



NOTRE **EXPERTISE**
VOTRE **RÉUSSITE**

Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation

FEMMESSOR QUÉBEC

Rapport d'évaluation à mi-parcours

Pour la période du 1^{er} avril 2016 au 31 mars 2018



NOTES AU LECTEUR

- 1) Sauf avis contraire dans le texte, toutes les sommes indiquées sont en dollars canadiens. Les symboles suivants sont utilisés : k\$ pour milliers de dollars et M\$ pour millions de dollars.
- 2) Selon l'indicateur considéré, le total des résultats peut comporter une erreur de $\pm 1\%$ pour les pourcentages ou de ± 1 pour les autres valeurs. Cette erreur s'explique par l'arrondissement des résultats présentés.
- 3) À moins d'avis contraire, les résultats présentés dans le document concernent la période du 1^{er} avril 2016 au 31 mars 2018.
- 4) Le terme *organisme* désigne Femmessor Québec.
- 5) Le *Fonds FQ* désigne le Fonds pour les femmes entrepreneures FQ.

L'évaluation des résultats à mi-parcours de Femmessor est réalisée à la demande du Secteur des services aux entreprises et des affaires territoriales (SEAT) et en vertu de la convention de subvention signée avec le Ministère, pour la période du 1^{er} avril 2016 au 31 mars 2021.

Elle vise à apprécier les résultats à mi-parcours de l'aide financière de 6,2 M\$ accordée par le Ministère à Femmessor Québec pour la période du 1^{er} avril 2016 au 31 mars 2018.

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 Secrétariat du Conseil du trésor (SCT).

La présente évaluation a été réalisée conformément à la Politique ministérielle d'évaluation de programme et à la Charte de l'évaluation des programmes, disponibles à l'adresse suivante : www.economie.gouv.qc.ca/evaluation.

AUTEUR DU RAPPORT

Ibrahima Thiongane
Évaluateur de programmes
Recherche et rédaction

Direction générale des politiques et
des affaires institutionnelles
Ministère de l'Économie, de la Science et
de l'Innovation

Ce document est disponible
sur demande auprès de cette direction.

POUR NOUS JOINDRE

Direction générale des politiques et
des affaires institutionnelles
Ministère de l'Économie, de la Science et
de l'Innovation

710, place D'Youville, 7^e étage
Québec (Québec) G1R 4Y4
Téléphone : 418 691-5698, poste 5972

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

Le présent document est le fruit de la collaboration de plusieurs personnes sans qui 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 sa réalisation, notamment le personnel du SEAT du Ministère et le personnel de Femmessor Québec.

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'évaluateur sur l'orientation des travaux et la stratégie générale d'évaluation, tout en apportant un éclairage sur des questions importantes qui peuvent se poser en cours de réalisation du mandat.

Nous tenons à adresser nos plus sincères remerciements aux membres du comité, sélectionnés en fonction de leurs connaissances et de leur expérience concernant Femmessor Québec et le soutien à l'entrepreneuriat.

LES MEMBRES DU COMITÉ D'ÉVALUATION

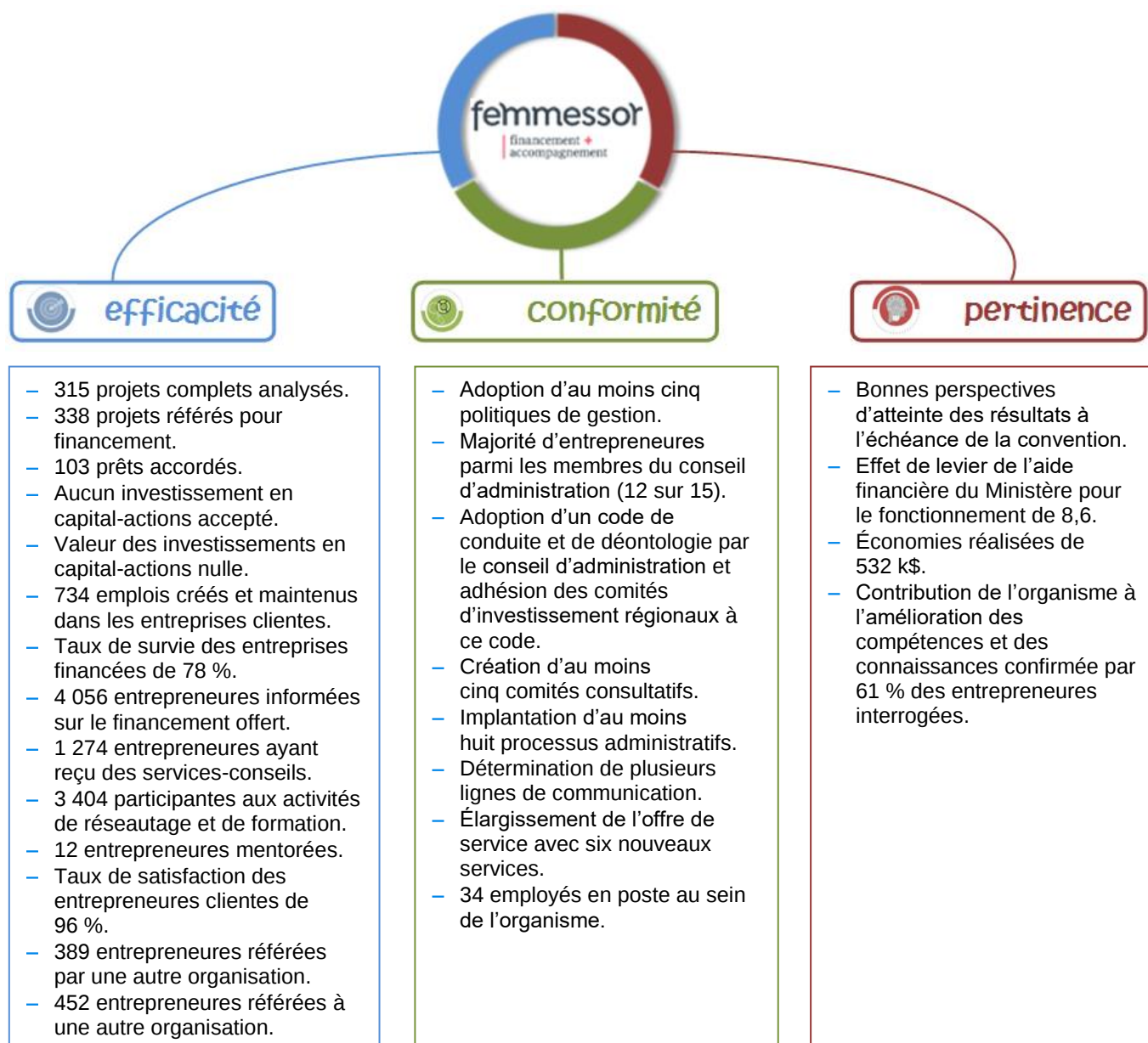
- **Alexandre Vézina**, directeur
Direction du soutien à l'entrepreneuriat et aux créneaux d'excellence (DSECE), Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation (MESI)
- **Michelle Nollet**, conseillère
DSECE, MESI
- **Sévrine Labelle**, présidente-directrice générale
Femmessor Québec
- **Geneviève Malette**, adjointe à la présidente-directrice générale et coordonnatrice des affaires corporatives
Femmessor Québec
- **Christophe Marchal**, évaluateur principal et chef d'équipe d'évaluation
Direction générale des politiques et des affaires institutionnelles (DGPAI), MESI
- **Ibrahima Thiongane**, évaluateur
DGPAI, MESI

François Maxime Langlois
Directeur
Direction générale des politiques et
des affaires institutionnelles

Christophe Marchal
Évaluateur principal et chef d'équipe d'évaluation
Direction générale des politiques et
des affaires institutionnelles

La présente évaluation vise à apprécier les résultats à mi-parcours de l'aide financière de 6,2 M\$ accordée à Femmessor Québec du 1^{er} avril 2016 au 31 mars 2018, par rapport aux attentes et aux résultats attendus dans sa convention de subvention dont l'échéance est le 31 mars 2021. Cette évaluation couvre la période du 1^{er} avril 2016 au 31 mars 2018.

Les résultats de Femmessor Québec sont jugés satisfaisants. En date du 31 mars 2018, l'évaluation juge que l'efficacité opérationnelle de l'organisme est en bonne voie d'être atteinte, que sa conformité opérationnelle est en bonne voie d'être établie et qu'il est pertinent de continuer l'intervention. Les principaux résultats annuels constatés au 31 mars 2018 sont les suivants :



Nonobstant les résultats positifs constatés, deux éléments sont à suivre par Femmessor Québec afin de satisfaire à l'ensemble des attentes du Ministère à l'échéance de la convention d'aide financière en mars 2021 :

- le nombre d'investissements en capital-actions;
- le nombre d'entrepreneures mentorées.

