

**Ministère
des Finances
et de l'Économie**

Québec 

v

RÉSULTATS DU PROGRAMME CROISSANCE QUÉBEC TECHNO

RAPPORT D'ÉVALUATION



NOTE 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, M\$ pour millions de dollars et G\$ pour milliards de dollars.
- (2) Le « Ministère » désigne le ministère des Finances et de l'Économie du Québec (MFEQ) à partir de septembre 2012. Pour la période antérieure, le terme fait référence au ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE), instance gouvernementale alors responsable du programme Croissance Québec Techno.
- (3) La « Fondation » désigne la Fondation de l'entrepreneurship.
- (4) Le « programme » fait référence au programme d'accompagnement des entreprises technologiques québécoises à forte croissance ou Croissance Québec Techno (CQT).
- (5) Les montants en devise étrangère ont été convertis en dollars suivant le cours du dollar au 19 novembre 2013.
- (6) L'usage du mot *coaching* a été privilégié par rapport à celui d'*accompagnement*. En effet, le terme *accompagnement*, qui est aussi utilisé dans ce rapport, recouvre plusieurs types d'aide, comme le mentorat, le tutorat, la formation, le conseil et l'entraide entre pairs. À l'inverse, le *coaching* est une activité particulière consistant à fournir des conseils personnalisés dans le but d'aider quelqu'un à maîtriser des compétences liées à une fonction. Ce mot est largement utilisé par la Fédération internationale des coaches du Québec et par la majorité des organisations qui pratiquent cette activité, y compris la Fondation de l'entrepreneurship. Pour plus d'information, vous pouvez chercher *coaching* dans *Le grand dictionnaire terminologique* de l'Office québécois de la langue française (OQLF) au <http://gdt.oqlf.gouv.qc.ca/>. Vous pouvez également consulter l'article « Mentorat, *coaching* et conseil : séparer les pommes des oranges » dans le site Web de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés en cliquant sur le lien ci-dessous : <http://www.portailrh.org/expert/ficheSA.aspx?f=78757>.

AUTEUR DU RAPPORT

Ibrahima Thiongane
Évaluateur de programmes
Recherche et rédaction

Direction de la coordination et
de l'évaluation de programme

Ce document est disponible sur
demande auprès de cette direction.

POUR NOUS JOINDRE

Ministère des Finances et de l'Économie du Québec
Direction de la coordination et
de l'évaluation de programme

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

Pour plus d'information
GAR@economie.gouv.qc.ca

➤ REMERCIEMENTS



L'élaboration de ce rapport a été rendue possible grâce à la collaboration du personnel de la Fondation de l'entrepreneurship (FDE) et de celui du ministère des Finances et de l'Économie du Québec (MFEQ), en particulier l'équipe de la Direction de la coordination et de l'évaluation de programme (DCEP) ainsi que celle de la Direction du développement de l'entrepreneuriat (DDE).

Nous remercions l'ensemble des personnes qui ont contribué à la préparation de ce document, pour l'expertise qu'elles ont partagée au cours des travaux, et plus particulièrement les membres du comité d'évaluation constitué à l'occasion de ce mandat. Ce comité a réuni les personnes suivantes :

- Lyne Fournier, directrice (DDE), MFEQ.
- Nathalie Grenier, gestionnaire, Projets spéciaux, FDE.
- Louis-Pierre Légaré, conseiller en développement économique (DDE), MFEQ.
- Christophe Marchal, évaluateur principal (DCEP), MFEQ.
- Rina Marchand, directrice principale, Contenus et innovation, FDE.
- Marie-Hélène Nolet, vice-présidente adjointe, Relations d'entreprise et partenariats, Banque de développement du Canada.
- Sébastien Tanguay, directeur, Entrepreneuriat technologique, Québec International.
- Ibrahima Thiongane, évaluateur de programmes (DCEP), MFEQ.

François Maxime Langlois

Directeur
Direction de la coordination et
de l'évaluation de programme

Christophe Marchal

Évaluateur principal
Direction de la coordination et
de l'évaluation de programme

MISE EN CONTEXTE

Le présent rapport a pour but de poser un diagnostic sur les résultats de l'évaluation du programme Croissance Québec Techno (CQT) en regard des objectifs de l'aide financière de 1,8 M\$ allouée par le gouvernement du Québec. Il vise en particulier à vérifier si ce programme, lancé en 2007-2008, a atteint ses objectifs.

Le rapport d'évaluation est destiné à éclairer la prise de décision des autorités et des gestionnaires du gouvernement du Québec, quant aux suites à donner au financement alloué dans le cadre de CQT. La Direction du développement de l'entrepreneuriat (DDE), responsable du programme, a eu l'occasion de valider les constats de ce rapport et adhère aux améliorations suggérées par l'évaluateur.

SOMMAIRE DES CONSTATS

Les résultats du programme CQT sont jugés satisfaisants. Globalement, les objectifs du gouvernement sont atteints. La reddition de comptes effectuée par la Fondation s'inscrit dans le cadre de saines pratiques de gestion. De plus, les activités réalisées satisfont la clientèle et permettent aux entreprises de faire croître leur chiffre d'affaires et leurs ventes à l'échelle internationale. Au vu des résultats de cette évaluation, CQT comble plusieurs faiblesses importantes des entreprises technologiques québécoises en matière de commercialisation accélérée à l'échelle internationale. Voici les principaux constats :

- Un bénéfice avant impôts des entreprises participantes en hausse de 472 %.
- Une hausse des ventes internationales de 8 %, en moyenne, par entreprise.
- Une diminution de 15 jours de la durée moyenne du cycle de vente.
- Une forte proportion d'entrepreneurs participants (92,3 %) partageant l'avis que leurs compétences ont évolué grandement ou moyennement par suite de leur participation au programme.
- La création de 1 656 nouveaux emplois par les entreprises participantes.

Le rapport présente ces constats de façon plus exhaustive, lesquels permettent de répondre aux trois questions suivantes :

1. L'intervention gouvernementale est-elle appropriée?

L'intervention gouvernementale est appropriée, notamment en raison de la demande que continue de susciter le programme, de l'absence de redondance entre le programme et d'autres initiatives québécoises, de même qu'en raison de la valeur ajoutée par le programme. De plus, le financement ministériel est utilisé conformément aux attentes. Toutefois, le programme gagnerait à susciter plus de candidatures et de partenariats, ainsi que des participations financières plus conséquentes de la part de bailleurs autres que le Ministère.

2. Le programme CQT remplit-il ses objectifs à un coût raisonnable?

L'administration et la gestion du programme par la Fondation de l'entrepreneurship obéissent aux saines pratiques généralement reconnues. De plus, le ratio de rendement de la dépense publique de 1,7 signifie que le programme est rentable pour le gouvernement en ce qu'il crée plus de richesse qu'il n'en coûte aux Québécoises et aux Québécois pour le mettre en œuvre. Toutefois, les frais administratifs et de gestion sont trop élevés par rapport aux dépenses totales de CQT.



3. Les retombées du programme sont-elles assez probantes?

Les retombées sont probantes, notamment parce que le programme a contribué à la création de richesse nouvelle au Québec, soit 2,1 M\$. De plus, le bénéfice avant impôts et la part des ventes réalisées à l'échelle internationale dans le chiffre d'affaires sont en hausse. De même, les entreprises qui ont participé à CQT ont créé 1 656 emplois. Toutefois, la hausse notable du chiffre d'affaires moyen des entreprises participantes de 257 % n'a pas suffi pour atteindre la cible.

CONCLUSIONS ET SUGGESTIONS D'AMÉLIORATIONS

L'évaluation confirme la pertinence, l'efficacité et l'efficience ainsi que les retombées du programme Croissance Québec Techno. Le programme bénéficie d'un haut niveau de satisfaction, et plusieurs retombées positives sont reconnues par sa clientèle. Toutefois, l'évaluateur a relevé plusieurs faiblesses. Afin d'améliorer le programme, il y aurait lieu en effet de pallier les suivantes :

- L'absence d'objectifs clairs et de cibles quantifiées dans le processus de sélection des candidats au programme, ainsi que l'absence de cibles réalistes liées à la croissance du chiffre d'affaires des entreprises participantes.
- La stagnation, voire la baisse du nombre de partenaires, conjuguée à une réduction des contributions financières autres que celles du MFEQ qui ont comme incidence une fréquentation peu élevée du programme.
- Une faible appréciation des bénéfices et de l'utilité de certaines activités d'accompagnement et de coaching.
- Des frais administratifs et de gestion élevés en regard des dépenses totales, ainsi que le faible nombre d'activités et de services visant à mieux faire connaître le programme.
- Le fait que les compétences opérationnelles acquises dans le cadre de CQT aient relativement peu évolué et soient relativement moins utilisées comparativement à d'autres types de compétences.

Dans le but de corriger ces faiblesses, il est suggéré ce qui suit :

- 1 Préciser les attentes du Ministère en ce qui concerne le processus de sélection des candidats au programme dans les futures conventions d'aide financière. Concernant les constats du critère 4, réaliser des activités de sensibilisation visant à renforcer la notoriété du programme auprès des milieux d'affaires afin de susciter plus de candidatures.
- 2 Nouer plus de partenariats avec des acteurs privés pour obtenir plus de contributions financières, accroître la notoriété du programme et bonifier la sélection des candidats.
- 3 Mieux intégrer et adapter les préoccupations liées à l'amélioration des relations avec les investisseurs, ainsi qu'à la mise à disposition d'un réseau d'affaires dans l'accompagnement offert aux entrepreneurs.
- 4 Encourager des partenaires autres que le MFEQ à contribuer financièrement à la réalisation du programme CQT pour éviter que l'effet de levier s'érode au fil des années.
- 5 Réaliser plus d'activités et de services visant à sensibiliser les entrepreneurs et d'autres acteurs à l'existence du programme, en explorant notamment d'autres médias que ceux utilisés jusqu'à présent.
- 6 Valoriser encore plus le transfert d'expertise au Québec, notamment en encourageant les entrepreneurs diplômés à partager les connaissances et les compétences acquises grâce à Croissance Québec Techno.



- 7 Effectuer une revue des dépenses du programme en vue de diminuer et de maintenir les frais administratifs et de gestion à un niveau de 15 % en moyenne des dépenses totales.
- 8 Revoir les objectifs de croissance du chiffre d'affaires présentés aux entrepreneurs participants au programme. En effet, aucune entreprise de la cohorte 1 dont les données financières étaient disponibles n'a vu son chiffre d'affaires multiplié par dix après cinq ans. L'entreprise dont le chiffre d'affaires a le plus crû au bout de cinq ans a vu ce dernier doubler.
- 9 Mener une consultation auprès des entreprises de la cohorte 3 afin de déterminer les raisons de la croissance plus rapide de leur chiffre d'affaires par rapport à celui des entreprises des autres cohortes.
- 10 Mieux mesurer les besoins en matière de compétences opérationnelles des entrepreneurs.

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION DU DÉVELOPPEMENT DE L'ENTREPRENEURIAT,
RESPONSABLE DE LA GESTION DU PROGRAMME CROISSANCE QUÉBEC TECHNO AU MINISTÈRE

La DDE appuie le programme Croissance Québec Techno (CQT) depuis 2007 et a demandé à la DCEP d'évaluer ce dernier. Elle souhaite témoigner de sa satisfaction et de l'excellent travail réalisé par la DCEP, ainsi que de la rigueur et du respect avec lesquels la démarche d'évaluation a été menée.

