33 personnes dans ses différents points de service au courant de la période évaluée. De plus, les retombées économiques sont évaluées à 25,6 M\$. Les retombées économiques indirectes, soit les ventes des entreprises causées par la réalisation de la campagne sur La Ruche, n'ont pas été évaluées par manque de données. De plus, les partenaires principaux de La Ruche ont majoritairement affirmé que les activités et les services de La Ruche entraînaient des retombées économiques positives pour le Québec, comme un effet de levier important, la réduction du risque financier et l'amélioration de l'accès au financement. Par ailleurs, il n'a pas été possible d'étudier la pérennité des entreprises suite à leur campagne sur La Ruche, en raison du manque de données.

CHAPITRE 6

CONCLUSIONS DE L'ÉVALUATION

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

L'évaluation permet de conclure que les résultats sont obtenus à des coûts raisonnables. L'effet de levier est supérieur à 2 et le ratio de rendement est supérieur à 1,5. L'aide financière de 1,47 M\$ versée par le Ministère à La Ruche a contribué à l'obtention de 3,80 M\$ de revenus pour La Ruche, soit un effet de levier de 2,59. Le ratio de rendement est évalué à 3,12, avec des retombées économiques de 25,6 M\$ et un coût économique de 8,2 M\$.

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

L'évaluation permet de conclure que l'aide financière a été utilisée adéquatement. La Ruche affirme avoir respecté les balises normatives de la convention de subvention. Également, elle utilise de saines pratiques de gestion à plusieurs niveaux, et les frais administratifs et de gestion représentent une part satisfaisante des charges totales de La Ruche. Finalement, plus de 85 % des partenaires et des promoteurs de projets se disent respectivement satisfaits de leur collaboration avec La Ruche et des services reçus de La Ruche.

6.3 APPRÉCIATION GÉNÉRALE DES RÉSULTATS

La Ruche est donc un organisme pertinent, efficace et efficient, et a utilisé l'aide financière de manière conforme. Globalement, les résultats du projet sont jugés **satisfaisants**. Par ailleurs, les constats suivants mériteraient une attention particulière ou suggèrent des améliorations à apporter :

- Concernant la cible 6, l'objectif d'ajouter des points de service dans trois régions en 2019-2020 et 2020-2021 n'a pas été atteint. À cet égard, il est recommandé d'inviter La Ruche à se fixer des objectifs concernant le nombre de points de service à déployer dans de nouvelles régions du Québec en tenant compte du contexte.
- Concernant les cibles 11 et 15, il est recommandé que La Ruche mette en place un mécanisme de suivi des résultats visés, en particulier pour le nombre de projets ayant poursuivi leurs activités après 1 an, 2 ans et 3 ans, et que La Ruche respecte les échéanciers prévus pour la reddition de comptes au Ministère.
- Concernant la cible 17, il est recommandé de sensibiliser La Ruche à la façon de comptabiliser certains types de dépenses, car cela peut avoir un effet négatif ou positif sur les frais d'administration et de gestion.

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.

Élément	Les objectifs de l'intervention et les activités soutenues par La Ruche
Raison d'être	Favoriser l'émergence de projets stimulant l'économie, le rayonnement et la vitalité des régions du Québec grâce au financement participatif.
Cibles de l'intervention	<ul style="list-style-type: none">– Développement de l'entrepreneuriat dans les différentes régions du Québec.– Accès des entrepreneurs au financement.
Objectifs	<ul style="list-style-type: none">– Offrir un outil numérique accessible et collaboratif pour favoriser le développement entrepreneurial.– Faciliter le processus de création et de démarrage de nouveaux projets.– Augmenter le nombre de projets d'entreprises répondant aux besoins des communautés.– Encourager l'échange d'idées et d'expertise entre promoteurs, leaders et membres de la communauté.
Nature de l'intervention	Aide financière du Ministère sous la forme d'une contribution non remboursable accordée à La Ruche.
Intrants	Subvention non remboursable de 2 M\$ accordée par le Ministère pour les années financières 2019-2020, 2020-2021 et 2021-2022.
Activités	<ul style="list-style-type: none">– Offre de financement participatif.– Accompagnement des promoteurs de projets.– Développement de compétences chez les organismes territoriaux.– Déploiement de points de service.
Élément	Les résultats attendus de La Ruche
Extrants visés	<ul style="list-style-type: none">– Entrepreneurs ayant accès à un outil de financement participatif.– Démarrage de nouveaux projets suscitant l'intérêt dans les communautés.– Offre d'un point de service La Ruche pour l'ensemble des régions du Québec.
Effets visés	<ul style="list-style-type: none">– Projets entrepreneuriaux ayant atteint leur objectif de financement.– Participation de partenaires financiers locaux.
Élément	Les autres retombées de La Ruche
Résultats ultimes	<ul style="list-style-type: none">– Augmentation du nombre de projets entrepreneuriaux au Québec.– Pérennité des projets réalisés dans leurs régions.– Retombées socioéconomiques pour les régions du Québec.