CHAPITRE 1 LE CONTEXTE	1.1	Objectifs de l'évaluation	1
	1.2	Portrait de l'organisme.....	2
	1.3	Chaîne des résultats visés	3
	1.4	Aide financière du Ministère	3
	1.5	Méthode d'évaluation et appréciation des résultats	4
	1.6	Portée et limites de l'évaluation.....	4
CHAPITRE 2 L'EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE	2.1	Résultats à mi-parcours en matière d'investissement.....	5
	2.2	Résultats à mi-parcours en matière d'accompagnement... ..	7
	2.3	Résultats à mi-parcours en matière de développement des affaires... ..	8
CHAPITRE 3 LA CONFORMITÉ OPÉRATIONNELLE	3.1	Conformité aux attentes en matière de gouvernance	10
	3.2	Conformité aux attentes de mise en oeuvre	11
CHAPITRE 4 LA PERTINENCE	4.1	Perspectives de résultats au 31 mars 2021	14
	4.2	Pertinence de continuer l'intervention	16
CHAPITRE 5 LES CONCLUSIONS	5.1	Principaux constats	17
	5.2	Réponses aux questions de l'évaluation	18
	5.3	Éléments à suivre	18
ANNEXE		Compléments méthodologiques	19

CHAPITRE 1

LE CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

1.1 OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION

L'évaluation avait pour objectif de juger du déploiement des activités de Femmessor Québec en date du 31 mars 2018 pour satisfaire à la demande du SCT, ce qui exigeait de répondre à trois questions :

1. L'efficacité opérationnelle de l'organisme est-elle en bonne voie d'être atteinte?
2. La conformité opérationnelle de l'organisme est-elle en bonne voie d'être établie?
3. Est-il pertinent de continuer l'intervention?

En vertu de la décision CT n° 216133 du 22 mars 2016, le SCT a demandé au Ministère de réaliser l'évaluation à mi-parcours du déploiement de Femmessor Québec. Dans ce contexte, le mandat d'évaluation a été confié à la Direction générale des politiques et des affaires institutionnelles (DGPAI) par le Secteur des services aux entreprises et affaires territoriales (SEAT) du Ministère.

Le protocole d'évaluation utilisé pour répondre à ces trois questions est présenté au tableau 1.1.

Tableau 1.1

Protocole d'évaluation des résultats à mi-parcours du soutien accordé à Femmessor Québec

Thèmes	Critères à évaluer	Questions
Efficacité opérationnelle de Femmessor Québec		
	1. Les résultats à mi-parcours en matière d'investissement	1
	2. Les résultats à mi-parcours en matière d'accompagnement	1
	3. Les résultats à mi-parcours en matière de développement des affaires	1
Conformité opérationnelle de l'organisme		
	4. La conformité aux attentes en matière de gouvernance	2
	5. La conformité aux attentes de mise en œuvre	2
Pertinence de continuer l'intervention		
	6. Les perspectives de résultats au 31 mars 2021	3

1.2 PORTRAIT DE L'ORGANISME

1.2.1 La mission et les objectifs de Femmessor Québec

Femmessor contribue directement à la création, à la croissance et à l'acquisition d'entreprises dirigées et détenues en tout ou en partie par des femmes, dans les dix-sept régions du Québec. Son offre de financement, conjuguée à une expérience d'accompagnement adaptée aux besoins spécifiques des entrepreneures, vise à permettre à ces dernières de bâtir des entreprises durables et prospères.

1.2.2 L'offre de service et la clientèle visée

L'offre de service de base de Femmessor Québec consiste à fournir aux femmes entrepreneures :

- de l'information sur les services offerts, du soutien dans les démarches à suivre et de l'orientation vers les ressources et les organismes pertinents du milieu pour la préparation du plan d'affaires et pour des besoins spécifiques;
- de l'accompagnement en matière d'analyse du réalisme du projet et d'évaluation des qualités entrepreneuriales, des services-conseils en gestion, des outils d'aide à la gestion et de l'orientation vers des services spécialisés;
- du financement par l'intermédiaire de l'analyse du réalisme du projet, de l'émission de prêts, de l'accompagnement dans l'analyse financière et la viabilité du projet ainsi que le montage financier, de l'accompagnement dans la présentation du projet au comité d'investissement régional et, enfin, de l'analyse et du référencement des projets d'affaires nécessitant du financement par capital-actions.

En 2016-2017, la clientèle admissible au financement de Femmessor était des femmes entrepreneures détenant une part majoritaire de leur entreprise pour des prêts de 1 000 \$ à 35 000 \$. Puis, en novembre 2016, après la création du Fonds pour les femmes entrepreneures FQ, l'offre en financement a été modifiée de la façon suivante : la clientèle admissible se compose de femmes majoritaires ou minoritaires dans une entreprise, détenant au moins 25 % des parts et y occupant une position stratégique. Le financement proposé sous forme de prêt varie de 20 k\$ à 150 k\$.

1.2.3 Le portrait financier de l'organisme

Le tableau suivant dresse le portrait des résultats financiers de Femmessor Québec du 1^{er} avril 2016 au 31 mars 2018. Durant cette période, l'organisme a bénéficié d'un revenu total de 7,6 M\$, dont une part (83 %) provenait du gouvernement du Québec.

Tableau 1.2

Résultats financiers de Femmessor Québec en 2016-2017 et en 2017-2018

Revenus annuels en k\$	2016-2017	2017-2018	Total
– Contribution du gouvernement du Québec	3 141	3 183	6 324
– Revenus d'investissement	434	240	674
– Autres revenus	362	239	601
Total des revenus	3 937 k\$	3 662 k\$	7 599 k\$
Bénéfice net de l'exercice	00	00	00
Déficit cumulé à la fin de l'exercice	(239)	(283)	(522)

Source : États financiers audités de Femmessor Québec.

1.3 CHAÎNE DES RÉSULTATS VISÉS

En annexe, à la section A – Modèle logique, se trouve l'illustration de l'intervention gouvernementale, plus communément appelée le modèle logique. Il 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 mission du Ministère consiste notamment à soutenir la croissance des entreprises, l'entrepreneuriat, l'exportation et l'investissement. Pour ce faire, il soutient des organismes d'aide à l'entrepreneuriat comme Femmessor Québec afin qu'ils développent les initiatives entrepreneuriales des promoteurs québécois. Femmessor Québec soutient les femmes entrepreneures, notamment en leur fournissant de l'information sur les services offerts, en les dirigeant vers les ressources appropriées en entrepreneuriat, en leur offrant de la formation, de l'accompagnement professionnel et du mentorat ainsi qu'en les finançant.

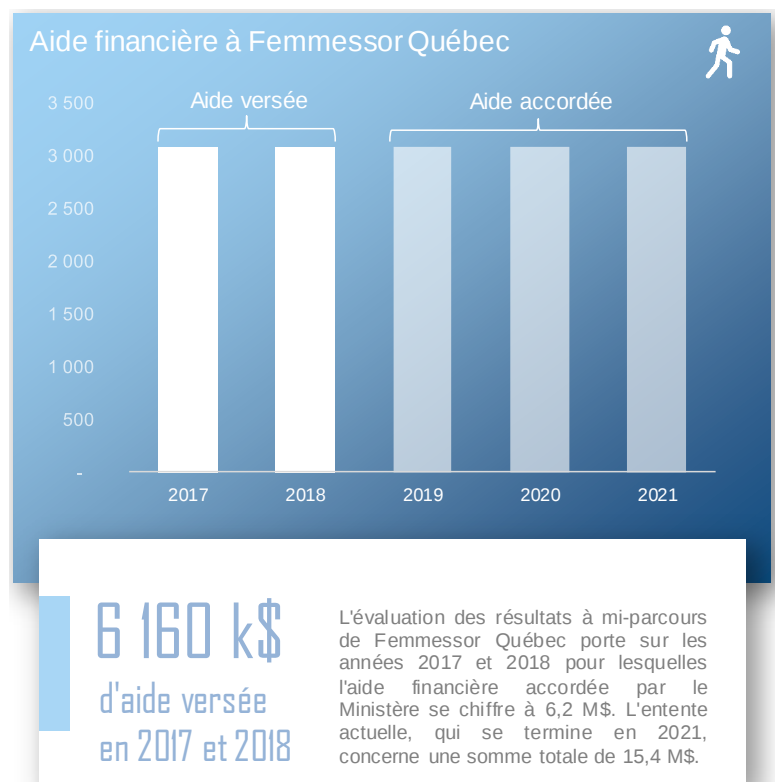
1.4 AIDE FINANCIÈRE DU MINISTÈRE

Du 1^{er} avril 2016 au 31 mars 2018, le Ministère a versé **6,2 M\$ d'aide financière** à Femmessor Québec pour soutenir le fonctionnement et le déploiement de ses nouvelles activités à la suite de la réorganisation de 2016. Pour la période subséquente, soit du 1^{er} avril 2018 au 31 mars 2021, il a accordé une aide de 9,2 M\$ à l'organisme.

Le graphique 1 présente l'aide versée en 2016-2017 et en 2017-2018 ainsi que les aides accordées d'ici 2021, qui correspond à l'échéance de la convention d'aide financière actuelle.

Graphique 1

Aide financière du Ministère à Femmessor Québec (en k\$)



Sources : Convention de subvention et requête d'information à Femmessor Québec, compilation MESI, 2018.