La DDE a pris connaissance du rapport d'évaluation et apporte les appréciations suivantes aux résultats et aux recommandations qui y sont formulées. C'est avec un intérêt marqué que la DDE reçoit ce rapport qui lui permet de prendre un recul et de gagner une perspective élargie par rapport aux tenants et aboutissants du programme. Comme un sondage d'opinion a été réalisé auprès des parties prenantes, la DDE reconnaît qu'elle doit relativiser, selon la provenance du client interrogé, les propos tenus sur les bénéfices du programme. De façon générale, il appert que CQT produit des résultats intéressants et que sa pertinence n'est plus à prouver. Ces éléments justifient que le programme soit maintenu et que l'on œuvre à son évolution.

À la lumière des résultats de cette évaluation, la DDE fait les constats très positifs suivants :

- Le programme crée une valeur ajoutée et n'empiète sur aucune autre initiative québécoise.
- La mesure est rentable pour le gouvernement et génère des retombées économiques probantes sur les plans de la création d'emplois et de l'augmentation du chiffre d'affaires des entreprises participantes.
- La dépense publique est rentable compte tenu du fait qu'il s'agit d'un programme à forte intensité d'accompagnement sans investissement direct.
- Les entrepreneurs participants sont satisfaits du programme, et leurs compétences ainsi que leur leadership ont grandement évolué.

Cependant, des gestes peuvent être accomplis pour augmenter le rendement et l'efficacité du programme, tels les suivants :

- assurer une meilleure efficacité du programme en diminuant les frais de gestion et en diversifiant l'apport d'autres partenaires;
- augmenter les retombées du programme au Québec en recourant dorénavant à des ressources québécoises dont l'expertise en entrepreneuriat technologique s'est largement développée au cours des dernières années;
- rehausser la qualité et l'intensité de l'accompagnement individuel offert aux entrepreneurs participants en améliorant notamment leurs relations avec les investisseurs québécois;
- améliorer la promotion du programme auprès des clientèles cibles et des acteurs du développement économique afin d'accroître la notoriété du programme et de bonifier la sélection de candidats.



CHAPITRE 1 LE CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

| | | |
|-----|---|---|
| 1.1 | L'ORIGINE DU MANDAT..... | 1 |
| 1.2 | LES OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION..... | 1 |
| 1.3 | LES CLIENTS ET LES PARTIES PRENANTES..... | 1 |
| 1.4 | LE COMITÉ D'ÉVALUATION..... | 2 |
| 1.5 | LA PORTÉE ET LES LIMITES DU MANDAT..... | 2 |
| 1.6 | LA PÉRIODE ÉVALUÉE..... | 3 |

CHAPITRE 2 L'INTERVENTION GOUVERNEMENTALE

| | | |
|-----|--|---|
| 2.1 | LE CONTEXTE SOCIOÉCONOMIQUE..... | 4 |
| 2.2 | LES OBJECTIFS DU PROGRAMME CROISSANCE QUÉBEC TECHNO..... | 4 |
| 2.3 | L'ADMINISTRATION ET LA GESTION DU PROGRAMME..... | 4 |
| 2.4 | LES ACTIVITÉS..... | 5 |
| 2.5 | LES CLIENTÈLES..... | 7 |
| 2.6 | L'ILLUSTRATION DE L'INTERVENTION GOUVERNEMENTALE..... | 8 |
| 2.7 | LE FINANCEMENT ACCORDÉ PAR LE MINISTÈRE..... | 9 |

CHAPITRE 3 LA STRATÉGIE D'ÉVALUATION

| | | |
|-----|--|----|
| 3.1 | LES LIMITES DE L'ÉVALUATION..... | 10 |
| 3.2 | LA MÉTHODE D'APPRÉCIATION DES RÉSULTATS..... | 10 |
| 3.3 | LES SOURCES DE DONNÉES..... | 11 |

CHAPITRE 4 LA PERTINENCE DU FINANCEMENT

| | | |
|-----------|---|----|
| CRITÈRE 1 | LA DEMANDE À L'ÉGARD DU PROGRAMME CQT..... | 13 |
| CRITÈRE 2 | LA RÉPONSE À UN BESOIN..... | 16 |
| CRITÈRE 3 | L'ADÉQUATION AUX ATTENTES DU MINISTÈRE..... | 20 |

CHAPITRE 5 L'EFFICACITÉ ET L'EFFICIENCE DU PROGRAMME

| | | |
|-----------|---|----|
| CRITÈRE 4 | LES EXTRANTS DU PROGRAMME ET LA SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE..... | 23 |
| CRITÈRE 5 | LA GESTION ET L'ADMINISTRATION DU PROGRAMME..... | 26 |
| CRITÈRE 6 | L'EFFICIENCE DU PROGRAMME..... | 28 |

CHAPITRE 6 LES IMPACTS DU PROGRAMME

| | | |
|-----------|--|----|
| CRITÈRE 7 | LES IMPACTS SUR LE RYTHME DE CROISSANCE DES ENTREPRISES..... | 31 |
| CRITÈRE 8 | LES IMPACTS SUR LE SAVOIR-FAIRE DES ENTREPRISES..... | 34 |
| CRITÈRE 9 | LES RETOMBÉES SOCIOÉCONOMIQUES DU PROGRAMME..... | 37 |

CHAPITRE 7 CONCLUSIONS

| | | |
|-----|---|----|
| 7.1 | LES PRINCIPAUX CONSTATS..... | 40 |
| 7.2 | LES RÉPONSES AUX QUESTIONS DU MANDAT..... | 41 |
| 7.3 | SYNTHÈSE DES CONSTATS ET ÉVALUATION DE CQT..... | 41 |

| | | |
|----------|---------------------------------|----|
| ANNEXE 1 | L'ANALYSE BÉNÉFICES-COÛTS..... | 42 |
| ANNEXE 2 | LES ACRONYMES..... | 45 |
| ANNEXE 3 | LA DOCUMENTATION CONSULTÉE..... | 46 |

1.1 L'ORIGINE DU MANDAT

Mis en œuvre en 2007, le programme d'accompagnement des entreprises technologiques québécoises à forte croissance, ou Croissance Québec Techno (CQT), a été lancé par le ministère des Finances et de l'Économie du Québec (MFEQ) qui en a confié la gestion à la Fondation de l'entrepreneurship (FDE). Le programme vise à combler les faiblesses importantes des entreprises technologiques du Québec en matière de commercialisation internationale. L'intervention de la FDE se fait sous forme de formation et de coaching dispensés en partenariat avec des entrepreneurs du réseau du Martin Trust Center for MIT Entrepreneurship (MIT). En outre, l'accompagnement offert par cette équipe favorise l'accès à un réseau d'affaires international.

En 2007, le Ministère a recommandé à la Fondation de procéder à une expérience pilote du programme durant un an. Un bilan annuel du projet pilote effectué en 2008 par la Direction de la coordination et de l'évaluation de programme (DCEP) concluait que les résultats étaient encourageants et que le projet semblait bien amorcé.

Depuis 2007, six cohortes d'entreprises ont participé au programme et la septième cohorte est en cours. Entre 2007 et 2012, le Ministère a consenti au total un financement de 1,8 M\$ au titre de Croissance Québec Techno. Le Ministère finance la FDE en vertu du Programme d'aide à l'entrepreneuriat (PAEN) afin de lui permettre de réaliser les activités et les services liés au programme CQT. Selon l'article 6l de la dernière convention d'aide financière qui couvre la période du 1^{er} avril 2013 au 30 septembre 2014, la FDE s'est engagée à participer et à collaborer au processus d'évaluation de programme du Ministère.

Dans ce contexte, la Direction du développement de l'entrepreneuriat (DDE) a mandaté la DCEP afin d'évaluer CQT. L'évaluation permettra d'établir les résultats du programme en vue d'améliorer ce dernier.

1.2 LES OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION

La présente évaluation a pour but d'apprécier la valeur du programme CQT en vue d'en améliorer les résultats et le fonctionnement. Pour ce faire, il est nécessaire d'évaluer la pertinence du financement, l'efficacité et l'efficience du programme ainsi que les retombées qui lui sont associées pour répondre aux questions suivantes :

1. L'intervention gouvernementale est-elle appropriée? (pertinence du financement)
2. Le programme CQT remplit-il ses objectifs à un coût raisonnable? (efficacité et efficience)
3. Les retombées du programme sont-elles assez probantes? (retombées)

Cette approche vise à satisfaire les exigences des autorités compétentes, en l'occurrence :

- apprécier les résultats du programme, notamment ses forces et ses faiblesses;
- rendre compte de l'utilisation des fonds publics;
- proposer des améliorations à apporter à la démarche.

1.3 LES CLIENTS ET LES PARTIES PRENANTES

Les autorités du Ministère sont les clients du mandat, et l'équipe responsable du programme, soit la DDE, les représente. Le terme « autorités » désigne le sous-ministre en titre du MFEQ, le sous-ministre associé à la mission Économie et les sous-ministres adjoints ou les directeurs généraux concernés par le dossier au Ministère.

Les parties prenantes associées à cette évaluation sont :

- La DDE à titre de direction responsable du programme au Ministère.
- Québec International et la Banque de développement du Canada (BDC) à titre de bailleurs de fonds du programme.
- La Fondation de l'entrepreneurship à titre de gestionnaire du programme.
- La DCEP à titre de mandataire de l'évaluation.

CHAPITRE 1

LE CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

1.4 LE COMITÉ D'ÉVALUATION

Un comité d'évaluation a été constitué afin de valider les deux livrables du mandat, soit le cadre et le rapport d'évaluation. Le comité compte neuf membres représentant les parties prenantes à cette évaluation, soit :

- Deux membres représentant la DDE.
- Deux membres représentant la FDE.
- Un représentant de Québec International.
- Une représentante de la Banque de développement du Canada (BDC).
- Une ancienne employée du Ministère invitée en raison de sa connaissance de CQT.
- Deux évaluateurs de la DCEP : l'évaluateur chargé du mandat d'évaluation et le chef d'équipe de l'évaluation de programme du MFEQ assurant aussi les fonctions de président du comité d'évaluation.

Le rôle du comité d'évaluation est de valider le cadre et le rapport d'évaluation. Cette validation permet d'assurer la faisabilité de la stratégie d'évaluation, l'exactitude des données recueillies, de même que l'objectivité des constats et des conclusions du rapport. De plus, elle facilite l'appropriation de la méthode, des constats et des résultats de l'évaluation.

1.5 LA PORTÉE ET LES LIMITES DU MANDAT

Le protocole d'évaluation est présenté au tableau A. Celui-ci présente les critères d'évaluation associés à chacun des thèmes considérés, de même que les liens avec les trois questions du mandat.

Tableau A

Protocole d'évaluation des résultats du programme Croissance Québec Techno

| Thèmes | Critères d'évaluation | Questions |
|--------------------------|---|-----------|
| Pertinence | 1. La demande à l'égard du programme Croissance Québec Techno | 1 |
| | 2. La réponse à un besoin | 1 |
| | 3. L'adéquation aux attentes du Ministère | 1 |
| Efficacité et efficacité | 4. Les extraits du programme et la satisfaction de la clientèle | 2 |
| | 5. La gestion et l'administration du programme | 2 |
| | 6. L'efficacité du programme | 2 |
| Impacts | 7. Les impacts du programme sur le rythme de croissance des entreprises | 3 |
| | 8. Les impacts du programme sur le savoir-faire des entreprises | 3 |
| | 9. Les retombées socioéconomiques du programme | 3 |

L'évaluation des résultats du programme CQT constitue une aide à la décision pour les autorités et les gestionnaires du MFEQ. Elle est destinée à fournir des constats sur les résultats du programme et à proposer, s'il y a lieu, des pistes d'amélioration. Le rapport d'évaluation découlant de ce mandat est un intrant parmi d'autres pour les autorités décisionnelles du Ministère. L'évaluation ne débouche pas sur des recommandations portant sur le renouvellement, l'arrêt ou la modification du financement consenti au titre du programme.