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. Cet avis général porte sur l'ensemble des résultats et il est exprimé selon l'une des appréciations de l'échelle ci-dessus, par exemple : « Dans l'ensemble, les résultats du programme sont jugés satisfaisants. À cet égard [...] »

L'échelle d'appréciation des résultats a été validée dans le cadre d'évaluation le 25 octobre 2021. Elle est présentée ci-dessous.

PERTINENCE DU SOUTIEN À LA RUCHE

CRITÈRE 1 : LA PERTINENCE DE L'INTERVENTION

Les résultats sont très satisfaisants, car les quatre cibles sont dépassées :

1. Une persistance du besoin de soutenir le financement participatif et une **forte** réponse à un besoin confirmée par les partenaires consultés.
2. **Et une forte cohérence et des liens prouvés** de La Ruche avec **plusieurs** organisations, stratégies et plans d'action du gouvernement du Québec.
3. **Et une complémentarité parfaite** de La Ruche dans son écosystème et une **absence totale de chevauchement problématique** avec d'autres organisations.
4. **Et des revenus annuels composés d'apports de source privée.**

Les résultats sont satisfaisants, car les quatre cibles sont atteintes :

1. Une persistance du besoin de soutenir le financement participatif et une réponse à un besoin.
2. **Et une cohérence et des liens prouvés de La Ruche** avec les organisations, stratégies et plans d'action du gouvernement du Québec.
3. **Et une complémentarité** de La Ruche dans son écosystème et **une absence de chevauchement problématique** avec d'autres organisations.
4. **Et des revenus annuels composés d'apports de source privée.**

Les résultats sont perfectibles, car au moins deux cibles ne sont pas atteintes :

1. Une persistance **plus ou moins avérée** du besoin de soutenir le financement participatif et une **faible** réponse à un besoin.
2. **Ou un manque de cohérence** entre les services offerts par La Ruche et les orientations gouvernementales.
3. **Ou un manque de complémentarité** de La Ruche dans son écosystème **ou la présence d'un chevauchement problématique** avec d'autres organisations.
4. **Ou des revenus annuels composés faiblement d'apports privés (10 % et moins).**

Les résultats sont insatisfaisants, car aucune des quatre cibles n'est atteinte :

1. Une persistance **non avérée** et une **absence** de besoin de soutenir le financement participatif.
2. **Et une absence de cohérence et de liens prouvés** entre La Ruche et les mesures du gouvernement du Québec.
3. **Et une absence de complémentarité** de La Ruche dans son écosystème et une **présence de chevauchement problématique** avec d'autres organisations.
4. **Et des revenus annuels de l'organisme qui ne sont pas** composés d'apports de source privée.

ANNEXE 1

COMPLÉMENTS MÉTHODOLOGIQUES

EFFICACITÉ DU SOUTIEN À LA RUCHE

CRITÈRE 2 : L'ATTEINTE DES RÉSULTATS IMMÉDIATS VISÉS³

Les résultats sont très satisfaisants, car les trois cibles sont dépassées :

5. Le soutien à des projets entrepreneuriaux (**60 % et plus**) et communautaires
6. **Et** la présence de La Ruche dans **plus de 11 régions du Québec au 31 mai 2021**.
7. **Et** des partenaires financiers privés participant à **tous les projets**.

Les résultats sont satisfaisants, car les trois cibles sont atteintes :

5. Le soutien à des projets entrepreneuriaux (**au moins 50 %**) et communautaires.
6. **Et** la présence de La Ruche dans **11 régions du Québec au 31 mai 2021**.
7. **Et** des partenaires financiers privés participant **aux projets**.