1.5 MÉTHODE D'ÉVALUATION ET APPRÉCIATION DES RÉSULTATS

La méthode d'évaluation utilise les principes de l'analyse multicritère. Elle consiste à comparer les résultats obtenus par l'organisme aux résultats visés dans la convention de subvention.

Voici les sources d'information utilisées :

- **Requête d'information auprès de Femmessor Québec** : cette requête a permis de recueillir de l'information quantitative et qualitative au moyen d'un tableau de bord Excel et d'un formulaire d'évaluation Word. Toutes les données chiffrées sont donc appuyées par des explications et des nuances de l'organisme, ce qui en facilite l'interprétation. Il convient de noter que l'organisme a fourni au Ministère des données pertinentes pour l'année 2017 dans le cadre de l'évaluation des résultats du Programme d'aide à l'entrepreneuriat (PAE). Par conséquent, la requête transmise à l'organisme a été préremplie à partir de l'information disponible au Ministère, et ce, en vue d'alléger la charge liée à la collecte d'information. Femmessor Québec a été invité à fournir l'information manquante, à valider les données déjà présentées et, au besoin, à apporter les explications et les nuances appropriées;
- **Sondage mené auprès des entrepreneures en 2017** : l'information recueillie par sondage dans le cadre de l'évaluation des résultats du PAE a été réutilisée. Il s'agit de données collectées auprès de 148 entrepreneures clientes de Femmessor Québec sur une population de 238. Cela correspond à un taux de réponse de 62 %, avec une marge d'erreur de ± 5 %;
- **Documentation administrative** : cette documentation provient du Ministère et de l'organisme. Elle a été utilisée, notamment, pour compléter l'information obtenue à partir d'autres sources.

Dans le cadre de cette évaluation à mi-parcours, les résultats sont comparés aux objectifs annuels précisés dans la convention d'aide financière. Quant aux appréciations formulées à titre prospectif, elles partent de l'hypothèse que les résultats constatés en 2017 et 2018 se maintiendront jusqu'à l'échéance de la convention. Voici comment les résultats ont été appréciés dans ce rapport :

- Une cible est considérée comme **dépassée** si le résultat afférent excède l'objectif annuel fixé par le Ministère de plus de 10 %. Une telle cible peut être considérée comme **en bonne voie d'être atteinte** à l'échéance de la convention en 2021;
- Une cible est considérée comme **atteinte** si l'objectif annuel fixé par le Ministère est atteint en tenant compte de la limite acceptée par l'évaluation (ex. : plus ou moins 10 %). Elle peut être considérée comme **en bonne voie d'être atteinte** à l'échéance de la convention en 2021. En ce qui concerne les cibles qualitatives, c'est le niveau maximal;
- Une cible est considérée comme **partiellement atteinte** si des services ou des activités sont réalisés sans que l'objectif annuel du Ministère soit rempli. Elle peut être considérée comme **partiellement en voie d'être atteinte** à l'échéance de la convention en 2021;
- Une cible est considérée comme non atteinte si aucun service ou activité n'a été réalisé. Elle peut être considérée comme **pas en voie d'être atteinte** à l'échéance de la convention en 2021.

1.6 PORTÉE ET LIMITES DE L'ÉVALUATION

L'évaluation porte sur les résultats de Femmessor Québec obtenus au cours des deux années financières suivantes : 2016-2017 et 2017-2018.

En vue de faciliter la présentation des résultats, les années financières évaluées sont converties selon les années calendaires suivantes :

2016-2017 → 2017 2017-2018 → 2018

La principale limite de l'évaluation à mi-parcours des résultats de Femmessor est la suivante : l'exercice ne porte que sur deux années sur les cinq prévues pour l'entente. Plus précisément, les résultats à mi-parcours les plus pertinents ne portent que sur l'année 2018. En effet, l'année 2017 n'est pas comparable à 2018 dans la mesure où l'organisme n'avait alors pas encore terminé sa réorganisation. De plus, il n'avait pas encore totalement démarré ses activités. Par conséquent, une moyenne des résultats sur les deux années n'étant pas appropriée, ce sont les données de 2018 qui sont présentées dans ce rapport, avec un rappel des résultats de 2017, au besoin. En revanche, l'accent mis sur l'année 2018 réduit la temporalité de l'analyse et donne un aperçu potentiellement limité des résultats finaux de l'organisme.

2.1 RÉSULTATS À MI-PARCOURS EN MATIÈRE D'INVESTISSEMENT

LES CIBLES

Au 31 mars 2018, il était attendu :

1. Un nombre de projets complets analysés proche, à $\pm 10\%$, de l'objectif de 350 par année.
2. Un nombre de projets référés pour financement proche, à $\pm 10\%$, de l'objectif de 200 par année.
3. Un nombre de prêts accordés proche, à $\pm 10\%$, de l'objectif annuel de 100.
4. Au moins deux investissements en capital-actions acceptés chaque année par Femmessor Québec et Capital Croissance PME (CCPME).
5. Une valeur annuelle des investissements en capital-actions acceptés par Femmessor Québec et par CCPME comparable, à $\pm 10\%$, à l'objectif de 300 k\$.
6. Un nombre annuel d'emplois créés ou prévus ainsi que d'emplois maintenus dans les entreprises clientes comparable, à $\pm 10\%$, à l'objectif de 375.
7. Un taux de survie des entreprises financées comparable, à $\pm 5\%$, à l'objectif de 65 %.

Constats relatifs aux cibles 1 à 7

Figure 1

Principaux résultats annuels à mi-parcours en matière d'investissement (au 31 mars 2018)



Source : Requête d'information auprès de Femmessor Québec, MESI, mai-juin 2018.

1. La cible est atteinte. Au 31 mars 2018, le nombre annuel de projets complets analysés était de 315 contre 206 l'année précédente. Selon Femmessor Québec, l'ensemble du processus relié au cheminement de la cliente a été revu dans le cadre de la réorganisation de l'organisme. Cela aurait permis de rendre l'analyse des dossiers plus efficiente et d'améliorer le référencement vers d'autres organismes. Par exemple, une nouvelle approche d'évaluation de l'admissibilité des projets à la nouvelle offre de financement a été développée, soit le Fonds pour femmes entrepreneures FQ, s.e.c. (ou Fonds FQ). De même, un prédiagnostic est désormais effectué par les agentes en expérience client ou lors des rencontres téléphoniques avec les directions régionales, ceci afin de réduire le nombre de projets non éligibles et de dégager plus de temps pour les dossiers admissibles.
2. La cible est dépassée. Au 31 mars 2018, le nombre annuel de projets référés pour financement était de 338, contre 261 l'année précédente. L'organisme estime que désormais les entreprises qui lui sont référées répondent davantage aux critères d'investissement du nouveau fonds ainsi qu'aux services offerts. La raison avancée serait liée à un meilleur positionnement stratégique de l'organisme dans l'écosystème entrepreneurial de chaque région du Québec à la suite de la fusion des différents bureaux régionaux. À cela s'ajoutent l'organisation de plusieurs activités de communication dans l'ensemble du Québec (ex. : campagne publicitaire dans le journal *Les Affaires*, nouveau site Web et présence à de grands événements tels que le Startupfest et Expo-entrepreneur) et plusieurs activités de développement des affaires (ex. : tenue de colloques régionaux et participation à divers événements organisés par des partenaires).