> CHAPITRE 1

LE CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

1.6 LA PÉRIODE ÉVALUÉE

Étant donné que le programme Croissance Québec Techno a été lancé en 2007, l'évaluation a porté sur la période 2007-2013. Les dates de début et de fin des cohortes pouvant varier, la période de référence est la durée d'encadrement des différentes cohortes qui est d'environ un an. Les périodes considérées en fonction des cohortes sont les suivantes :

- Cohorte 1 – 2007-2008, soit l'année 2008.
- Cohorte 2 – 2008-2009, soit l'année 2009.
- Cohorte 3 – 2009-2010, soit l'année 2010.
- Cohorte 4 – 2010-2011, soit l'année 2011.
- Cohorte 5 – 2011-2012, soit l'année 2012.
- Cohorte 6 – 2012-2013, soit l'année 2013.

Étant donné que la collation des grades de la cohorte 6 a eu lieu en avril 2013, seuls les aspects qualitatifs ont été mesurés. Ainsi, cette évaluation ne présente pas les données quantitatives liées aux résultats opérationnels des entreprises de cette cohorte.

2.1 LE CONTEXTE SOCIOÉCONOMIQUE

Les prémices de Croissance Québec Techno remontent à une rencontre organisée à Montréal au mois d'octobre 2006. Cette rencontre était destinée à faire le point sur l'existence de programmes accélérateurs de croissance du chiffre d'affaires d'entreprises technologiques dans d'autres pays. Elle réunissait une trentaine de personnes issues du milieu des affaires, d'institutions de capital de risque et d'incubation d'entreprises, du gouvernement et d'universités. La rencontre a mené, entre autres, aux constats suivants :

- Le Québec se distingue en matière de démarrage d'entreprises technologiques, mais ces dernières n'atteignent souvent pas une envergure mondiale, notamment en raison de faiblesses importantes dans la commercialisation internationale.
- Le financement au stade de démarrage des entreprises technologiques est insuffisant.
- Le besoin de formation et d'accompagnement de haut niveau en matière de commercialisation internationale se fait fortement ressentir de la part des entreprises technologiques.

M. Ken Morse, responsable du MIT Entrepreneurship Center (Centre d'entrepreneuriat du MIT), à Boston, a parallèlement proposé au Ministère de créer un programme dont le but serait d'amener vingt entreprises technologiques québécoises à multiplier par dix leur chiffre d'affaires en cinq ans. Ce programme comporterait deux volets : une formation de haut niveau et un accompagnement prodigué par d'anciens entrepreneurs qui ont connu du succès sur les marchés internationaux. Le coût du programme proposé était de 2 M\$ annuellement, soit 100 k\$ par entreprise. En raison de cette estimation élevée, le Ministère a préconisé la mise en place d'un projet pilote dont la gestion serait confiée à la Fondation de l'entrepreneuriat. Ce projet pilote d'un an conduit auprès de dix entreprises devait permettre d'évaluer les résultats de la mesure et de procéder, au besoin, à des ajustements avant d'en étendre la portée. Tout d'abord appelé programme 10 x 20 (10 par 20), Croissance Québec Techno a été reconduit à deux reprises avant de faire l'objet d'une mesure inscrite au budget du Conseil du trésor en mars 2010 pour les trois années suivantes. L'actuelle convention d'aide financière signée entre le Ministère et la FDE et portant sur CQT couvre la période du 1^{er} avril 2013 au 30 septembre 2014.

2.2 LES OBJECTIFS DU PROGRAMME CROISSANCE QUÉBEC TECHNO

Le programme Croissance Québec Techno poursuit les deux objectifs principaux suivants :

- Offrir, sur un horizon d'un an, un accompagnement personnalisé et de haut niveau à un maximum de dix entrepreneurs qui ont des ambitions mondiales et qui sont prêts à déployer tous les efforts requis pour faire croître leur entreprise de façon significative.
- Diversifier le processus de recrutement des entreprises participantes ainsi que leurs réseaux de relations, de clients et de partenaires tant localement qu'internationalement.

Pour réaliser ces deux objectifs, le programme propose des activités de formation et de coaching des entrepreneurs ciblés, dispensées par des formateurs et des coachs de calibre international qui ont connu du succès dans le démarrage et la croissance d'entreprises de niveau international.

2.3 L'ADMINISTRATION ET LA GESTION DU PROGRAMME

Le comité directeur

Un comité directeur est chargé de veiller à la gouvernance du programme Croissance Québec Techno. Il est composé d'un représentant du MFEQ et d'un représentant de la FDE. En plus de participer aux rencontres de suivi, le comité approuve les éléments suivants :

- Les livrables du programme.
- Le plan de réalisation.
- Les critères d'évaluation proposés.

➤ CHAPITRE 2

L'INTERVENTION GOUVERNEMENTALE

- Les budgets.
- Les rapports d'avancement et de fin de projet.

Le comité directeur se réunit au moins à trois reprises durant l'année :

- Au début du projet, pour approuver le plan d'affaires, les critères et les procédés d'évaluation.
- En cours de projet, pour l'évaluation des dossiers de candidature reçus.
- À la fin du projet, pour décider des recommandations à transmettre au Ministre quant aux suites à donner.

Par ailleurs, les représentants des partenaires sont invités à participer au recrutement des participants et aux entrevues de sélection en plus de participer à la consultation globale au sujet du programme.

La Fondation de l'entrepreneurship

Dans le but de mettre en œuvre le programme CQT, le Ministère en a confié la gestion à la Fondation de l'entrepreneurship. Cet organisme créé en 1980 par Paul-Arthur Fortin visait tout d'abord à encourager l'esprit d'entreprise dans les localités et les régions qui éprouvaient de la difficulté à se développer. La Fondation sensibilise aujourd'hui différents acteurs au moyen de conférences, de colloques, de publications ou encore par la présentation de mémoires à des commissions parlementaires. Elle offre une panoplie de produits et de services dont un vaste fonds documentaire consacré au démarrage, à la gestion et au développement des entreprises ainsi que le réseau M (mentorat pour entrepreneurs). Elle produit également des recherches et des analyses portant sur l'entrepreneuriat et elle met au point un indice entrepreneurial québécois.

Dans le cadre du programme CQT, la Fondation assume les responsabilités suivantes :

- Administrer le programme en s'occupant de ses aspects logistiques, en organisant les sessions de formation et de coaching, de même qu'en effectuant un contrôle serré des dépenses admissibles.
- Échanger et gérer le partenariat avec l'équipe du Martin Trust Center for MIT Entrepreneurship.
- Solliciter la candidature d'entreprises, avec l'appui du MFEQ et la participation de partenaires financiers et d'autres parties intéressées.
- Procéder à l'évaluation continue du programme de manière à mesurer l'atteinte des objectifs poursuivis et à déterminer les ajustements à apporter en vue de l'améliorer.
- Collaborer avec les entreprises participantes à la réalisation du bilan annuel du projet.
- Animer la plateforme électronique de réseautage et de partage des pratiques d'excellence.
- Planifier les rencontres du comité directeur et du comité de sélection.

2.4 LES ACTIVITÉS

La formation

Le programme comporte un volet de formation de calibre international à la disposition des entrepreneurs désireux de développer leurs compétences de gestion et de mettre en œuvre des stratégies de « croissance rapide ». Cinq sessions de formation sont offertes aux participants afin de leur permettre d'expérimenter plusieurs pratiques entrepreneuriales. Ces formations leur donnent l'occasion de développer leurs réseaux d'affaires, particulièrement à l'échelle internationale. Dispensées par des entrepreneurs en série du Martin Trust Center for MIT Entrepreneurship, elles se déclinent dans les deux volets suivants :

- Les ateliers – il s'agit de quatre sessions de formation de deux jours chacune dispensées au Québec et portant sur les volets suivants :

1. Les ventes – Ventes internationales et stratégies de gestion de la force de vente.



2. **Le marketing entrepreneurial** – Être à l'écoute du client et focaliser sur ses besoins.
 3. **Les opérations et les finances** – Créer de la valeur pour les actionnaires à travers l'excellence des opérations : planification d'affaires, gouvernance et recrutement de classe mondiale.
 4. **Le leadership** – Leadership entrepreneurial et développement d'une équipe de classe mondiale pour une croissance globale durable.
- L'Entrepreneurship Development Program (EDP), organisé par le MIT et offert à Boston, est une formation d'une semaine qui amène les participants au programme à entrer en contact chaque année avec plus d'une centaine d'entrepreneurs provenant de 25 à 30 pays. Elle donne accès aux ressources du MIT, notamment à des entrepreneurs, tout en favorisant le réseautage d'affaires grâce aux relations privilégiées entre les participants. La formation porte plus particulièrement sur les moyens de démarrer et de bâtir une entreprise de classe mondiale.

Le coaching

La participation au programme CQT permet aux entrepreneurs de bénéficier de services d'accompagnement sur mesure destinés à les aider à effectuer des choix stratégiques axés sur le développement et la croissance accélérée de leurs entreprises. Les activités de coaching facilitent la mise en pratique des notions présentées lors des formations et permettent aux entrepreneurs d'élargir leurs réseaux d'affaires, notamment à l'échelle internationale, en tirant parti des réseaux de relations de leurs coachs. Elles durent l'équivalent d'une demi-journée par mois pendant dix mois, soit 35 heures maximum.

Dans le cadre de ce volet de la formation, chaque entrepreneur est suivi par un coach principal et un coach secondaire avec qui il entretient un contact régulier. D'autres coachs peuvent intervenir pour répondre à des besoins spécifiques (par exemple sur le plan des ressources humaines). Les coachs sont des entrepreneurs en série, c'est-à-dire qui ont démarré plusieurs entreprises au cours de leur carrière, qui ont eu du succès dans le développement d'entreprises technologiques à l'échelle internationale. En raison du profil précis recherché, ils proviennent de l'extérieur du Québec. L'accompagnement qu'ils prodiguent se fait durant des rencontres et des discussions en personne ou par téléphone. Elles permettent au coach de conseiller l'entrepreneur sur les meilleures stratégies de développement de son ou de ses entreprises.

L'événement de formation grand public

À la demande de la DDE, une activité de réseautage est organisée chaque printemps depuis 2008-2009 dans le but de faire connaître le programme à un plus grand nombre d'entrepreneurs. Regroupant près de 200 participants, l'activité se déroule à l'occasion de la collation des grades de la cohorte finissante et du démarrage de la cohorte suivante. En plus de récompenser les entrepreneurs de la cohorte finissante et de présenter ceux de la nouvelle cohorte, l'événement donne aux participants l'occasion de nouer des relations d'affaires potentiellement fructueuses.

La plateforme électronique de réseautage et de partage des pratiques d'excellence

En 2009-2010, la DDE a approuvé la création d'un site Internet consacré au réseautage et au partage des pratiques d'excellence. Cette plateforme réunit les cohortes diplômées et en résidence (en cours de formation), les partenaires du programme, les entrepreneurs technologiques au Québec, ainsi que les membres de la communauté du capital de risque et du financement en technologie. Plusieurs groupes de travail privés échangent sur la plateforme (voir l'indicateur 10) www.croissanceqctechno.com. Depuis 2009, le programme a également été doté d'un groupe sur le site de réseautage d'affaires LinkedIn.



CQT Relève

Le volet CQT Relève a été ajouté au programme entre 2010 et 2012. Le Ministère visait à susciter un mouvement de transfert d'expertise et de partage des connaissances auprès des entrepreneurs de la relève en haute technologie afin de favoriser la croissance rapide, pérenne et internationale de leurs entreprises. Le volet inclut un atelier, dix heures de coaching et la participation à la miniconférence de formation CQT. Ce volet n'a pas été pris en compte dans l'évaluation.