Les résultats sont perfectibles, car au moins une cible n'est pas atteinte :

5. Le soutien à des projets entrepreneuriaux (**entre 25 % et 49 %**) et communautaires.
6. **Ou** la présence de La Ruche dans **moins de 11 régions du Québec au 31 mai 2021**.
7. **Ou** des partenaires financiers privés dans **un seul projet**.

Les résultats sont insatisfaisants, car aucune des trois cibles n'est atteinte :

5. Le soutien à **moins de 25 %** de projets entrepreneuriaux et communautaires.
6. **Et** la présence de La Ruche dans **moins de 9 régions du Québec au 31 mai 2021**.
7. **Et l'absence de** partenaires financiers privés participant aux projets.

EFFICACITÉ DU SOUTIEN À LA RUCHE

CRITÈRE 3 : L'ATTEINTE DES RÉSULTATS INTERMÉDIAIRES VISÉS

Les résultats sont très satisfaisants, car les trois cibles sont dépassées :

8. L'atteinte des objectifs de financement de plus de **220 projets annuellement**.
9. **Et** un taux de succès de **60 % et plus** des projets entrepreneuriaux soutenus.
10. **Et** au moins **cinq** témoignages positifs d'entreprises.

Les résultats sont satisfaisants, car les trois cibles sont atteintes :

8. L'atteinte des objectifs de financement d'**au moins 200 projets annuellement**.
9. **Et** un taux de succès d'**au moins 50 %** des projets entrepreneuriaux soutenus.
10. **Et** au moins **trois** témoignages positifs d'entreprises.

Les résultats sont perfectibles, car au moins une cible n'est pas atteinte :

8. L'atteinte des objectifs de financement de **moins de 200 projets annuellement**.
9. **Ou** un taux de succès des projets entrepreneuriaux soutenus **compris entre 25 % et 49 %**.
10. **Ou moins de trois** témoignages positifs d'entreprises.

Les résultats sont insatisfaisants, car aucune des trois cibles n'est atteinte :

8. L'atteinte des objectifs de **moins de 100 projets annuellement**.
9. **Et** un taux de succès **inférieur à 25 %** des projets entrepreneuriaux soutenus.
10. **Et aucun** témoignage positif d'entreprise.

³ L'échelle du critère 2 a été revue, car la cible 7, à l'usage, manquait de cohérence, et pour la cible 6, l'année financière de La Ruche prend fin au 31 mai.

ANNEXE 1

COMPLÉMENTS MÉTHODOLOGIQUES

EFFICACITÉ DU SOUTIEN À LA RUCHE

CRITÈRE 4 : L'OBTENTION DE RETOMBÉES SOCIOÉCONOMIQUES POSITIVES

Les résultats sont très satisfaisants, car les deux cibles sont dépassées :

11. Des projets ayant poursuivi leurs activités après 1, 2 et 3 ans, **dont une majorité** (plus de 50 %) des projets entrepreneuriaux soutenus ayant poursuivi leurs activités après 1 an.
12. **Et** des retombées économiques positives pour le Québec, constatées par **plus de la majorité des partenaires**.

Les résultats sont satisfaisants, car les deux cibles sont atteintes :

11. Des projets ayant poursuivi leurs activités après **1, 2 et 3 ans**.
12. **Et des retombées économiques positives** pour le Québec.

Les résultats sont perfectibles, car au moins une cible n'est pas atteinte :

11. **Moins de la moitié** des projets poursuivent leurs activités **après 1 an**.
12. **Ou** des retombées économiques **ne sont pas constatées par la majorité** des partenaires et l'activité économique générée par La Ruche est faible.

Les résultats sont insatisfaisants, car aucune des deux cibles n'est atteinte :

11. **Aucun projet** n'a réussi à poursuivre ses activités après 1 an.
12. **Et aucune** activité économique n'est générée par La Ruche.

EFFICIENCE DE LA DÉPENSE PUBLIQUE

CRITÈRE 5 : L'EFFICIENCE DE L'AIDE FINANCIÈRE DU MINISTÈRE

Les résultats sont très satisfaisants, car les deux cibles sont dépassées :

13. Un effet de levier de l'aide financière accordée à La Ruche **supérieur à 3**.
14. **Et** un ratio de rendement de la dépense publique de **1,5 et plus**.