3. La cible est atteinte. Au 31 mars 2018, le nombre annuel de prêts accordés était de 103, comparativement à 51 l'année précédente. Sur ces 103 prêts, 61 % ont été accordés à des entreprises en démarrage, 28 % à des entreprises en consolidation ou en expansion et 12 % à des entreprises en phase de transfert. Au total, ces prêts s'élèvent à 4,9 M\$. Il est également à noter que 10 % des entreprises financées l'ont déjà été par l'intermédiaire du Fonds Femmessor. À titre de comparaison, en 2017, un montant de 1,5 M\$ a été accordé par l'intermédiaire de 51 prêts. Au 31 mars 2018, 49 % des prêts accordés en 2017 et 2018 ont été remboursés, ce qui est un bon résultat compte tenu de la durée moyenne de cinq ans d'un prêt.
4. La cible n'est pas atteinte. Aucun investissement en capital-actions n'a été accepté par Femmessor Québec et par CCPME. En revanche, depuis son embauche en août 2017, la directrice de portefeuille en capital-actions a effectué une tournée de l'équipe de l'organisme dans les bureaux régionaux et rencontré des partenaires. Elle a également analysé plusieurs dizaines de projets, dont certains pourraient être financés. Toutefois, l'organisme constate que malgré un réel besoin en financement sous forme d'équité pour les entreprises à propriété féminine qui sont en croissance, les critères actuels d'évaluation des entreprises par le programme de CCPME ne permettent pas d'offrir à celles-ci un véhicule financier adéquat. L'organisme est donc présentement en discussion avec le partenaire afin de réviser ces critères.
5. La cible n'est pas atteinte. La valeur des investissements en capital-actions est nulle, pour les mêmes raisons que celles évoquées dans la cible 4. Sur les 35 demandes d'investissement en capital-actions analysées par l'organisme en 6 mois, 15 % ont été retirées par les entrepreneures en raison d'une valorisation insuffisante de leur entreprise et de l'importante dilution des actions. De plus, 46 % des demandes ont été refusées, car elles émanaient d'entreprises trop jeunes ou qui n'étaient pas jugées rentables. Pour améliorer la situation, Femmessor Québec a l'intention de mieux sensibiliser les entrepreneures en vue de faire comprendre les enjeux liés à ce type d'investissement.
6. La cible est dépassée. Au 31 mars 2018, le nombre annuel d'emplois créés et maintenus dans les entreprises clientes de l'organisme était de 734 : 408 emplois maintenus et 326 emplois créés ou prévus. Ce nombre est près de trois fois plus élevé que le résultat obtenu en 2017, soit 262. Femmessor Québec estime que l'atteinte de la cible peut être liée au fait que l'organisme s'adresse à de plus grandes entreprises depuis que le Fonds FQ offre des prêts pouvant aller jusqu'à 150 k\$. De plus, en rendant le Fonds plus accessible et en offrant ses services, l'organisme vise à développer le marché des entreprises en croissance, dont la création ou la consolidation d'emplois sont une caractéristique importante.
7. La cible est dépassée. Au 31 mars 2018, le taux de survie des entreprises financées de 78 %. Il est supérieur à la moyenne de 42 % au Québec. Femmessor Québec justifie ce résultat par les facteurs suivants :
 - la mise sur pied d'une équipe de spécialistes travaillant dans l'ensemble du Québec et responsables, notamment, de l'évaluation des risques;
 - l'offre de formations sur le financement ainsi que sur l'analyse des projets d'affaires et des états financiers pour l'équipe de l'organisme;
 - l'implantation d'outils de suivi et d'accompagnement des entreprises ainsi que de procédures de repérage préalable d'entreprises susceptibles de rencontrer des problèmes financiers ou organisationnels;
 - le repérage rapide d'entreprises à bon potentiel grâce au nouveau processus de cheminement des demandes.

2.2 RÉSULTATS À MI-PARCOURS EN MATIÈRE D'ACCOMPAGNEMENT

LES CIBLES

Au 31 mars 2018, il était attendu :

8. Un nombre annuel d'entrepreneures informées comparable, à $\pm 10\%$, à l'objectif de 1 500.
9. Un nombre annuel d'entrepreneures ayant reçu des services-conseils proche, à $\pm 10\%$, de l'objectif de 1 000.
10. Un nombre annuel de participantes aux activités de réseautage et de formation comparable, à $\pm 10\%$, à l'objectif de 2 000.
11. Un nombre annuel d'entrepreneures mentorées comparable, à ± 5 personnes, à l'objectif de 25.
12. Un taux de satisfaction des entrepreneures proche, à $\pm 10\%$, de l'objectif de 85 %.

Constats relatifs aux cibles 8 à 12

Figure 2

Résultats annuels à mi-parcours en matière d'accompagnement (au 31 mars 2018)



Sources : Requête d'information auprès de Femmessor Québec (2018) et sondage auprès des entrepreneures (2017), MESI.

8. La cible est dépassée. Au 31 mars 2018, 14 000 appels par année ont été traités par l'intermédiaire de la ligne 1 844 52ESSOR, dont 4 056 provenaient d'entrepreneures qui ont été informées sur le financement offert. De plus, d'autres entrepreneures ont été informées, notamment à l'occasion d'activités de réseautage, de salons, de colloques, de formations ou au moyen d'infolettres (plus de 5 000 abonnés) et de réseaux sociaux (Facebook et LinkedIn).
9. La cible est dépassée. Au 31 mars 2018, le nombre annuel d'entrepreneures qui ont reçu des services-conseils a atteint 1 274. Le résultat était de 958 en 2017. La prestation de services-conseils peut se faire selon les formules suivantes :
 - le suivi téléphonique ou par écrit;
 - des visites ou des rencontres en entreprise;
 - des rendez-vous d'accompagnement d'appoint d'une demi-heure en prédémarrage ou pour une demande de financement au Fonds FQ
 - des rencontres individuelles et personnalisées avec les directrices régionales pour les entrepreneures financées par le Fonds Femmessor ou le Fonds FQ ou encore pour celles qui ont un fort potentiel de financement;
 - des rencontres individuelles avec les Expertes Femmessor, qui sont des professionnelles offrant des conseils à titre de bénévoles.
10. La cible est dépassée. Au 31 mars 2018, le nombre annuel de participantes aux activités de réseautage et de formation était de 3 404 contre 2 859 l'année précédente. En 2018, 99 activités ont été organisées, dont 68 activités de réseautage (y compris des ateliers, des conférences et des colloques) et 31 activités de formation. Selon Femmessor Québec, les activités de réseautage visent à créer une communauté d'entrepreneures Femmessor et à positionner l'organisme dans l'écosystème entrepreneurial du Québec par l'amélioration de sa visibilité.

- 11.** La cible est partiellement atteinte. Au 31 mars 2018, le nombre annuel d'entrepreneures mentorées était de 12. Grâce au partenariat de référencement noué avec le Réseau M, Femmessor Québec présente les avantages du mentorat à la quasi-totalité des entrepreneures qui demandent du financement. Ainsi, pour 2018, 100 entrepreneures ont été informées sur l'offre de service de mentorat incluant les 12 entrepreneures qui ont reçu les services de mentorat. Outre ce service, l'organisme offre de l'accompagnement permettant de pallier l'absence d'un mentor. En revanche, pour certains projets, la présence d'un mentor est une condition pour obtenir du financement.
- 12.** La cible est dépassée. Le taux de satisfaction des entrepreneures à l'égard des services reçus de Femmessor Québec est de 96 %. De façon plus détaillée, est plus élevé en ce qui concerne la qualité des échanges avec le personnel de l'organisme (97 %), l'expertise et les compétences des employés de l'organisme (92 %) ainsi que la souplesse, l'adaptabilité et la prise en compte de leur situation et de leurs besoins par l'organisme (91 %). Pour deux autres éléments, le niveau de satisfaction est sensiblement moindre bien que la majorité des entreprises demeurent, somme toute, satisfaites : les mesures prises par l'organisme pour limiter les risques financiers du projet (68 %) et le suivi effectué par celui-ci au regard de l'avancement du projet d'entreprise (63 %). Dans les deux cas, les entrepreneures insatisfaites soulignent l'absence de suivi ou un suivi insuffisant. Par ailleurs, 95 % des clientes de Femmessor Québec recommanderaient l'organisme à d'autres entrepreneures.

2.3 RÉSULTATS À MI-PARCOURS EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT DES AFFAIRES

LES CIBLES

Au 31 mars 2018, il était attendu :

- 13.** Un nombre annuel d'entrepreneures référées par une autre organisation proche, à ± 10 %, de l'objectif de 400.
- 14.** Un nombre annuel d'entrepreneures référées à une autre organisation proche, à ± 10 %, de l'objectif de 500.

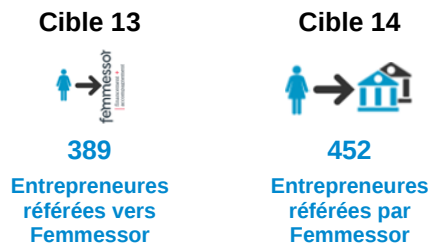
Constats relatifs aux cibles 13 et 14

13. La cible est atteinte. Au 31 mars 2018, le nombre annuel d'entrepreneures par une autre organisation était de 389. En 2017, le résultat était supérieur, soit 519. Selon , l'atteinte du résultat aux retombées d'une tournée de partenaires régionaux, au référencement naturel découlant d'entrepreneures qui ont reçu des services de l'organisme, ainsi qu'à la hausse des visites sur son site Internet.

14. La cible est atteinte. Au 31 mars 2018, le nombre annuel d'entrepreneures référées à une autre organisation était de 452. Le résultat était de 435 en 2017. Généralement, l'organisme recommande à ses partenaires des entrepreneures qui ont besoin d'aide dans la rédaction de leur plan d'affaires et dans la préparation de leurs états financiers, ainsi que celles qui ont un plus grand besoin de financement.

Figure 3

Résultats annuels à mi-parcours en matière de développement des affaires (au 31 mars 2018)



Sources : Requête d'information auprès de Femmessor Québec (2018) et sondage auprès des entrepreneures (2017), MESI.



CIBLES 1 à 14

CRITÈRE D'ÉVALUATION DE L'EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE

L'efficacité opérationnelle de Femmessor Québec est considérée comme en bonne voie d'être atteinte si 80 % des résultats visés sont atteints, soit 11 cibles sur 14.