2.5 LES CLIENTÈLES

1. Les entrepreneurs

La clientèle première du programme CQT est constituée d'entrepreneurs technologiques. Pour faire partie d'une cohorte, l'entrepreneur doit répondre aux critères suivants :

- Le domaine d'activité de l'entreprise est la technologie.
- Un potentiel élevé de croissance soutenue de l'entreprise a été démontré.
- L'entrepreneur ambitionne de se développer à l'échelle internationale.
- L'entreprise dispose d'une équipe de gestion entièrement ou partiellement constituée.
- L'entreprise tire des revenus annuels de ses activités.
- Le pipeline conséquent de l'entreprise indique des possibilités de croissance.
- L'entrepreneur s'engage à participer à l'ensemble du programme et à y investir au moins 20 k\$.
- L'entrepreneur s'engage à fournir l'information requise à des fins d'évaluation.

La sélection des entrepreneurs se fait en deux étapes. Tout d'abord, un appel de candidatures est lancé au cours duquel la FDE sollicite ses partenaires pour promouvoir le programme et désigner les entreprises susceptibles de satisfaire aux critères de sélection et d'être retenues. Ensuite, les dossiers des entreprises candidates sont transmis au comité directeur pour une première évaluation et ronde de sélection. Le comité procède au choix des entreprises retenues pour une entrevue d'environ 20 minutes avec le chef d'entreprise. À la suite de cette entrevue, dix entreprises au maximum sont sélectionnées afin de faire partie de la prochaine cohorte du programme.

2. Les formateurs et les coachs

La seconde clientèle du programme est composée de formateurs et de coachs provenant du réseau du Martin Trust Center for MIT Entrepreneurship. Il s'agit d'un groupe de personnes qui peut varier d'une édition à l'autre, en fonction des besoins spécifiques des entrepreneurs d'une cohorte.

Monsieur Kenneth P. Morse assure la coordination pédagogique des sessions de formation ainsi que du coaching. La coordination pédagogique des sessions de formation requiert de la part de M. Morse de proposer les activités de formation et le nom des formateurs potentiels pour chaque session. Il doit collaborer avec les formateurs retenus afin de préparer les plans des sessions de formation et en coordonner la réalisation.

En ce qui concerne le coaching, le coordonnateur pédagogique est chargé de s'accorder avec les coachs afin d'homogénéiser l'encadrement et l'évaluation des entreprises. Il conseille également le comité directeur sur les évaluations effectuées et suggère les ajustements nécessaires. Le coordonnateur pédagogique adresse un rapport à la Fondation à mi-parcours et à la fin de l'année. Ce rapport présente les objectifs à atteindre, les résultats obtenus ainsi que l'analyse qui en est faite au regard des critères d'évaluation retenus pour chaque entrepreneur. Enfin, le coordonnateur pédagogique formule, s'il y a lieu, des recommandations en vue d'améliorer le programme.

3. Les partenaires

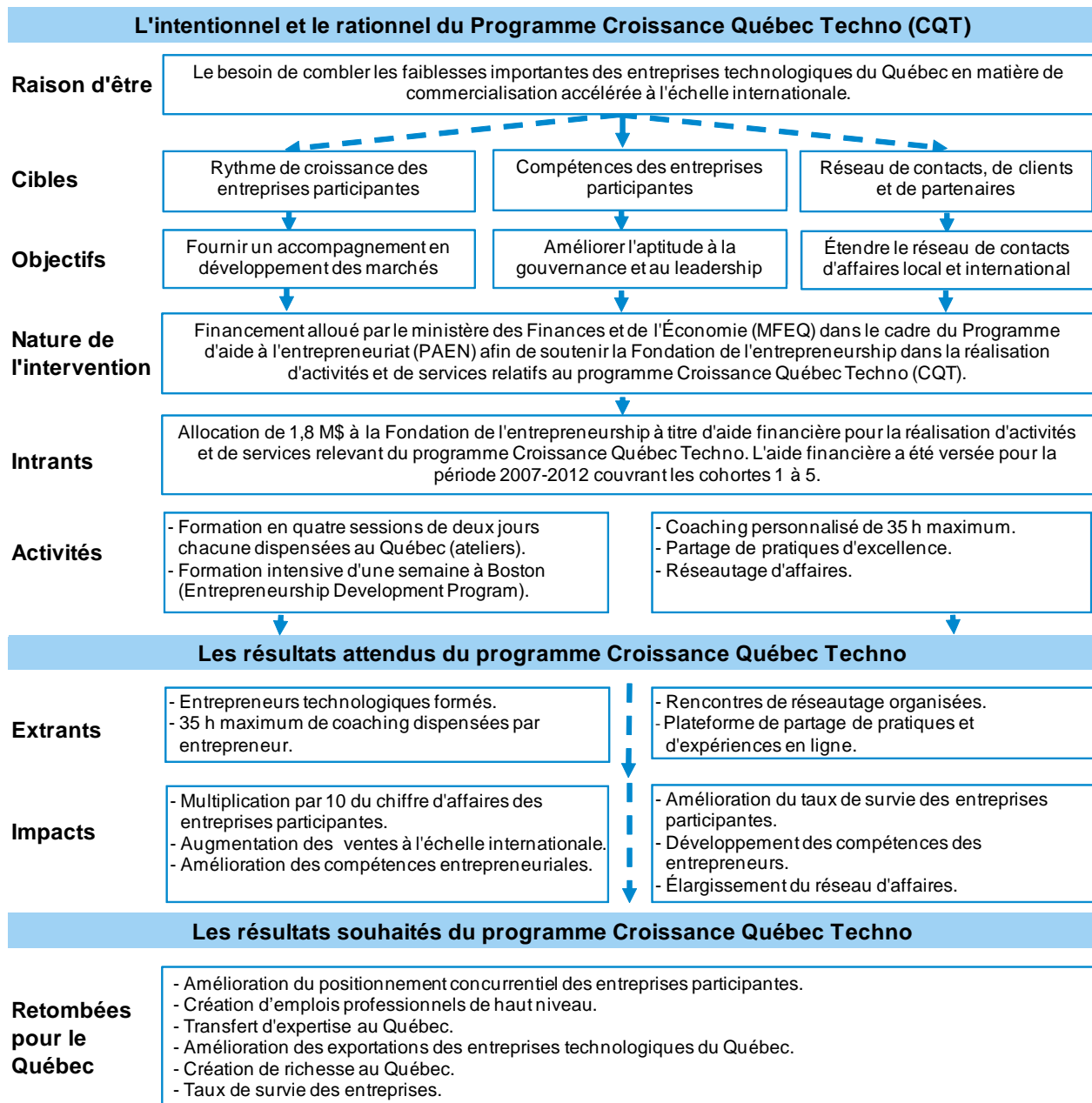
Les partenaires qui collaborent avec la Fondation dans le cadre de CQT peuvent apporter une aide en matière de financement, d'expertise ou encore de logistique aussi bien dans la sélection des entreprises participantes que dans la mise en œuvre des activités relatives au programme. Historiquement, la FDE considérait Québec International et la BDC comme des partenaires privés, en accord avec les autorités du Ministère. Dans le cadre de la présente évaluation, Québec International a été considérée comme un partenaire public eu égard à son caractère gouvernemental. Toutefois, la BDC a été considérée comme un partenaire privé du fait que ses revenus proviennent du secteur privé.

CHAPITRE 2

L'INTERVENTION GOUVERNEMENTALE

2.6 L'ILLUSTRATION DE L'INTERVENTION GOUVERNEMENTALE

Les différentes considérations prises dans cette évaluation le sont du point de vue du MFEQ. Les intentions, les modes d'intervention et les résultats attendus du programme Croissance Québec Techno sont schématisés ci-dessous.



CHAPITRE 2 L'INTERVENTION GOUVERNEMENTALE

2.7 LE FINANCEMENT ACCORDÉ PAR LE MINISTÈRE

Pour la période 2007-2012, couvrant les cohortes 1 à 5, le Ministère a consenti un financement de 1,8 M\$ au titre du programme Croissance Québec Techno. Le budget total du programme pour la même période est de 3,5 M\$. La différence entre le budget total et les montants versés par le MFEQ correspond aux autres contributions publiques, à la participation des partenaires privés ainsi qu'aux sommes défrayées par les entreprises participantes pour bénéficier du programme.

Tableau B

Financement du programme par le Ministère

| Périodes de référence | Revenus (k\$) | |
|-----------------------|-------------------------------|-----------------------------|
| | Montants accordés par le MFEQ | Budgets totaux du programme |
| Cohorte 1 | 255 | 548 |
| Cohorte 2 | 364 | 764 |
| Cohorte 3 | 311 | 685 |
| Cohorte 4 | 379 | 728 |
| Cohorte 5 | 469 | 767 |
| Cohorte 6 | n. d. | n. d. |
| Total | 1 778 k\$ | 3 492 k\$ |

3.1 LES LIMITES DE L'ÉVALUATION

La principale limite de l'évaluation réside dans l'absence de cibles précises de résultats. Pour pallier cette absence de cibles, les stratégies suivantes ont été adoptées afin d'en atténuer les effets :

- Plusieurs objectifs ont été traduits en cibles sous forme de tendances (croissance ou maintien) ou sous forme dichotomique (présence ou absence).
- Pour d'autres cibles, les attentes habituelles du Ministère, quel que soit le programme évalué, ont été utilisées. Par exemple, un ratio de rendement de 1 ou un taux de satisfaction d'au moins 75 %.
- D'autres résultats ont fait l'objet de comparaisons avec les tendances de l'industrie (utilisation de banques de données de Statistique Canada) ou avec des expériences à l'étranger (étalonnage).

3.2 LA MÉTHODE D'APPRÉCIATION DES RÉSULTATS

Dans le but d'apprécier de manière réaliste la pertinence, l'efficacité et l'efficience ainsi que les impacts de Croissance Québec Techno, un pointage de 0 à 100 a été attribué aux résultats constatés pour chacune des cibles. Ce pointage a permis de qualifier les résultats du programme, selon l'une des quatre échelles d'appréciation présentées au tableau C.

Tableau C

Échelle d'appréciation des résultats

| Appréciation qualitative | Intervalles |
|--------------------------------|-------------|
| Résultats très satisfaisants | 85-100 |
| Résultats satisfaisants | 70-84 |
| Résultats en deçà des attentes | 50-69 |
| Résultats insatisfaisants | 0-49 |

En ce qui a trait au pointage, pour chaque critère évalué, l'atteinte de chacune des cibles a été appréciée selon l'un des trois intervalles suivants :

- La cible est atteinte = 2 points.
- La cible est partiellement atteinte = 1 point.
- La cible n'est pas atteinte = 0 point.

L'appréciation portée en regard de chacun des critères s'est faite en additionnant les scores obtenus pour chaque cible, puis en arrondissant cette somme à l'intervalle le plus proche.

Par exemple, le critère 1 comprend trois cibles, ce qui correspond à un score maximum de 6 et à l'appréciation du critère selon l'un des intervalles suivants :

- Les résultats sont atteints = 6 points.
- Les résultats sont partiellement atteints = 3 points.
- Les résultats ne sont pas atteints = 0 point.

Faisons l'hypothèse que, sur ces trois cibles, deux sont atteintes et une n'est pas atteinte. Le score obtenu pour ce critère serait donc de 4. L'appréciation qualitative de ce critère sera que les résultats ont été partiellement atteints, car 4 est plus proche de la moyenne (3) que du score maximum pour les trois cibles (6).