Les résultats sont satisfaisants, car les deux cibles sont atteintes :

13. Un effet de levier de l'aide financière accordée à La Ruche **compris entre 2 et 2,9**.
14. **Et** un ratio de rendement de la dépense publique **compris entre 1 et 1,4**.

Les résultats sont perfectibles, car au moins une cible n'est pas atteinte :

13. Un effet de levier de l'aide financière accordée à La Ruche **compris entre 1 et 1,9**.
14. **Ou** un ratio de rendement de la dépense publique **compris entre 0,5 et 0,9**.

Les résultats sont insatisfaisants, car aucune des deux cibles n'est atteinte :

13. Un effet de levier de l'aide financière accordée à La Ruche **inférieur à 1**.
14. **Et** un ratio de rendement de la dépense publique **inférieur à 0,5**.

ANNEXE 1

COMPLÉMENTS MÉTHODOLOGIQUES

CONFORMITÉ DE L'UTILISATION DE L'AIDE FINANCIÈRE

CRITÈRE 6 : LA CONFORMITÉ DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA CONVENTION DE SUBVENTION

Les résultats sont très satisfaisants, car les trois cibles sont dépassées :

15. Le respect des attentes normatives de la convention de subvention.
16. Et la présence de saines pratiques de gestion axée sur les résultats ainsi **qu'un conseil d'administration représentant adéquatement le milieu de l'entrepreneuriat, composé d'au moins 50 % d'entrepreneurs.**
17. Et des frais administratifs et de gestion de moins de **15 %.**

Les résultats sont satisfaisants, car les trois cibles sont atteintes :

15. Le **respect des attentes normatives** de la convention de subvention.
16. Et la **présence** de saines pratiques de gestion axée sur les résultats.
17. Et des frais administratifs et de gestion **d'au plus 20 % des charges totales.**

Les résultats sont perfectibles, car au moins une cible n'est pas atteinte :

15. **Au moins une** des attentes de la convention de subvention **n'a pas été respectée.**
16. Ou **au moins deux** saines pratiques de gestion axée sur les résultats **ne sont pas** mises en place.
17. Ou les frais administratifs et de gestion sont **compris entre 21 % et 40 % des charges totales.**

Les résultats sont insatisfaisants, car aucune des trois cibles n'est atteinte :

15. **Plus d'une** attente de la convention de subvention **n'a pas été respectée.**
16. Et **plusieurs** saines pratiques de gestion axée sur les résultats **sont absentes.**
17. Et les frais administratifs et de gestion sont **supérieurs à 40 %.**

CONFORMITÉ DE L'UTILISATION DE L'AIDE FINANCIÈRE

CRITÈRE 7 : LA SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE

Les résultats sont très satisfaisants, car les deux cibles sont dépassées :

18. **Plus de 90 %** de la clientèle est satisfaite des services de La Ruche.
19. Et **plus de 90 %** des partenaires sont satisfaits de leur collaboration avec La Ruche.

Les résultats sont satisfaisants, car les deux cibles sont atteintes :

18. **Entre 75 % et 89 %** de la clientèle est satisfaite des services de La Ruche.
19. Et **entre 75 % et 89 %** des partenaires sont satisfaits de leur collaboration avec La Ruche.

Les résultats sont perfectibles, car au moins une cible n'est pas atteinte :

18. **Entre 50 % et 74 %** de la clientèle est satisfaite des services de La Ruche.
19. Ou **entre 50 % et 74 %** des partenaires sont satisfaits de leur collaboration avec La Ruche.

Les résultats sont insatisfaisants, car aucune des deux cibles n'est atteinte :

18. **Moins de 50 %** de la clientèle est satisfaite des services de La Ruche.
19. Et **moins de 50 %** des partenaires sont satisfaits de leur collaboration avec La Ruche.

ANNEXE 1

COMPLÉMENTS MÉTHODOLOGIQUES

1.C SOURCES DE DONNÉES

Conformément aux pratiques d'évaluation du Ministère, plusieurs sources de données ont été utilisées, de façon à pouvoir croiser l'information pour en vérifier l'exactitude. Celles-ci sont précisées ci-après.