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR SUR LES RÉSULTATS EN MATIÈRE D'EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE DE L'ORGANISME AU 31 MARS 2018

Les résultats sont jugés satisfaisants, car sur quatorze cibles, onze sont dépassées (7) ou atteintes (4) alors qu'une est partiellement atteinte et deux ne sont pas atteintes. En matière d'investissement, cinq des sept résultats annuels visés tels que les projets analysés et les prêts accordés, les emplois créés et maintenus ou encore le taux de survie des entreprises financées, sont atteints, voire dépassés. Toutefois, deux cibles liées aux investissements en capital-actions ne sont pas atteintes. En matière d'accompagnement, quatre des cinq résultats visés sont dépassés, en particulier pour ce qui est de la sensibilisation des entrepreneures, de leur formation et de leur satisfaction à l'égard des services offerts par Femmessor Québec. Toutefois, l'objectif annuel d'entrepreneures mentorées n'est atteint qu'à moitié. En matière de développement des affaires, les deux cibles relatives au référencement des entrepreneures sont atteintes.

À la lumière des constats effectués, l'évaluateur confirme que l'efficacité opérationnelle de l'organisme est en bonne voie d'être atteinte.



3.1 CONFORMITÉ AUX ATTENTES EN MATIÈRE DE GOUVERNANCE

LES CIBLES

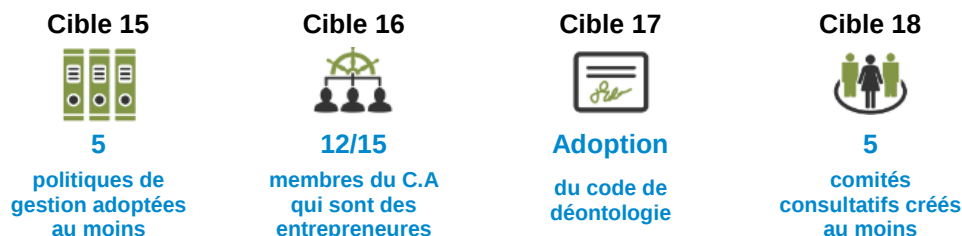
Au 31 mars 2018, il était attendu :

15. L'adoption des principales politiques de gestion par Femmessor Québec.
16. Une majorité d'entrepreneures au sein du conseil d'administration de l'organisme.
17. L'adoption d'un code de déontologie par le conseil d'administration et l'adhésion des comités d'investissement régionaux (CIR) à ce code.
18. La création de comités consultatifs fonctionnels.

Constats relatifs aux cibles 15 à 18

Figure 4

Résultats à mi-parcours en matière de conformité dans la gouvernance (au 31 mars 2018)



Source : Requête d'information auprès de Femmessor Québec (2018), MESI.

15. La cible est atteinte. Femmessor Québec a adopté les principales politiques de gestion attendues par le Ministère. Celles-ci ont été élaborées par divers comités mis sur pied par le conseil d'administration (voir les constats relatifs à la cible 18). Les politiques élaborées et adoptées ont trait aux achats, aux dépenses, à la rémunération, à la gestion des risques et au contrôle financier.

16. La cible est atteinte. Sur les 15 membres du C. A. de l'organisme, 12 sont des entrepreneures. Sur l'ensemble des membres, sept sont d'ex-administratrices de Femmessor régionaux et quatre sont des entrepreneures nommées par la ministre pour siéger au Conseil, en conformité avec la convention d'aide financière. Une observatrice du Ministère siège également au .

17. La cible est atteinte. Le conseil d'administration de Femmessor Québec a adopté un code de conduite et de déontologie en mars 2016 et les CIR y ont adhéré par signature. Prévu pour être révisé tous les deux ans, le document doit être signé par tous les membres du conseil d'administration et des CIR. De façon générale, l'examen du code de conduite et de déontologie de Femmessor Québec a permis de constater la présence des principaux éléments suivants :

- un énoncé des objectifs avec la désignation des personnes à qui le document s'applique, en particulier les administrateurs et les membres de comités nommés par le C. A;
- la désignation des responsables de l'élaboration, de la gestion et de la mise à jour du code, soit le comité Gouvernance et Ressources humaines ainsi que le conseil d'administration;
- la définition des risques éthiques relativement au respect des personnes, de l'organisation et des lois, aux conflits d'intérêts, aux cadeaux et marques de courtoisie, au devoir de réserve, à la confidentialité, à la protection des données, etc. La description des risques éthiques est assez large et détaillée pour couvrir des situations diverses et variées;
- des mécanismes de contrôle de la conformité, notamment au moyen de rapports sur l'application du code qui sont déposés au comité Gouvernance et Ressources humaines;



- des procédures relatives à la résolution de problèmes, par exemple l'obligation pour les personnes visées qui sont en situation de conflit d'intérêts d'en faire une déclaration au conseil d'administration, de s'abstenir de voter ou de prendre des décisions sur toute question concernant ce dossier ou d'éviter d'influencer la décision ou le vote relatif à ce dossier;
- des mécanismes d'alerte et de dénonciation d'actes et de faits qui dérogent aux principes et aux règles déontologiques. Le code spécifie l'obligation de signaler de tels actes et faits, tout en protégeant l'identité de la personne qui en effectue le signalement.

18. La cible est atteinte. Plusieurs comités consultatifs ont été créés pour soutenir le déploiement de Femmessor Québec. Du point de vue stratégique, le conseil d'administration a mis sur pied un comité exécutif, un comité Gouvernance et Ressources humaines ainsi qu'un comité Audit et Placement. Sur le plan opérationnel, des comités ont été mis sur pied lors de l'implantation de nouveaux projets et pour le choix de nouveaux outils de travail. Par exemple, un comité a été formé pour le projet Les Expertes Femmessor et un autre pour la formation interne.

3.2 CONFORMITÉ AUX ATTENTES DE MISE EN ŒUVRE

LES CIBLES

Au 31 mars 2018, il était attendu :

- 19. L'implantation de processus administratifs pour soutenir les activités de l'organisme.
- 20. La détermination de lignes de communication.
- 21. La détermination d'une nouvelle offre de service.
- 22. Un état de situation sur les ressources humaines de l'organisme.

Constats relatifs aux cibles 19 à 22

Figure 5

Résultats à mi-parcours en matière de conformité aux attentes de mise en œuvre (au 31 mars 2018)



Source : Requête d'information auprès de Femmessor Québec (2018), MESI.

19. La cible est atteinte. Pour soutenir ses activités, l'organisme a implanté plusieurs processus administratifs, notamment en ce qui concerne les aspects suivants :

- **la structure organisationnelle et les liens hiérarchiques** : Tout d'abord, une équipe de direction composée de quatre cheffes a été mise sur pied. Ensuite, un plan d'action élaboré en collaboration avec toute l'équipe de l'organisme a permis de déterminer quatre grandes priorités, soit les ressources humaines, le financement, l'accompagnement et le rayonnement. Celles-ci correspondent aux quatre fonctions confiées à chacune des cheffes de l'équipe de direction
- **l'allocation des ressources et les règles comptables** : Un exercice budgétaire annuel a été instauré. Il est conjugué à une externalisation de la gestion comptable qui, selon l'organisme, permet un gain de temps et d'argent du fait que la centralisation du processus facilite la négociation des tarifs. De plus, des politiques de dépenses et de placements ont été adoptées et un processus de contrôle a été implanté;



- **le partage de l'information** : Des outils de communication internes (visioconférence, clavardage, bulletin d'information et forum) ont été implantés et l'ensemble des outils de travail sont accessibles dans le nuage informatique, ce qui permet de limiter les déplacements pour les réunions d'équipe. Deux rencontres en personne sont tout de même prévues chaque année pour traiter de questions telles que la planification stratégique et la mobilisation de l'équipe. Femmessor Québec souligne que les achats groupés d'outils informatiques et de communication permettent de réaliser des économies d'échelle, à l'instar des pratiques d'acquisition relatives à la comptabilité
- **le traitement des dossiers** : Un gestionnaire des relations avec la clientèle (GRC) et un gestionnaire de suivi des dossiers ont été implantés pour faciliter la collaboration au sein de l'équipe. Ils permettent de regrouper l'ensemble des données relatives à la clientèle et aux projets financés.

En ce qui concerne le maillage territorial, Femmessor Québec déclare avoir privilégié, en accord avec le gouvernement du Québec et les entrepreneures, le maintien de bureaux dans chacune des régions du Québec. L'organisme n'a donc pas réalisé d'économies sur les frais de location. En revanche, il soutient que sa présence dans toutes les régions du Québec fait sa force. Cette particularité est appréciée par la clientèle et les partenaires.

20. La cible est atteinte. Plusieurs lignes de communication ont été déterminées par Femmessor Québec. En janvier 2018, la plateforme de communication a été revue, ce qui a débouché, entre autres, sur la révision de la mission, de la vision et des valeurs de l'organisme. La comparaison du contenu de la nouvelle plateforme de communication avec celui de la description des fondements de l'organisme (annexe A de la convention de subvention) confirme la détermination de nouvelles lignes de communication. L'organisme estime que sa visibilité a augmenté en 2018, notamment avec près de 5 000 visites mensuelles sur son site Web, plus de 5 200 abonnés à son infolettre, sa présence à 151 événements au Québec, près de 70 entrevues dans les médias et un entretien avec Michelle Obama animé par sa PDG. De plus, Femmessor Québec déclare respecter les principales exigences du plan de visibilité du Ministère énoncé dans la convention de subvention, soit les suivantes :

- faire approuver par le Ministère tout matériel sur lequel apparaît la signature ministérielle ou la mention du Ministère;
- mentionner le partenariat de Femmessor Québec avec le Ministère dans tout communiqué de presse, conférence de presse et activité publique. Cela est confirmé à la suite de l'analyse de six communiqués de presse diffusés entre février et août 2017 ainsi qu'après consultation de la plateforme de communication de l'organisme, qui synthétise ses messages clés;
- inviter le Ministère à s'exprimer par citation écrite ou prise de parole dans les communiqués de presse, conférences de presse et activités publiques.