CHAPITRE 3

LA STRATÉGIE D'ÉVALUATION

Le pointage final a été établi par l'addition des scores obtenus en appliquant la pondération suivante :

Tableau D

Pondération appliquée aux thèmes évalués

| Thèmes | Pondération (%) |
|--|-----------------|
| Pertinence du financement du programme | 35 |
| Efficacité et efficacité du programme | 30 |
| Impacts du programme | 35 |
| Total | 100 |

3.3 LES SOURCES DE DONNÉES

Une analyse multicritère a été effectuée pour répondre aux trois questions d'évaluation liées aux thèmes de la pertinence, de l'efficacité et de l'efficacité ainsi que des impacts du programme CQT. Pour ce faire, plusieurs sources de données ont été utilisées afin de disposer de données qualitatives et quantitatives. Les sources de données énumérées ci-dessous ont été utilisées au cours du mandat.

1. Requête d'informations adressée à la Fondation de l'entrepreneurship

Une requête d'informations comprenant deux instruments de collecte de données a été adressée au gestionnaire du programme, soit la Fondation de l'entrepreneurship :

- Un tableau de bord en format Excel qui a permis de colliger l'information quantitative.
- Un formulaire d'évaluation en format Word dont la Fondation s'est servie pour fournir des données qualitatives destinées à nuancer les données quantitatives du tableau de bord.

2. Sondages téléphoniques auprès de la clientèle du programme

La firme INFRAS inc. a été mandatée afin d'administrer le sondage auprès des différents clients du programme, soit les entrepreneurs participants, les formateurs et les coachs ainsi que les partenaires. La collecte de données a eu lieu entre le 3 septembre 2013 et le 8 octobre 2013.

Étant donné que, pour certains répondants, les numéros de téléphone n'étaient pas disponibles et pour maximiser les chances de rejoindre tous les clients du programme, il a été convenu avec INFRAS inc. d'offrir la possibilité aux répondants de participer à l'étude par téléphone ou par Internet, selon leur préférence. Par ailleurs, des courriels ont été envoyés, en guise de contact et d'invitation, à certains répondants potentiels qui, malgré de nombreux rappels, n'avaient pu être joints par téléphone. La durée moyenne des entrevues était de 7 minutes.

Un taux de réponse de 50 % ou plus est considéré comme représentatif de la population à l'étude. Par conséquent, les résultats obtenus pour les trois populations considérées sont satisfaisants. La marge d'erreur pour les coachs et les partenaires n'a pas été calculée dans la mesure où ces populations sont petites. En ce qui concerne les entrepreneurs, la marge d'erreur est de $\pm 9,1$ %.

Le tableau ci-dessous illustre les principaux résultats du sondage.

Tableau E

Résultats du sondage auprès de la clientèle du programme Croissance Québec Techno

| | Entrepreneurs | Coachs | Partenaires | Total |
|--------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Échantillon de départ | 52 | 5 | 7 | 64 |
| Entrevues terminées | 36 | 4 | 5 | 45 |
| Taux de réponse : | 69,23 % | 80,00 % | 71,43 % | 70,31 % |

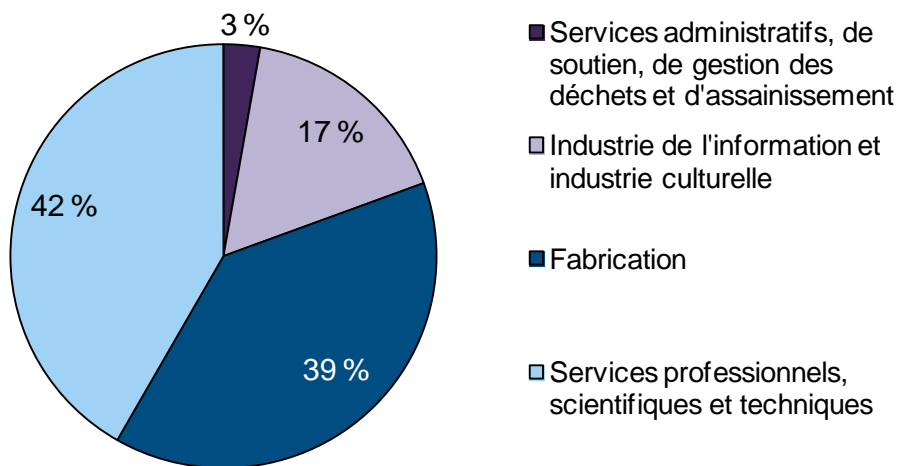
CHAPITRE 3

LA STRATÉGIE D'ÉVALUATION

Les entreprises répondantes proviennent principalement du secteur des services professionnels, scientifiques et techniques et du secteur de la fabrication.

Graphique A

Secteurs d'activité des entreprises répondantes



Source : Sondage auprès des entrepreneurs participants, MFEQ, octobre 2013.

3. Étalonnage concernant des expériences apparentées à CQT à l'étranger

Un étalonnage a été effectué à l'interne afin d'obtenir de l'information sur des expériences apparentées à Croissance Québec Techno à l'étranger. Les données d'étalonnage recueillies ont permis d'effectuer des comparaisons avec le programme CQT à l'égard des indicateurs 8 et 16. L'annexe 3 rend compte des documents et des sites Internet consultés dans le cadre de cet étalonnage.

4. Analyse documentaire

L'information recueillie a été complétée à l'aide de la documentation de la Fondation et du Ministère. La Fondation a fourni plus particulièrement des bilans de mi-année (rapports d'étape) et de fin d'année (rapports finaux), des résultats d'enquêtes et d'autres évaluations demandées par le Ministère. Les données du rapport d'évaluation « Mesure 5 ans », publié par la Fondation en novembre 2012, ont également été utilisées pour documenter, en particulier, les indicateurs d'impact.

La documentation provenant du Ministère était essentiellement administrative et portait principalement sur les conventions d'aide financière passées avec la Fondation et sur le programme CQT, notamment les plans d'affaires.

5. Statistiques publiques officielles

La banque de données officielles de Statistique Canada (matrices CANSIM) a été consultée afin d'obtenir des bases de comparaison entre les résultats des indicateurs 19, 20 et 27 et les tendances générales observées dans la population.

CHAPITRE 4

LA PERTINENCE DU FINANCEMENT



LA PERTINENCE DE L'INTERVENTION DU GOUVERNEMENT DU QUÉBEC A ÉTÉ ÉVALUÉE D'APRÈS LES RÉSULTATS CONSTATÉS RELATIVEMENT AUX TROIS CRITÈRES SUIVANTS : LA DEMANDE À L'ÉGARD DU PROGRAMME CQT, LA RÉPONSE À UN BESOIN ET L'ADÉQUATION AUX ATTENTES DU MINISTÈRE.

CRITÈRE 1

La demande à l'égard du programme CQT

LES CIBLES

De la cohorte 1 à 6, il était attendu :

- Un taux d'entrants dans le programme de 30 % au plus.
- Un nombre de partenaires associés au programme en hausse.
- Une enveloppe financière relative au programme CQT en hausse.

1. Taux d'entrants dans le programme

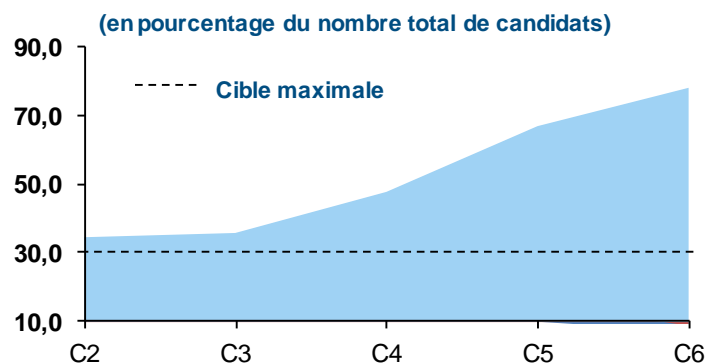
↳ Sources : Requête d'informations adressée à la Fondation et sondage auprès des entrepreneurs participants.

Par entrants dans le programme, il faut comprendre les entrepreneurs retenus pour participer au programme. Plus le taux d'entrants est élevé, moins le nombre de candidats au programme est important. Un taux d'entrants de 30 % au plus est considéré adéquat pour signifier que le programme suscite une demande. Pour l'ensemble des cohortes considérées, le taux moyen d'entrants dans le programme est de 46,1 %, soit plus que la cible maximale de 30 %. Le nombre moyen d'entrants était de 9,4 et celui des candidats, de 20,4. Le taux d'entrants le plus faible a été constaté pour la cohorte 2 avec 34,5 %. Il a augmenté progressivement jusqu'à atteindre 77,8 % pour la cohorte 6.

Selon la Fondation, le faible nombre de candidatures s'explique par le fait que CQT est un programme sélectif et de haut niveau qui s'adresse à une clientèle ciblée. La promotion du programme se fait par l'intermédiaire des partenaires qui relaient l'information dans leurs réseaux respectifs et par les entrepreneurs diplômés du programme. Cette préqualification est souhaitée pour limiter le nombre de candidats, en raison du nombre restreint de places. De plus, les entrepreneurs attirés par CQT peuvent hésiter durant des années, car ils sont conscients de l'investissement que le programme demande.

Graphique 1

Taux d'entrants dans le programme CQT



Source : Requête d'informations adressée à la Fondation de l'Entrepreneurship, MFEQ, octobre 2013.

CHAPITRE 4

LA PERTINENCE DU FINANCEMENT



2. Nombre de partenaires associés au programme

↳ Source : Requête d'informations adressée à la Fondation.

Les partenaires peuvent s'associer au programme pour apporter une contribution financière, logistique, informationnelle ou autre. Le partenariat peut être établi par l'intermédiaire d'une convention verbale ou écrite dans le but de faciliter la mise en œuvre du programme. Une hausse du nombre de partenaires signifie que le programme CQT suscite une demande active. Entre 2008 et 2013, le nombre de six partenaires associés au programme est resté stable après avoir été de huit en 2011.

Tableau 1
Nombre de partenaires associés au programme

| | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Institutions de financement ou de capital de risque | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Ministère ou agence gouvernementale - Québec | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Ministère ou agence gouvernementale - Canada | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Organismes socio-économiques (CLD, association, etc.) | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 |
| Total | 6 | 7 | 7 | 8 | 7 | 6 |

Source : Requête d'informations adressée à la Fondation de l'Entrepreneurship, MFEQ, octobre 2013.

Les données ci-dessus ne tiennent pas compte des diplômés, dont le nombre était de 56 en 2013. La Fondation considère ceux-ci comme des partenaires dans la mesure où ils font la promotion de CQT auprès de leurs milieux d'affaires. Ainsi, selon elle, 80 % des nouveaux candidats au programme déclaraient avoir été recommandés par des diplômés.

3. Enveloppe financière relative au programme CQT

↳ Source : Requête d'informations adressée à la Fondation.

Au cours de la période évaluée, l'enveloppe financière relative à CQT a augmenté de 39,8 %, passant de 548 k\$ à 767 k\$. Cette hausse est principalement attribuable à l'appréciation de 83,8 % de l'aide financière du MFEQ (PAEN), qui est passée de 255 k\$ à 469 k\$. Durant la même période, les contributions en espèces des partenaires privés ont baissé de 61,1 %, passant de 135 k\$ à 52,5 k\$.