1. Requête d'information adressée à La Ruche

Une requête d'information comprenant deux instruments de mesure a été adressée à La Ruche. Elle permettait notamment de colliger de l'information quantitative et qualitative sur ses activités et ses résultats. Les deux instruments de collecte de données sont les suivants :

- Un tableau de bord en format Excel qui permet de colliger l'information quantitative;
- Une requête qualitative en format Word dans laquelle l'organisme peut fournir des informations qualitatives destinées à nuancer les données qualitatives du tableau de bord. Par ailleurs, la requête qualitative informe La Ruche de l'échelle de pointage qui est utilisée par l'évaluatrice pour apprécier l'atteinte des résultats.

2. Analyse documentaire

La documentation administrative relative à La Ruche a été consultée. Elle a été analysée afin de traiter certains indicateurs, 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.

3. Témoignages d'entrepreneurs

Des entrepreneurs soutenus par La Ruche ont été invités à témoigner des retombées de leur projet et de l'aide financière reçue. À cet effet, des formulaires préformatés par le Ministère ont été transmis à La Ruche afin de les faire acheminer aux entreprises choisies. Les formulaires ont été retournés par la suite pour l'évaluation.

4. Sondage auprès des promoteurs de projets entrepreneuriaux

La Ruche a réalisé un sondage auprès des entrepreneurs ayant réalisé un projet entrepreneurial au courant de la période évaluée. Le sondage a été élaboré par La Ruche. Un formulaire de sondage a été transmis aux 568 promoteurs de projets entrepreneuriaux au courant de la période évaluée, en excluant les projets dont le promoteur était un tiers impliqué, et 182 d'entre eux ont répondu, soit un taux de réponse de 31 %. Les résultats agrégés ont été transmis à l'évaluatrice.

5. Consultation des partenaires de La Ruche et de la direction responsable au Ministère

Les partenaires de La Ruche ont été consultés à l'aide d'un formulaire Word créé par le Ministère. La consultation a permis de recueillir l'avis des partenaires sur la pertinence, l'efficacité et la conformité des activités de La Ruche. Les personnes consultées sont les principaux partenaires et les bailleurs de fonds de l'organisme. La liste des partenaires a été demandée à La Ruche. Neuf partenaires ont reçu le formulaire de consultation et huit y ont répondu au courant de l'automne 2021. La direction responsable au Ministère a également reçu le même formulaire que les partenaires. Toutefois, sa réponse n'est pas comptabilisée avec celles des partenaires.

Le tableau suivant présente un résumé des échantillons des points 4 et 5 ci-dessus.

Tableau A.1

Rendement des sondages sur La Ruche

Population	Population initiale*	Nombre de répondants	Taux de réponse	Marges d'erreur
Promoteurs de projets entrepreneuriaux	568	182	31 %	6 %
Partenaires	9	8	89 %	-

ANNEXE 1

COMPLÉMENTS MÉTHODOLOGIQUES

Source : Sondage des promoteurs par La Ruche et consultation des partenaires, compilation MEI, décembre 2021.

1.D LIMITES DE L'ÉVALUATION

L'évaluation porte sur les résultats de La Ruche du 1^{er} juin 2019 au 30 septembre 2021. Cette période correspond aux années gouvernementales suivantes : 2019-2020, 2020-2021 et 2021-2022 (quatre mois).

Par ailleurs, l'arrimage de la présente grille d'évaluation avec celle recommandée par le SCT nécessite l'ajout de plusieurs cibles qui sont normalement absentes d'une convention de subvention avec un organisme ou d'un cadre normatif de programme du Ministère, par exemple les cibles de pertinence ou de conformité.

La présente évaluation comporte les limites indiquées dans le tableau A.2. Les limites sont jugées mineures et les stratégies d'atténuation de leurs effets y sont aussi décrites.