21. La cible est atteinte Femmessor Québec a élargi son offre de service de base. Offerts dans certaines régions, de nouveaux services et activités seront étendus à l'ensemble du Québec, notamment grâce aux investissements prévus dans le Plan d'action gouvernemental en entrepreneuriat (PAGE). Parmi ces nouveaux services et activités, on peut citer :

- les cellules entrepreneuriales qui seront implantées selon le modèle à succès des cellules mises sur pied dans la région de la Mauricie;
- le projet des Expertes Femmessor, actuellement mis en œuvre dans onze régions. Une forme d'accompagnement professionnel est proposée dans le cadre de ce projet. Pour le mentorat, l'organisme recommande les entrepreneures au Réseau M;
- des colloques régionaux valorisant l'entrepreneuriat féminin. Actuellement, quatre ou cinq colloques régionaux ont lieu chaque année et un concept national est à l'étude;
- un parcours de cinq ans, axé sur l'expérience client;
- d'autres services et activités en cours de développement comme une plateforme d'échange entre les Expertes Femmessor, les entrepreneures et les ressources de l'organisme ou encore un parcours client axé sur l'expérience.



22. La cible est atteinte. Au 31 mars 2018, l'effectif total de Femmessor Québec était de 34 personnes. En 2018, quatre employés ont quitté l'organisme alors que six ont été embauchés dans les points de service restés vacants après la réorganisation. Sur l'effectif total, 15 personnes sont des directrices régionales qui couvrent l'ensemble des 17 régions administratives du Québec. En effet, du fait que certaines régions partagent la même clientèle, elles sont couvertes par la même direction. C'est le cas pour les régions de la Capitale-Nationale et de Chaudière-Appalaches, de même que pour celles de Montréal et de Laval. Notons que les régions se partagent des ressources spécialisées afin de bénéficier d'appui tout en évitant d'assumer des charges financières et managériales supplémentaires.



CIBLES 15 à 22

CRITÈRE D'ÉVALUATION DE LA CONFORMITÉ OPÉRATIONNELLE

La conformité opérationnelle est considérée comme en bonne voie d'être établie si 80 % des résultats prévus sont réalisés, soit six cibles sur huit atteintes.

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR SUR LES RÉSULTATS EN MATIÈRE DE CONFORMITÉ OPÉRATIONNELLE DE L'ORGANISME

Les résultats sont jugés satisfaisants, car les huit cibles sont atteintes. En matière de conformité dans sa gouvernance, Femmessor Québec, a notamment adopté les principales politiques de gestion et formé un C. A., conformément aux exigences du Ministère. En matière de conformité aux attentes de mise en œuvre du nouvel organisme, Femmessor Québec a, entre autres, mis en place plusieurs processus administratifs que ce soit en lien avec l'allocation de ses ressources ou encore le processus de traitement des dossiers. On peut également noter la détermination d'une nouvelle offre de service incluant le projet les Expertes Femmessor et la mise en place de cellules entrepreneuriales.

Les constats effectués confirment que l'aide du Ministère est gérée adéquatement et conformément aux attentes de la convention.



4.1 PERSPECTIVES DE RÉSULTATS AU 31 MARS 2021

LES CIBLES

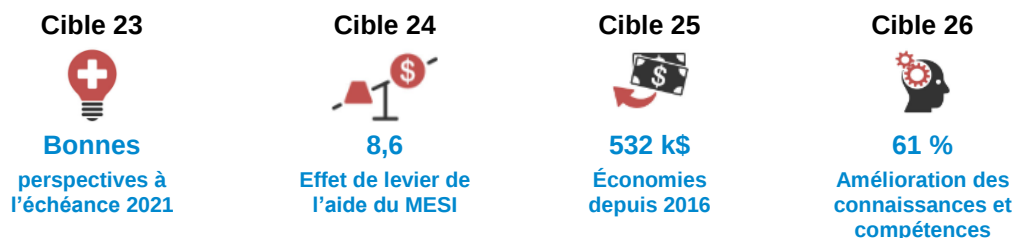
Au 31 mars 2018, il était attendu :

- 23. Une analyse des perspectives de résultats à l'échéance 2021 sur la base des constats effectués.
- 24. Un effet de levier de l'aide financière du Ministère au moins égal à 1.
- 25. La réalisation d'économies à la suite de la réorganisation de l'organisme depuis 2016.
- 26. L'amélioration des compétences et du savoir-être des entrepreneures.

Constats relatifs aux cibles 23 à 26

Figure 6

Perspectives de résultats à l'échéance 2021 (au 31 mars 2018)



Source : Requête d'information auprès de Femmessor Québec (2018), MESI.

23. La cible est atteinte, car les perspectives d'atteinte des résultats à l'échéance de la convention d'aide financière sont bonnes. En effet, sur les 22 cibles relatives à l'efficacité et à la conformité opérationnelles de Femmessor Québec, 7 sont dépassées, 12 sont atteintes contre une qui est partiellement atteinte et deux qui ne sont pas atteintes. Autrement dit, sur ces 22 cibles, 19 sont en bonne voie d'être atteintes, une est partiellement en voie d'être atteinte et deux ne sont pas en voie d'être atteintes. Ces résultats sont à mettre en perspective avec la durée quinquennale de la convention, car ils ne concernent que les deux premières années de l'entente.

En ce qui concerne l'efficacité opérationnelle, 11 cibles sur 14 sont dépassées ou atteintes, dont :

- Dans les entreprises clientes de l'organisme, 734 emplois qui ont été créés et maintenus, par rapport à contre un objectif de 375;
- taux de survie des entreprises financées de 78 %, par rapport à un objectif de 65 %;
- au moins 4 056 entrepreneures informées, par rapport à un objectif de 1 500;
- 3 404 entrepreneures ayant participé aux activités de réseautage et de formation, par rapport à un objectif de 2 000;
- taux de satisfaction des entrepreneures clientes de 96 %, par rapport à un objectif de 85 %.

Pour ce qui est de la conformité opérationnelle, les huit cibles sont atteintes et d'autres résultats sont prévus par l'organisme, notamment l'implantation de nouveaux processus administratifs et l'élargissement de l'offre de service (ex. : un colloque national mettant en valeur l'entrepreneuriat féminin, un nouveau parcours client axé sur l'expérience et une plateforme privée d'échange entre les Expertes Femmessor, les entrepreneures et le personnel de l'organisme).



24. La cible est dépassée. Au 31 mars 2018, l'effet de levier de l'aide financière du Ministère pour le fonctionnement est de 8,6, contre 2 en 2017. Cela signifie qu'en 2018, pour chaque dollar versé par le Ministère, 8,6 \$ supplémentaires ont été investis dans les activités et les services de Femmessor Québec. L'amélioration de l'effet de levier entre 2017 et 2018 s'explique principalement par l'augmentation des autres apports dans les projets financés par l'organisme (multipliés par 5 entre 2017 et 2018). En effet, les projets sont désormais de plus grande envergure, même si leur nombre est resté relativement similaire. Grâce au Fonds FQ, notamment, l'organisme peut maintenant prêter jusqu'à 150 k\$, contre 35 k\$ auparavant. En considérant l'aide financière du gouvernement du Québec, l'effet de levier en 2018 est estimé à 4,4, comparativement à 1,2 en 2017. L'aide pour l'investissement inclut toutes les sommes de source gouvernementale capitalisées dans le but de financer des entrepreneures. Pour ce qui est de l'investissement *stricto sensu*, l'effet de levier de l'aide financière gouvernementale est de 10,2 en 2018 contre 3,9 en 2017. Cela veut dire qu'en 2018, chaque dollar de source gouvernementale prêté a été complété par 10 \$ d'autres sources. Plus de détails sur le calcul de l'effet de levier sont présentés dans la section B à l'annexe de ce rapport.

25. La cible est atteinte. Depuis la réorganisation de Femmessor Québec en 2016, des économies annuelles récurrentes de 532 k\$ ont été réalisées, dont 487 k\$ en lien direct avec la réorganisation. Pour 2018, des économies de 76 k\$ ont été réalisées par rapport aux dépenses d'opération et de projets. Selon l'organisme, ces économies récurrentes découlent de la réorganisation elle-même, ainsi que de la cession d'actifs de deux entités régionales. Voici les principaux postes de dépenses pour lesquels des économies récurrentes sont réalisées :

- Les honoraires professionnels relatifs à l'audit des états financiers : désormais, un auditeur est mandaté comparativement à 18 avant la réorganisation de l'organisme.
- La sous-traitance administrative : elle a été remplacée par des emplois permanents internes.
- L'aide financière dans le territoire du Nord-du-Québec : l'entente de l'organisme avec les communautés Crie, Inuite et Jamésienne n'est plus en vigueur pour ce qui concerne le fonds de démarrage pour les femmes de ces communautés.
- Le C. A. : un seul conseil est actif au lieu de 18.