Tableau 2
Enveloppe financière relative au programme CQT (en k\$)

| | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | Variation 2008-2012 |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|------------------------|
| Aide financière du MFEQ (PAEN) | 255,3 | 363,9 | 310,7 | 379,2 | 469,2 | 83,8 % |
| Autres aides financières gouvernementales | 50,0 | 60,0 | 70,0 | 70,0 | 50,0 | 0,0 % |
| Contributions en espèces des entreprises participantes | 100,0 | 165,3 | 150,0 | 150,0 | 155,0 | 55,0 % |
| Contributions en espèces des partenaires privés | 135,0 | 130,0 | 137,5 | 107,5 | 52,5 | -61,1 % |
| Autres revenus en espèces | 8,0 | 45,0 | 16,4 | 21,1 | 40,1 | 399,7 % |
| Total | 548,3 | 764,2 | 684,6 | 727,8 | 766,8 | 39,8 % |

Source : Requête d'informations adressée à la Fondation de l'Entrepreneurship, MFEQ, octobre 2013.

> CHAPITRE 4

LA PERTINENCE DU FINANCEMENT



COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR ET SUGGESTIONS D'AMÉLIORATIONS

Les résultats sont jugés en partie satisfaisants.

- Une cible sur trois est atteinte.
- L'enveloppe financière relative au programme est en hausse de 40 %.
- Le taux moyen d'entrants dans le programme de 46,1 % dépasse la cible maximale de 30 %. Cette cible implique que les entreprises retenues dans le programme devraient représenter environ le tiers des candidats. Étant donné que la Fondation sélectionne un nombre inchangé de dix entrepreneurs pour chaque cohorte, un faible nombre de candidats a pour conséquence que le taux d'entrants augmente. Au regard du taux moyen d'entrants constaté lors de la période évaluée, on peut conclure qu'il y a un déficit de candidats. Autrement dit, la demande pour le programme n'est pas assez dynamique. Concernant le taux d'entrants dans le programme, la Fondation a déclaré que CQT était volontairement sélectif afin d'attirer des candidats de qualité choisis selon un ensemble de critères par les organismes partenaires.
- Le nombre de partenaires du programme n'a pas augmenté durant la période évaluée. Il a même diminué lorsqu'on compare les résultats des cohortes 4 et 6. Cette diminution doit être reliée à la diminution de 61 % des contributions financières des partenaires privés malgré l'augmentation globale de 40 % de l'enveloppe financière relative au programme.

Par conséquent, il est suggéré :

- 1 De préciser les attentes du Ministère, en ce qui concerne le processus de sélection des candidats au programme, dans les futures conventions d'aide financière (voir aussi l'indicateur 20 à la page 32 relativement au constat lié à la cohorte 3). Compte tenu des constats relatifs au critère 4, il serait utile de réaliser des activités de sensibilisation visant à renforcer la notoriété du programme auprès des milieux d'affaires, afin de susciter plus de candidatures.
- 2 De nouer plus de partenariats avec des acteurs privés pour obtenir plus de contributions financières, accroître la notoriété du programme et bonifier la sélection des candidats.

CHAPITRE 4

LA PERTINENCE DU FINANCEMENT

CRITÈRE 2

La réponse à un besoin

LES CIBLES

Il était attendu :

- Une valeur ajoutée découlant de la participation au programme.
- Une absence de redondance entre le programme et d'autres initiatives québécoises.
- Une perception d'utilité du programme chez 75 % au moins des entrepreneurs participants et des partenaires.

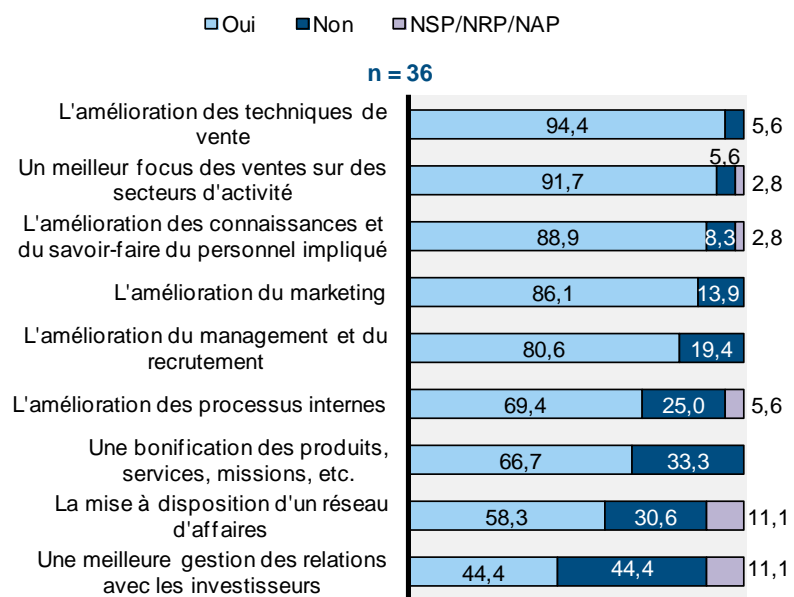
4. Valeur ajoutée de la participation au programme

↳ Source : Sondage auprès des entrepreneurs participants.

La valeur ajoutée fait référence aux bénéfices tirés de la participation des entrepreneurs au programme Croissance Québec Techno. Huit bénéfices sur les neuf proposés ont été reconnus par plus de la moitié des répondants comme découlant de la participation au programme. Cinq bénéfices ont été reconnus par plus de 80 % des entrepreneurs interrogés. Une proportion de 94,4 % des répondants a reconnu l'amélioration des techniques de vente par suite d'une participation au programme CQT. Seulement un bénéfice a été reconnu par moins de la moitié des répondants (44,4 %), soit une meilleure gestion des relations avec les investisseurs.

Graphique 2

Bénéfices notés à la suite de la participation à CQT (en %)



Source : Sondage auprès des entrepreneurs participants, MFEQ, octobre 2013.

5. Absence de redondance entre le programme et d'autres initiatives québécoises

↳ Sources : Sondages auprès des entrepreneurs participants et des partenaires, analyse documentaire et requête d'informations.

Cet indicateur permet de constater la présence ou l'absence de redondance entre CQT et d'autres programmes québécois accélérateurs de croissance. Les initiatives québécoises qui ont été comparées avec CQT sont celles qui étaient les plus connues, en l'occurrence Notman House, FounderFuel, C-100 et l'École d'Entrepreneurship de Beauce.

➤ CHAPITRE 4

LA PERTINENCE DU FINANCEMENT

Selon la Fondation, Croissance Québec Techno est le précurseur de tous les programmes cités ci-dessus qui ont par la suite émergé au fil des ans, avec des différences très marquées. Il est un accélérateur de croissance pour les entreprises et les entrepreneurs en technologie sans restriction quant au type de technologie. Ainsi, Croissance Québec Techno bénéficie de plusieurs avantages compétitifs :

- Le lien avec le MIT et le fait que les ateliers et le coaching de calibre international soient dispensés par des entrepreneurs technologiques du réseau du Martin Trust Center for MIT Entrepreneurship, de même que par des entrepreneurs au profil similaire à celui des clients visés qui ont acquis une expérience sur les marchés mondiaux.
- L'accès à un réseau : la rencontre avec des entrepreneurs étrangers à l'EDP (Boston) ainsi que les relations entretenues avec les formateurs et les coachs ont permis à plusieurs participants au programme d'avoir accès à des carnets d'adresses afin de se rapprocher de clients potentiels, de partenaires, d'investisseurs, d'employés stratégiques, etc.
- Le coaching : ce dernier facilite l'intégration des outils et des compétences abordés lors des ateliers et de l'EDP.
- Le côté concret, « de terrain » et collé à la réalité des entrepreneurs de PME technologiques.
- L'ouverture à des entrepreneurs ambitieux à la tête d'entreprises déjà en activité qui ont un fort potentiel de croissance.
- La préservation du capital des entreprises dans la mesure où la participation à CQT n'implique pas une prise d'équité. De plus, le programme n'entretient pas de liens avec un investisseur en particulier.
- La notoriété du programme, qui a eu des retombées significatives sur les entreprises et les entrepreneurs qui y ont participé.

Selon la Fondation, CQT n'est pas comparable, mais plutôt complémentaire aux autres initiatives québécoises citées. Ainsi, celles-ci sont différentes pour les raisons suivantes :

- La Maison Notman se définit comme le centre d'innovation technologique du Web à Montréal et comme un incubateur d'entreprises. Elle vise les entreprises en démarrage des secteurs de l'Internet, du logiciel et du mobile. Il s'agit d'un lieu physique de rencontre pour les jeunes entrepreneurs qui y louent des espaces ou viennent réseauter avec des acteurs de l'industrie.
- FounderFuel est un programme intensif d'accélération de démarrage d'entreprises propulsé par un mentorat de douze semaines. Il accorde un financement de démarrage de 50 k\$, prend une participation de 9 % au capital de l'entreprise et exige le déplacement physique de celle-ci.
- C100 soutient l'entrepreneuriat technologique canadien par du mentorat, des partenariats et du financement. L'organisme s'applique à mettre les entrepreneurs canadiens en contact avec des membres fondateurs de grandes entreprises américaines dans le cadre de plusieurs événements.
- L'École d'entrepreneurship de Beauce vise les chefs d'entreprise de tout secteur d'activité. L'objectif est d'améliorer les performances des décideurs. Formations, activités, défis sportifs et coaching composent le programme.

Sur les 36 entrepreneurs interrogés, 75,0 % considèrent que Croissance Québec Techno est unique comparativement à d'autres programmes (publics ou privés) offerts au Québec ayant pour but de développer l'entrepreneuriat. De plus, 11,1 % estiment qu'il complète ces autres programmes. Parmi les cinq partenaires sondés, quatre estiment que CQT est unique alors que le cinquième le considère comme complémentaire aux autres programmes québécois. Les entrepreneurs et les partenaires qui soulignent le caractère unique de CQT allèguent plusieurs éléments dont :

- la formation pratique axée sur les entreprises technologiques et l'exportation;
- l'accès à des coachs expérimentés en gestion d'entreprises de calibre international et la qualité de leurs conseils;

CHAPITRE 4

LA PERTINENCE DU FINANCEMENT

- la semaine de formation à Boston et l'approche américaine dans le traitement des sujets abordés;
- le réseautage entre les participants;
- la limite imposée dans le nombre d'entreprises participantes dans le but d'accroître les retombées du programme;
- la qualité de l'équipe de Croissance Québec Techno, introuvable ailleurs au Québec.

6. Utilité du programme selon la clientèle

↳ Sources : Sondages auprès des entrepreneurs participants et des partenaires.

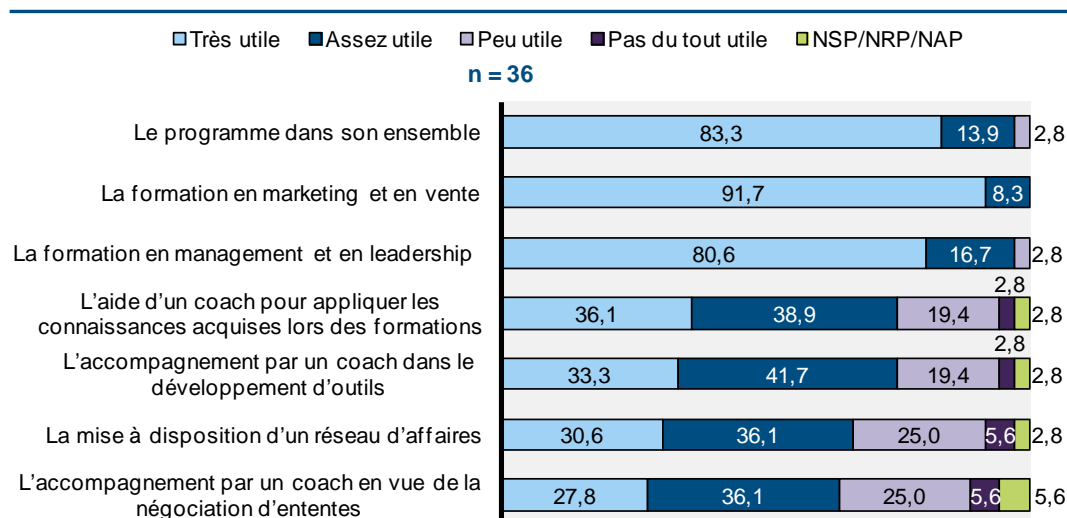
Une proportion de 97,2 % des entrepreneurs participants considère que le programme Croissance Québec Techno leur a été utile, ce qui est grandement supérieur à la cible minimale de 75 %. Ce pourcentage englobe les répondants qui considèrent le programme comme très utile (83,3 %) et assez utile (13,9 %).