Tableau A.2

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

Limites de l'évaluation	Stratégies d'atténuation de leurs effets
L'ensemble des résultats visés dans la convention de subvention entre le Ministère et La Ruche n'est pas chiffré.	<ul style="list-style-type: none">• La convention de subvention entre le Ministère et La Ruche a des orientations pouvant être traduites en cibles dichotomiques (présence ou absence).• Les attentes habituelles du Ministère, quelle que soit l'intervention évaluée, peuvent être utilisées.
Il n'était pas possible de réaliser un sondage auprès de la clientèle de l'organisme en raison des obligations contractuelles avec la firme de sondage.	<ul style="list-style-type: none">• Les données concernant, notamment, la satisfaction de la clientèle (cible 18) ont été recueillies lors du sondage réalisé par l'organisme auprès de sa clientèle à l'automne 2021.
Il y a un risque de biais de sélection pour le sondage réalisé auprès des promoteurs, ce qui pourrait entraîner un manque de représentativité de l'échantillon du sondage, car les promoteurs qui ont accepté de participer ont potentiellement des caractéristiques distinctes de ceux qui n'ont pas accepté de répondre.	<ul style="list-style-type: none">• Il n'a pas été possible d'éliminer ce risque de biais ou d'en déduire l'effet sur les résultats.
Puisque La Ruche a réalisé elle-même le sondage auprès des promoteurs plutôt que de recourir à une firme, il y a un risque de biais de désirabilité sociale . En effet, les promoteurs transmettent leurs réponses à La Ruche, donc ils peuvent présenter une réalité plus positive à l'égard de La Ruche que si une firme indépendante avait réalisé le sondage.	<ul style="list-style-type: none">• Il n'a pas été possible d'évaluer dans quelle mesure la réalité est altérée.
La triangulation des données est limitée, car la majorité des informations provient de La Ruche.	<ul style="list-style-type: none">• Plusieurs vérifications complémentaires ont été réalisées auprès de La Ruche. Également, lorsque possible, le site Web, les partenaires et la direction responsable au Ministère ont été consultés.

ANNEXE 2

COMPLÉMENTS D'INFORMATION

2.A ANALYSE AVANTAGES-COÛTS (AAC)

Concernant la cible 14, 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 activités de La Ruche et les coûts économiques de l'aide financière gouvernementale qui leur a été accordée du 1^{er} juin 2019 au 30 septembre 2021.

Le modèle d'analyse s'appuie sur la théorie de l'utilité et des surplus économiques. Une explication détaillée du modèle est disponible [à cet emplacement, sur le site Internet du Ministère](#). Par conséquent, l'analyse permet aussi d'évaluer la valeur des retombées économiques attribuables à l'intervention du Ministère. L'analyse 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 leurs gains de productivité ou de valeur ajoutée. Les retombées économiques sont composées des éléments suivants :

- **Les retombées économiques directes** : Elles correspondent à l'estimation du surplus du consommateur. Elles sont composées des apports de source privée dans les projets, soit les contributions de la population et le financement additionnel de source privée, et dans La Ruche. L'analyse part du principe que les gains probables de productivité des entreprises sont au moins égaux à leurs apports dans les projets soutenus.
- **Les retombées économiques indirectes** : Elles correspondent à l'estimation du surplus du producteur. Elles sont composées des marges bénéficiaires supplémentaires (ou profits) probables des entreprises qui résultent de leur participation aux projets soutenus. L'analyse part du principe que les gains probables de valeur ajoutée des entreprises sont au moins égaux à leurs marges bénéficiaires supplémentaires. Dans le cas présent, la valeur des retombées économiques indirectes est estimée par les investissements dans les projets, soit le financement participatif et le financement additionnel privé. Par ailleurs, les ventes relevant des projets soutenus à la suite de la campagne n'ont pas été incluses, car ces données n'étaient pas disponibles.
- **Les coûts économiques** : Ils correspondent à l'aide financière du Ministère accordée pour le fonctionnement et les projets, aux autres aides financières publiques de La Ruche et au financement additionnel de source publique dans les projets.
- **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 ils 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 0,552 pour 2019-2020 et de 0,554 pour 2020-2021. Le coefficient de 2020-2021 a été utilisé pour les quatre mois de la période 2021-2022. Ainsi, le coût réel d'une dépense publique de 100 000 \$ en 2019-2020 est de $100\ 000 \$ \times (1 + 0,552) = 155\ 200 \$$.

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 permettre 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.