Par ailleurs, des économies supplémentaires de 45 k\$ sont prévues dans les années à venir, en particulier dans les dépenses de télécommunication.

Selon Femmessor Québec, les sommes économisées sont désormais investies pour augmenter et améliorer l'accompagnement et le financement des entrepreneures, de même que pour faire rayonner et mieux positionner l'organisme dans l'écosystème du soutien au développement des entreprises du Québec. Pour cela, il a demandé et obtenu l'aval du MESI. Ainsi, pour utiliser le surplus total de 1,8 M\$ accumulé lors de la fusion des Femmessor régionaux, l'organisme a créé des déficits budgétaires en 2017 et 2018 (voir le tableau 1.2 à la page 2) afin d'aller puiser dans l'enveloppe du surplus. Cette stratégie sera également adoptée dans les années à venir jusqu'à ce que le surplus soit entièrement utilisé. Parmi les principaux projets réalisés grâce au surplus, on peut citer la mise en place d'un gestionnaire de relation clients (voir aussi les constats relatifs à la cible 19), la conduite d'une campagne de promotion à l'échelle provinciale, l'organisation d'une tournée de formation sur le coût de revient pour les clientes et l'embauche de ressources pour mettre en œuvre certains projets annoncés dans le PAGE.

26. La cible est atteinte. Généralement, la majorité des entrepreneures interrogées, soit 61 %, estiment que les services reçus de Femmessor Québec ont contribué à améliorer leurs compétences et leurs connaissances. La contribution de l'organisme est plus forte en ce qui concerne la meilleure compréhension du métier d'entrepreneure (75 %), la conception du projet (72 %), le réseautage¹ (65 %) et le développement de connaissances (57 %). Toutefois, la contribution de Femmessor est moindre pour ce qui est de l'amélioration des compétences et des connaissances sur les formes de financement (50 %) et du montage financier de projets (45 %).

¹ Le réseautage est un facteur résultant de l'analyse en composantes principales. Il est composé de cinq items et sa cohérence interne est confirmée par un alpha de Cronbach de 0,79. La contribution de Femmessor Québec au réseautage est considérée comme notable quand la répondante la reconnaît pour au moins la majorité des items.



CIBLES 23 à 26

CRITÈRE D'ÉVALUATION DES PERSPECTIVES DE RÉSULTATS

Les résultats visés sont en bonne voie d'être atteints, c'est-à-dire que la majorité des cibles relatives aux indicateurs 23 à 26 sont atteintes.

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR SUR LES PERSPECTIVES DE RÉSULTATS AU 31 MARS 2021

Les résultats sont jugés satisfaisants, avec une cible dépassée et trois autres atteintes. Les perspectives d'atteinte des résultats à l'échéance de la convention sont bonnes, deux ans après le début de l'entente de cinq ans. De plus, l'effet de levier de l'aide financière du Ministère de 8,6 suggère que les services et les activités de l'organisme suscitent l'intérêt du milieu du soutien à l'entrepreneuriat. Notons également la réalisation d'économies récurrentes et ponctuelles et une opinion positive quant aux retombées des services reçus de l'organisme pour la majorité des entrepreneures interrogées.

Les constats effectués suggèrent que les résultats visés par le Ministère sont en bonne voie d'être atteints à l'échéance de la convention d'aide financière en mars 2021.

4.2 PERTINENCE DE CONTINUER L'INTERVENTION

1. La raison d'être de l'intervention et la réponse à des besoins

La poursuite de l'intervention gouvernementale sous la forme de l'allocation d'une aide financière à Femmessor Québec est justifiée. Tout d'abord, il existe un besoin de soutenir les initiatives entrepreneuriales au Québec comme cela a été démontré dans le rapport d'évaluation du PAE en 2017². En particulier, le Québec compte environ 27 entreprises pour 1 000 habitants, soit moins qu'en Ontario (30), dans les Prairies (40) et en Colombie-Britannique (38). De plus, le taux d'intention d'entreprendre chez les femmes (15,3 % en moyenne de 2014 à 2016) demeure inférieur à celui des hommes (19,6 %). En outre, l'actuelle convention de subvention justifie l'intervention par le besoin de financer le déploiement du nouvel organisme à la suite de la réorganisation du réseau préexistant. Cette réorganisation vise, entre autres, à mettre en place un seul organisme national de soutien à l'entrepreneuriat féminin, à favoriser une gouvernance unifiée, à étendre l'offre de service et à accroître l'efficacité et l'efficience des activités et des services offerts aux entrepreneures. Les constats effectués lors de l'évaluation confirment que des actions sont mises en œuvre pour atteindre ces objectifs.

2. La cohérence des objectifs de l'intervention avec les orientations gouvernementales

Les objectifs de l'intervention sont cohérents avec les grandes orientations du gouvernement du Québec ainsi qu'avec celles de Femmessor Québec. L'intervention est financée dans le cadre du Programme d'aide à l'entrepreneuriat (PAE) et elle a été reconnue dans le Plan d'action gouvernemental en entrepreneurial (PAGE), notamment avec des investissements supplémentaires qui visent l'élargissement de l'offre de service de l'organisme. Elle cadre également avec la mission de Femmessor Québec qui est de soutenir et de développer l'entrepreneuriat féminin.

3. Les risques de chevauchement dans l'écosystème de l'aide à l'entrepreneuriat

Il n'existe aucun chevauchement problématique entre Femmessor Québec et d'autres organismes financés dans le cadre du PAE. Comme cela a été démontré dans le rapport d'évaluation de cette mesure en 2017 (voir le tableau A.4 à la page 23), Femmessor Québec ne duplique aucun des principaux organismes financés par le PAE, en particulier quand on considère sa clientèle.

² Rapport d'évaluation des résultats du Programme d'aide à l'entrepreneuriat (PAE), MESI, 2017, page 5.



5.1 PRINCIPAUX CONSTATS

Le tableau suivant présente les résultats annuels obtenus par Femmessor au 31 mars 2018. Ces résultats sont appréciés en fonction des objectifs annuels précisés dans l'actuelle convention d'aide financière.

Principaux résultats de Femmessor Québec –Degré d'atteinte des cibles		Atteinte des cibles annuelles
Résultats annuels au 31 mars 2018		
Légende :  pour cible dépassée; ✓ pour cible atteinte; ± pour cible partiellement atteinte; X pour cible non atteinte		
	L'efficacité opérationnelle de Femmessor Québec	✓
	Critère 1 : Les résultats à mi-parcours en matière d'investissement	✓
	– 315 projets complets analysés.	✓
	– 338 projets référés pour financement.	
	– 103 prêts accordés.	✓
	– Aucun investissement en capital-actions accepté.	X
	– Valeur des investissements en capital-actions nulle.	X
	– 734 emplois créés et maintenus dans les entreprises clientes.	
	– Taux de survie des entreprises financées de 78 %.	
	Critère 2 : Les résultats à mi-parcours en matière d'accompagnement	
	– 4 056 entrepreneures informées sur le financement offert.	
	– 1 274 entrepreneures ayant reçu des services-conseils.	
	– 3 404 participantes aux activités de réseautage et de formation.	
	– 12 entrepreneures mentorées.	±
	– Taux de satisfaction des entrepreneures clientes de 96 %.	
	Critère 3 : Les résultats à mi-parcours en matière de développement des affaires	✓
	– 389 entrepreneures référées par une autre organisation.	✓
	– 452 entrepreneures référées à une autre organisation.	✓
	Conformité opérationnelle de l'organisme	✓
	Critère 4 : La conformité aux attentes en matière de gouvernance	✓
	– Adoption d'au moins cinq politiques de gestion.	✓
	– Majorité d'entrepreneures parmi les membres du conseil d'administration (12 sur 15).	✓
	– Adoption d'un code de conduite et de déontologie par le conseil d'administration et adhésion des comités d'investissement régionaux à ce code.	✓
	– Création d'au moins cinq comités consultatifs.	✓
	Critère 5 : La conformité aux attentes de mise en œuvre	✓
	– Implantation d'au moins huit processus administratifs.	✓
	– Détermination de plusieurs lignes de communication.	✓
	– Élargissement de l'offre de service avec six nouveaux services.	✓
	– 34 employés en poste au sein de l'organisme.	✓
	Pertinence de continuer l'intervention	✓
	Critère 6 : Les perspectives de résultats au 31 mars 2021	✓
	– Bonnes perspectives d'atteinte des résultats à l'échéance de la convention.	✓
	– Effet de levier de l'aide financière du Ministère de 8,6.	
	– Économies réalisées de 532 k\$.	✓
	– Contribution de l'organisme à l'amélioration des compétences et des connaissances confirmée par 61 % des entrepreneures interrogées.	✓



5.2 RÉPONSES AUX QUESTIONS DE L'ÉVALUATION

Les constats effectués permettent de répondre aux trois questions de l'évaluation.