Parmi les caractéristiques du programme, la formation en marketing (100,0 %) et la formation en management et en leadership (97,3 %) sont celles qui recueillent le plus d'opinions favorables en ce qui concerne l'utilité de CQT.

Deux caractéristiques recueillent un peu moins d'opinions favorables en ce qui concerne l'utilité de CQT, soit la mise à disposition d'un réseau d'affaires (66,6 %) et l'accompagnement par un coach en vue de la négociation d'ententes (63,8 %).

Graphique 3

Utilité de CQT selon les entrepreneurs participants (en %)



Source : Sondage auprès des entrepreneurs participants, MFEQ, octobre 2013.

Tous les cinq partenaires interrogés considèrent le programme CQT comme utile (très utile : 3; assez utile : 2). Il a été demandé aux partenaires d'apprécier le degré d'utilité de quatre caractéristiques du programme. L'accompagnement par un coach dans le développement d'outils (ex. : plan d'affaires, demande de financement, planification stratégique, plan marketing, plan d'amélioration des opérations) et la formation en marketing et en vente sont considérés comme utiles par l'ensemble des partenaires (très utile : 4; assez utile : 1). De même, la formation en management et en leadership est jugée utile par l'ensemble des partenaires (très utile : 3; assez utile : 2). La mise à disposition d'un réseau d'affaires est la caractéristique jugée la moins utile (très utile : 3; assez utile : 1; peu utile : 1).

➤ CHAPITRE 4

LA PERTINENCE DU FINANCEMENT



COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR ET SUGGESTIONS D'AMÉLIORATIONS

Les résultats sont jugés satisfaisants.

- Les trois cibles sont atteintes.
- Huit des neuf bénéfices associés à une participation au programme CQT se sont confirmés chez plus de la majorité des entrepreneurs participants.
- La quasi-totalité des entrepreneurs, soit 97,2 % trouve le programme utile.
- Deux tiers des répondants ou plus, dans les populations interrogées, considèrent CQT comme unique ou complémentaire à d'autres initiatives québécoises, ce qui étaye les commentaires de la Fondation à cet égard. Toutefois, ces résultats globalement satisfaisants ne doivent pas occulter le fait que l'accompagnement en matière de négociation d'ententes et la mise à disposition d'un réseau d'affaires soient considérés comme peu ou pas du tout utiles par plus de 30 % des répondants.

Par conséquent, il est suggéré :

- 3 De mieux intégrer et adapter les préoccupations liées à l'amélioration des relations avec les investisseurs ainsi que la mise à disposition d'un réseau d'affaires dans l'accompagnement offert aux entrepreneurs.

CHAPITRE 4

LA PERTINENCE DU FINANCEMENT

CRITÈRE 3

L'adéquation aux attentes du Ministère

LES CIBLES

Il était attendu :

- Une utilisation du financement ministériel conforme aux attentes.
- Une comparabilité entre CQT et d'autres expériences menées ailleurs.
- Un effet de levier du financement du Ministère au moins égal à 1.

7. Utilisation du financement ministériel

↳ Source : Requête d'informations adressée à la Fondation.

De 2008 à 2012, l'aide financière ministérielle a représenté, en moyenne, 51 % des dépenses admissibles du programme. Cette proportion est inférieure à la cible maximale de 60 % qui était attendue par le Ministère. De même, la part des aides financières gouvernementales combinées représentant 59 % des dépenses admissibles de CQT, était inférieure à la cible maximale de 80 %.

Tableau 3

Utilisation de l'aide financière ministérielle

| | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | Moyenne |
|---|---------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | <i>en k\$</i> | | | | | |
| Montant total des dépenses admissibles du programme | 548,3 | 764,2 | 684,6 | 727,8 | 766,9 | 698,4 |
| Montant total de l'aide financière ministérielle | 255,3 | 363,9 | 310,7 | 379,2 | 469,2 | 355,7 |
| Montant total des aides financières gouvernementales combinées | 305,3 | 423,9 | 380,7 | 449,2 | 519,2 | 415,7 |
| Part de l'aide financière ministérielle par rapport aux dépenses totales | 47 % | 48 % | 45 % | 52 % | 61 % | 51 % |
| Part des aides financières gouvernementales combinées par rapport aux dépenses totales | 56 % | 55 % | 56 % | 62 % | 68 % | 59 % |

Source : Requête d'informations adressée à la Fondation, MFEQ, octobre 2013.

8. Comparaison entre le programme et des expériences apparentées menées ailleurs

↳ Sources : Étalonnage et sondage auprès des formateurs et des coachs.

Plusieurs expériences apparentées au programme Croissance Québec Techno menées dans des pays étrangers peuvent être analysées à des fins de comparaison. Les programmes retenus à des fins d'étalonnage¹ sont The Companies of Scale (Écosse), le Valencian Global Growth Program (Espagne), Groeiversneller (Pays-Bas) et Management 4 Growth (Irlande).

The Companies of Scale (Écosse) est un programme accélérateur de croissance créé en 2005. Il est financé par l'organisme Scottish Enterprise et par des organismes locaux de développement économique. Son objectif est de retenir les entreprises participantes en Écosse tout en faisant passer leur chiffre d'affaires d'environ 16,8 M\$ à 168 M\$ et plus. Le programme est destiné à des entreprises ambitionnant de grossir de 50 % ou plus en trois ans. En théorie, tous les secteurs d'activité sont visés, mais les entreprises technologiques sont majoritaires. Aucun forfait de services n'est offert. Les entreprises participantes déterminent les services qui sont adaptés à leur situation de concert avec

1. Les sources de l'étalonnage sont présentées à l'annexe 3 (p. 46).

➤ CHAPITRE 4

LA PERTINENCE DU FINANCEMENT

Scottish Enterprise. Les éléments principaux du programme sont le diagnostic de l'entreprise et les services de soutien (en matière de leadership, de planification stratégique et de structure d'entreprise). Le programme favorise surtout le réseautage entre les pairs grâce à des événements, à des relations personnelles et à la participation au programme GlobalScot. Les coûts du programme pour chaque entreprise sont d'environ 99 k\$. En réalité, les entreprises déboursent 33 k\$ environ pour participer à deux activités adaptées, le reste des coûts étant pris en charge par le gouvernement. Au total, 22 entreprises ont participé au programme entre 2005 et 2010.

Le Valencian Global Growth Program (Espagne) est un accélérateur de croissance dont la création est inspirée de Croissance Québec Techno. Il est financé en totalité par le ministère de l'Économie, du Commerce et de l'Industrie de la région de Valence pour un montant de 2 M\$ par an. Le but du programme est de permettre aux entreprises participantes d'atteindre un chiffre d'affaires de 20 M\$ en cinq ans. Offert pendant quinze mois à dix entreprises sélectionnées, le programme inclut des séances de coaching local et international, notamment assurées par trois des quatre coaches de CQT sondés dans le cadre de la présente évaluation. En outre, le programme accorde cinq sessions de formation de deux jours chacune, l'EDP (à Boston) ainsi que des activités et des services de réseautage.

Groeiversneller a été créé en 2009 par le ministère des Affaires économiques des Pays-Bas. Son objectif est d'aider 200 PME ambitieuses provenant de tous les secteurs d'activité à faire passer leur chiffre d'affaires de 2,8 M\$ à 28 M\$ en cinq ans. À la suite d'un appel d'offres, la gestion du programme a été confiée à un consortium de cinq organisations regroupant entre autres PricewaterhouseCoopers. Groeiversneller privilégie le réseautage et l'apprentissage par les pairs. Des entrepreneurs ayant une expérience de croissance accélérée de leurs entreprises assurent des séances de coaching tout au long du programme. Chaque année, l'organisme dispense des formations sur des sujets théoriques et pratiques, notamment la planification de la croissance, la mise en œuvre d'une stratégie, l'évaluation de la stratégie et l'apport d'ajustements. Les services et les activités sont réalisés de façon à assurer un suivi des changements apportés par les entrepreneurs à la suite des formations. Le programme est doté d'un budget de 7 M\$ pour cinq ans, en plus de la contribution des entrepreneurs participants (63 k\$ répartis en six versements sur trois ans). Tous les six mois, un groupe de quinze à vingt entrepreneurs entame le programme pour une durée de cinq ans. Dix cohortes ont déjà terminé le programme Groeiversneller.

Management 4 Growth est un programme conçu par Enterprise Ireland, un organisme du gouvernement irlandais chargé de soutenir le développement et la croissance des entreprises irlandaises à l'échelle internationale. Il est destiné à des entrepreneurs de tous les secteurs d'activité, préalablement sélectionnés selon plusieurs critères, dont celui du potentiel de croissance de l'entreprise. Le programme comprend particulièrement des formations de douze jours au total dispensées par des experts locaux et internationaux (provenant, entre autres, de Harvard et d'EMLYON), des témoignages d'entrepreneurs expérimentés, des activités de réseautage (apprentissage entre pairs), ainsi que du coaching de groupe en entreprise (six demi-journées) et du coaching personnalisé sur le leadership (trois rencontres de deux heures chacune). Le coût du programme pour une équipe composée d'un chef d'entreprise et d'un gestionnaire est de 32 k\$. Pour les entreprises admissibles à une subvention, le coût est de 14 k\$.

Les quatre programmes présentés ci-dessus partagent certaines caractéristiques avec CQT, en l'occurrence un financement public, des sessions de formation, des séances de coaching et une contribution en espèces des entreprises participantes. Au regard de l'ensemble des critères de comparaison retenus dans le cadre de la présente évaluation, CQT est partiellement comparable au Valencian Global Growth Program; la différence résidant dans la contribution financière demandée aux entrepreneurs participants. CQT partage aussi des points communs avec Management 4 Growth. Toutefois, les coûts de ce dernier programme paraissent moindres compte tenu de l'ensemble des services et des activités offerts à la clientèle.

CHAPITRE 4

LA PERTINENCE DU FINANCEMENT

Les coachs ont indiqué les éléments perçus comme des forces ou des faiblesses pour CQT. L'ensemble des coachs considère que les caractéristiques suivantes sont des forces :

- la multiplication par dix du chiffre d'affaires des entreprises participantes en cinq ans;
- l'offre de quatre sessions de formation de deux jours chacune;
- l'offre de séances de coaching personnalisé;
- l'offre d'une semaine de formation intensive à Boston;
- l'organisation d'activités de réseautage;
- le financement public du programme.