ANNEXE 2

COMPLÉMENTS D'INFORMATION

Rendement de la dépense publique

(en millions de dollars, du 1^{er} juin 2019 au 30 septembre 2021)

Retombées économiques des activités et des projets de La Ruche		Total
Retombées économiques directes		
— Revenus de source privée de La Ruche		2,5
Retombées économiques indirectes		
— Investissement privé dans le développement de la plateforme La Ruche		1,2
— Financement participatif amassé par les contributeurs de la population		15,7
— Financement additionnel dans les projets par les partenaires privés		8,0
	<i>Total des retombées économiques (en dollars courants ou dollars nominaux)</i>	27,5
	<i>Total des retombées économiques (en dollars réels ou dollars enchaînés de 2019-2020)</i>	27,2
	Total des retombées économiques actualisées (à 6 % par année)	25,6 M\$
Coûts économiques de la dépense publique associée aux activités et aux projets de La Ruche		
Subventions gouvernementales		
— Aide financière du Ministère pour le fonctionnement		1,5
— Aide financière du Ministère pour d'autres projets		0,1
— Autres aides financières publiques pour La Ruche		1,2
— Financement additionnel dans les projets par les partenaires publics		2,8
— Coût d'opportunité lié aux subventions gouvernementales		3,1
	<i>Total des coûts économiques (en dollars courants ou dollars nominaux)</i>	8,6
	<i>Total des coûts économiques (en dollars réels ou dollars enchaînés de 2019-2020)</i>	8,6
	Total des coûts économiques actualisés (à 6 % par année)	8,2 M\$
	Ratio de rendement de la dépense publique	3,12
	Valeur actuelle nette (VAN) (retombées économiques – coûts économiques)	17,4 M\$

Source : États financiers et reddition de comptes de La Ruche. Compilation MEI.

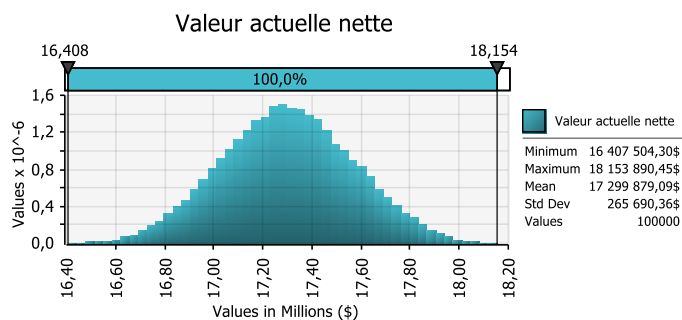
ANNEXE 2

COMPLÉMENTS D'INFORMATION

L'ANALYSE DE SENSIBILITÉ

Une analyse de sensibilité basée sur la méthode Monte-Carlo a été réalisée au moyen du logiciel @Risk pour vérifier que les retombées économiques sont significativement supérieures aux coûts. L'analyse de sensibilité le confirme avec un niveau de confiance élevé. Dans toutes les simulations réalisées, les retombées étaient supérieures aux coûts. Le résultat est présenté dans le graphique ci-dessous :

- La méthode 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 Monte-Carlo indique que la probabilité d'une VAN inférieure à zéro (et par conséquent, d'un ratio de rendement inférieur à 1) est nulle. Les paramètres jugés incertains étaient le coefficient d'inefficacité de la taxation, le taux d'actualisation et l'indice implicite des prix du PIB.



Les paramètres de sensibilité considérés sont les suivants :

- Le taux d'actualisation, dont la plage de valeurs peut aller de 3 % à 8 %.
- Le coefficient d'inefficacité de la taxation, dont la plage de valeurs varie de 0,03 par rapport à la valeur estimée pour chacune des années. Par exemple, le coefficient d'inefficacité de la taxation était estimé à 0,552 en 2019-2020. La plage de cette valeur pour la période 2019-2020 est donc de 0,52 à 0,58.
- L'IIPP pour 2019-2020 est fixé à 1, et pour 2020-2021, la plage varie de 1 à 1,05. Cet indice est utilisé pour convertir les dollars nominaux (ou courants) en dollars enchaînés. Pour l'estimation ponctuelle, la valeur utilisée est de 1,01 pour 2020-2021. Elle a été estimée par le Ministère à partir de données de l'Institut de la statistique du Québec (ISQ). Cette même valeur a été utilisée pour les quatre mois de 2021-2022.

Les limites de l'analyse sont les suivantes : l'analyse ne tient pas compte des avantages indirects résultant des projets (augmentation des ventes) et des externalités positives.



economie.gouv.qc.ca