1. L'efficacité opérationnelle de l'organisme est-elle en bonne voie d'être atteinte?

Au 31 mars 2018, l'efficacité opérationnelle de Femmessor Québec est en bonne voie d'être atteinte dans la mesure où, sur quatorze cibles annuelles relatives à cette question, onze sont dépassées ou atteintes. Par exemple, les résultats annuels visés sont dépassés pour ce qui est des nombres de projets référés pour financement, d'emplois créés et maintenus, d'entrepreneures informées ou encore de clientes satisfaites des services reçus. Toutefois, la cible annuelle de 25 entrepreneures mentorées n'est pas encore atteinte et aucun résultat n'a été noté en ce qui concerne les cibles qui sont relatives à l'investissement en capital-actions.

2. La conformité opérationnelle de l'organisme est-elle en bonne voie d'être établie?

La conformité opérationnelle de l'organisme est en bonne voie d'être établie, car tous les résultats attendus à ce chapitre sont atteints. Par exemple, une majorité d'entrepreneures siège au conseil d'administration de l'organisme; les processus administratifs prévus ont été implantés et l'offre de service de l'organisme a été élargie.

3. Est-il pertinent de continuer l'intervention?

En date du 31 mars 2018, l'évaluation considère qu'il est pertinent de continuer l'intervention, car la majorité des résultats visés à l'échéance de la convention sont en bonne voie d'être atteints. En effet, sur les 22 cibles relatives à l'efficacité et à la conformité opérationnelles de l'organisme, 19 sont dépassées ou atteintes, ce qui suggère que les résultats relatifs à ces cibles sont en bonne voie d'être atteints à l'échéance de la convention d'aide financière en 2021. Ce constat est renforcé par le fait que les activités et les services de Femmessor Québec intéressent son écosystème avec un effet de levier de l'aide financière de 8,6 pour 2018. En outre, la réalisation d'économies permettra de dégager des fonds pour mieux desservir la clientèle et élargir l'offre de service. Enfin, la clientèle estime que les services reçus contribuent à l'amélioration de ses compétences et de ses connaissances.

5.3 ÉLÉMENTS À SUIVRE

De manière générale, les résultats à mi-parcours de Femmessor Québec sont satisfaisants et laissent présager l'atteinte des objectifs du Ministère à l'échéance de la convention en 2021. Au 31 mars 2018, le déploiement des activités du nouvel organisme issu de la réorganisation des Femmessor régionaux semble avoir été accompli de manière efficace. Les paramètres de déploiement devant rendre l'organisme conforme aux attentes du MESI ont été mis en œuvre dans une large mesure. Enfin, de bonnes perspectives d'atteinte des résultats visés en 2021, renforcées par l'existence de plusieurs atouts, dont l'investissement du milieu dans les activités de l'organisme et la réalisation d'économies budgétaires, viennent confirmer la pertinence de continuer l'intervention. Dans l'optique de satisfaire l'ensemble des attentes du Ministère en 2021, Femmessor Québec devrait porter une attention particulière aux éléments suivants :

1. Les investissements en capital-actions

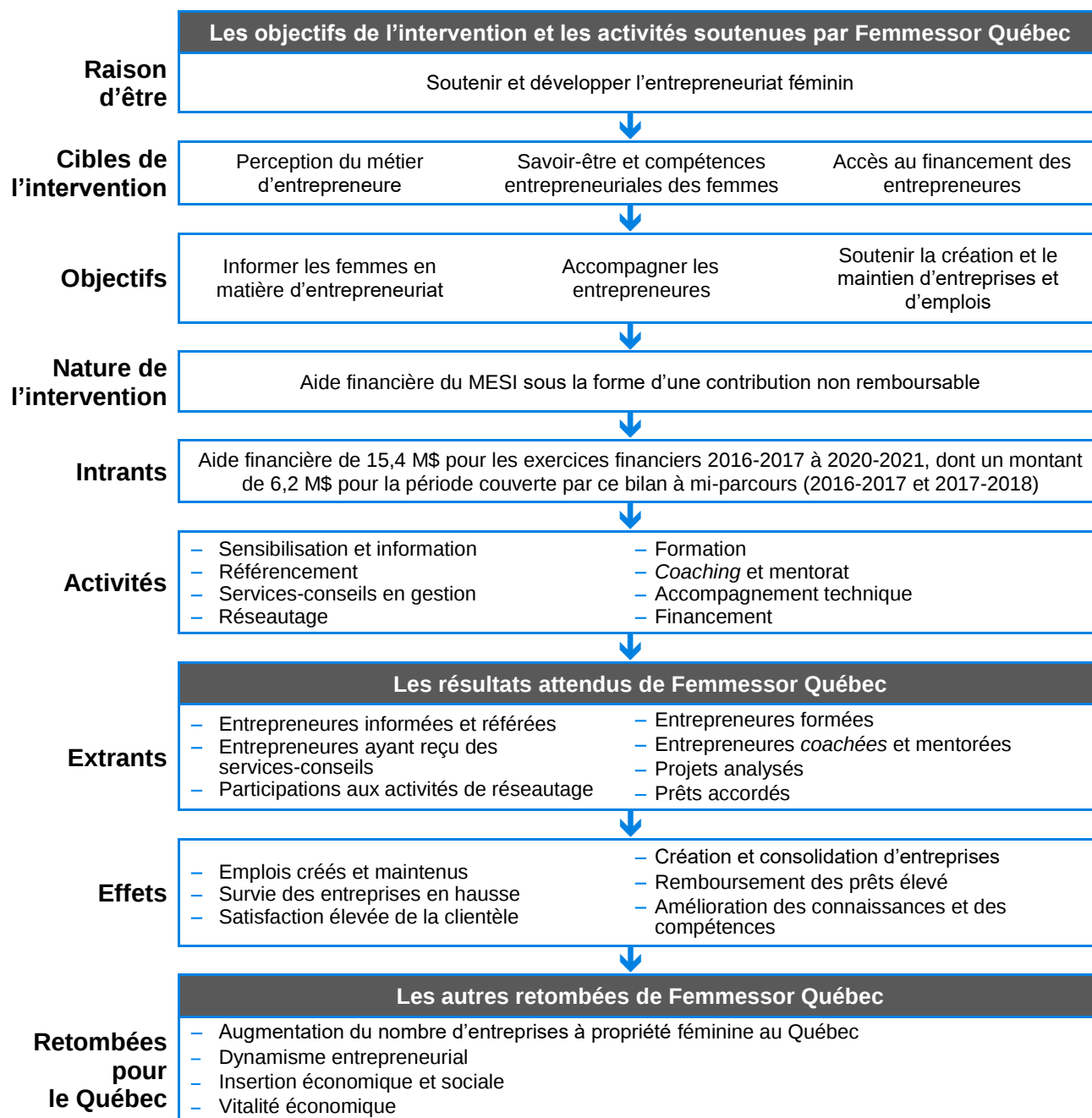
Les constats effectués aux cibles 4 et 5 suggèrent à l'organisme de continuer à discuter avec son partenaire CCPME afin de s'accorder sur des critères d'évaluation qui tiennent compte du niveau de sensibilisation des entrepreneures, ainsi que de leurs particularités et de leurs besoins de financement.

2. Le nombre d'entrepreneures mentorées

Les constats effectués à la cible 11 suggèrent à l'organisme de poursuivre et d'intensifier ses efforts en vue d'atteindre le niveau d'au moins 25 entrepreneures mentorées par année.

A MODÈLE LOGIQUE

Le tableau suivant illustre la logique de l'intervention gouvernementale. Il confirme la cohérence interne de l'intervention en démontrant les liens entre les objectifs de l'aide financière accordée à Femmessor Québec et les résultats attendus.



B DONNÉES DÉTAILLÉES SUR L'EFFET DE LEVIER

Le tableau suivant présente les détails du calcul de l'effet de levier de l'aide financière versée à Femmessor Québec. Seule une partie des données de la ligne b figure dans les états financiers audités de l'organisme, alors que les données de la ligne d en sont absentes. Les autres aides gouvernementales pour l'investissement (ligne b) sont les montants capitalisés pour financer les entrepreneures. Elles incluent les montants provenant du gouvernement du Québec et investis à partir du Fonds Femmessor ainsi que du Fonds FQ. Les autres apports dans les projets financés par Femmessor Québec (ligne d) sont les contributions des entrepreneures et des partenaires externes (ex. : institutions financières) qui viennent s'ajouter aux prêts accordés par l'organisme.

Effet de levier de l'aide financière versée à Femmessor Québec

Revenus annuels en k\$		2017	2018
a.	Aide financière pour le fonctionnement (MESI)	3 080	3 080
b.	Autres aides gouvernementales pour l'investissement	1 205	2 342
c.	Autres aides gouvernementales	61	103
d.	Autres apports dans les projets financés	4 666	23 846
e.	Autres revenus	362	239
Effet de levier	Fonctionnement MESI (b + c + d + e)/a	2,0	8,6
	Aides gouvernementales (d + e)/(a + b + c)	1,2	4,4
	Investissements seulement (d/b)	3,9	10,2

Sources : Requête d'information auprès de Femmessor Québec et compilation MESI (2018).