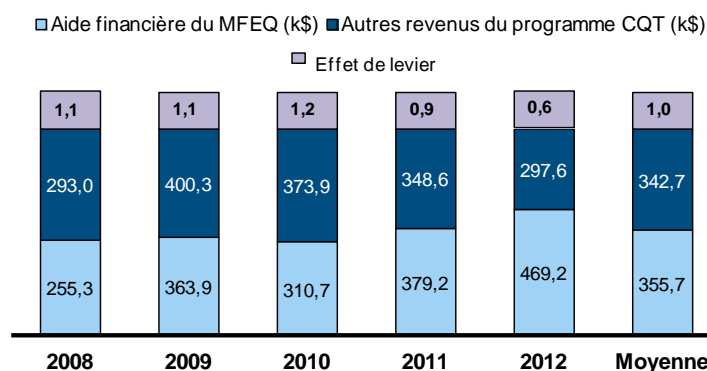
Trois coachs considèrent que la participation exclusive d'entreprises technologiques à CQT est une force, alors qu'un autre estime que cela constitue une faiblesse. D'autres forces ont été citées par les répondants, par exemple le fait que des entrepreneurs diplômés puissent agir comme des mentors pour les futurs participants, l'excellente gestion du programme assurée par la Fondation, ainsi que la qualité de l'organisation et de la logistique. Un coach a indiqué une faiblesse qui regroupe plusieurs aspects : l'imposition des honoraires versés aux coachs, le retard dans le paiement de ces honoraires ainsi que le nombre élevé de formalités et de délais administratifs.

9. Effet de levier du financement du Ministère

↳ Source : Requête d'informations adressée à la Fondation.

L'effet de levier du financement du Ministère attendu est d'au moins 1. De 2008 à 2012, l'effet de levier moyen s'est élevé à 1. À partir de 2010, l'effet de levier est passé de 1,2 à 0,6. Sans les trois premières années du programme, l'effet de levier serait inférieur à 1.

Graphique 4
Effet de levier du financement du Ministère



Source : Requête d'informations adressée à la Fondation, MFEQ, octobre 2013.

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR ET SUGGESTIONS D'AMÉLIORATIONS

Les résultats sont jugés en partie satisfaisants.

- Deux cibles sont atteintes et une autre est partiellement atteinte.
- L'aide financière consentie par le Ministère à la Fondation de l'entrepreneurship pour la gestion de CQT est utilisée conformément aux attentes en matière de seuils de dépenses. Toutefois, le programme se compare en partie à d'autres expériences apparentées menées ailleurs.
- L'effet de levier moyen de 1 indique que la Fondation parvient à trouver une contribution financière équivalente au financement ministériel auprès d'autres partenaires.

Par conséquent, il est suggéré :

- 4 D'encourager des partenaires autres que le MFEQ à contribuer financièrement à la réalisation du programme CQT pour éviter que l'effet de levier s'érode au fil des années.

CHAPITRE 5

L'EFFICACITÉ ET L'EFFICIENCE DU PROGRAMME

L'ÉVALUATION DE L'EFFICACITÉ ET DE L'EFFICIENCE PERMET DE DÉNOMBRER LES EXTRANTS AINSI QUE D'ÉVALUER LA GESTION ET L'ADMINISTRATION DU PROGRAMME. DE PLUS, ELLE PERMET DE RENDRE COMPTE DES COÛTS DU PROGRAMME.

CRITÈRE 4

Les extrants du programme et la satisfaction de la clientèle

LES CIBLES

Il était attendu :

- La réalisation d'activités et de services admissibles.
- Un taux de satisfaction à l'égard du programme d'au moins 75 % des entrepreneurs participants, des partenaires et des coaches .

10. Inventaire des activités et des services admissibles

↳ Source : Requête d'informations adressée à la Fondation.

Les activités et les services admissibles sont ceux qui sont précisés dans la convention d'aide financière à titre d'extrants du programme CQT. Au cours de la période évaluée, des activités et des services admissibles ont été réalisés. En effet, quatre sessions de formation de deux jours chacune ont été offertes en moyenne à chaque cohorte. De plus, une semaine de formation à Boston a été dispensée dans le cadre de l'Entrepreneurship Development Program. Enfin, les entrepreneurs participants ont reçu en moyenne 31,4 heures de coaching. L'atteinte de ces trois cibles satisfait les attentes du Ministère. Par ailleurs, la Fondation a mené d'autres activités et services admissibles dans le cadre du programme CQT, notamment des événements de formation grand public regroupant, en moyenne, 130 participants.

Tableau 4

Inventaire des activités et des services admissibles

| | C1 | C2 | C3 | C4 | C5 | C6 | Moyenne |
|--|------|-------|-------|-------|-------|-------|---------|
| Nombre de sessions de formation de 2 jours | 4,0 | 4,0 | 4,0 | 4,0 | 4,0 | 4,0 | 4,0 |
| Nombre de semaines de formation à Boston (EDP) | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 |
| Nombre d'heures de coaching par entrepreneur | 30,8 | 30,5 | 34,0 | 25,9 | 32,6 | 34,8 | 31,4 |
| Nombre de participants à l'événement de formation grand public | | 110,0 | 154,0 | 128,0 | 142,0 | 115,0 | 129,8 |
| Nombre de membres de la plateforme électronique de réseautage et de partage des pratiques d'excellence | | | | | | 537* | |
| Nombre de dépliants, brochures, bulletins et autres publications produits | | | 5,0 | 5,0 | 5,0 | 6,0 | 5,3 |
| Nombre de publicités et de communiqués de presse produits | | 4,0 | 4,0 | 4,0 | 4,0 | 7,0 | 4,6 |
| Nombre de campagnes de sensibilisation, de conférences et de tournées organisées | | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 |

Source : Requête d'informations adressée à la Fondation, MFEQ, octobre 2013.

* au 19 septembre 2013.

CHAPITRE 5

L'EFFICACITÉ ET L'EFFICIENCE DU PROGRAMME

11. Taux de satisfaction de la clientèle du programme

↳ Sources : Sondages auprès des entrepreneurs participants, des partenaires et des coachs.

Une proportion de 97,2 % des entrepreneurs participants se dit satisfaite de l'ensemble du programme Croissance Québec Techno. Ce pourcentage comprend ceux qui sont très satisfaits (80,6 %) et ceux qui sont assez satisfaits (16,7 %). Les ateliers et l'Entrepreneurship Development Program sont les deux composantes du programme qui recueillent le plus de réponses « très satisfaits » (respectivement 86,1 % et 83,3 %).

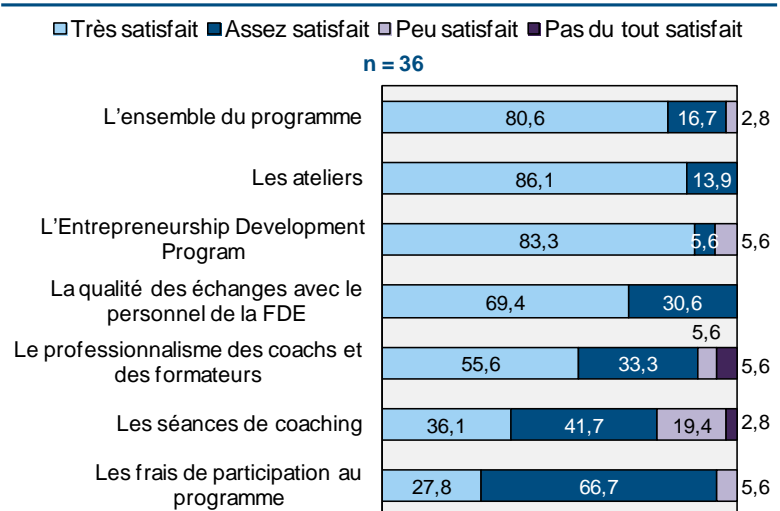
À l'inverse, les deux éléments qui recueillent le moins d'appréciations « très satisfaits » sont les séances de coaching (36,1 %) et les frais de participation au programme (27,8 %).

Les cinq partenaires interrogés sont satisfaits de l'ensemble du programme (très satisfaits : 4; assez satisfait : 1). La majorité des partenaires s'est déclarée très satisfaite de trois caractéristiques du programme, au premier rang desquelles figure la qualité des échanges avec le personnel de la Fondation de l'entrepreneurship (très satisfaits : 4; assez satisfait : 1) et la contribution demandée pour la réalisation du programme (très satisfaits : 3; assez satisfaits : 2).

Les caractéristiques pour lesquelles le plus faible nombre de partenaires s'est déclaré très satisfait sont l'expertise transférée au Québec (très satisfait : 1; assez satisfaits : 4) et la notoriété du programme (très satisfait : 1; assez satisfaits : 4).

Graphique 5

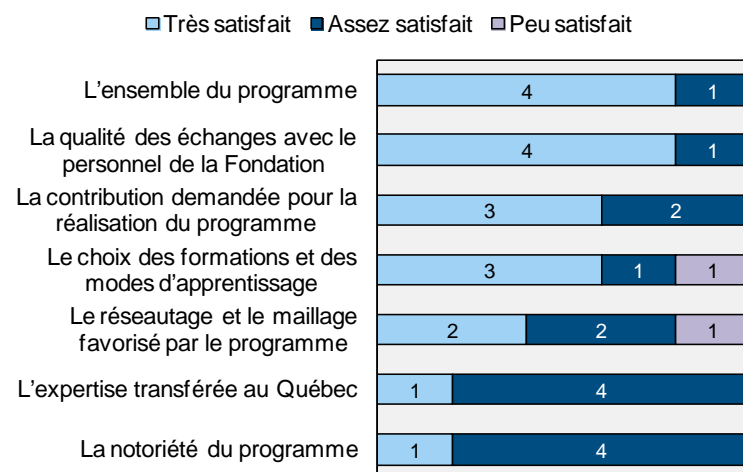
Taux de satisfaction des entrepreneurs participants (en %)



Source : Sondage auprès des entrepreneurs participants, MFEQ, octobre 2013.

Graphique 6

Taux de satisfaction des partenaires de la Fondation (en nombre)



Source : Sondage auprès des partenaires, MFEQ, octobre 2013.

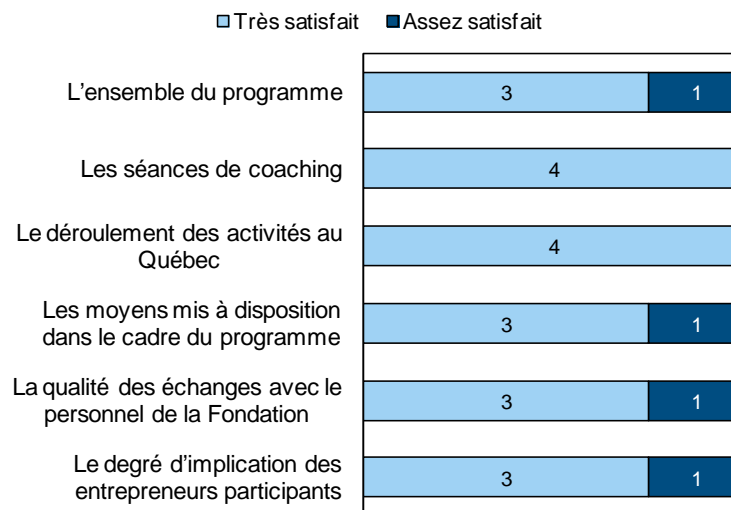
CHAPITRE 5

L'EFFICACITÉ ET L'EFFICIENCE DU PROGRAMME

Les quatre coaches interrogés se sont déclarés satisfaits du programme Croissance Québec Techno (très satisfaits : 3; assez satisfait : 1). L'ensemble des répondants est très satisfait de deux caractéristiques du programme sur cinq, soit les séances de coaching et le déroulement des activités au Québec. Trois opinions « très satisfait » et une « assez satisfait » ont été exprimées à l'égard de chacune des trois autres caractéristiques de CQT.

Graphique 7

Taux de satisfaction des coaches (en nombre)



Source : Sondage auprès des accompagnateurs, MFEQ, octobre 2013.

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR ET SUGGESTIONS D'AMÉLIORATIONS

Les résultats sont jugés satisfaisants.

- Les deux cibles sont atteintes.
- Il a été noté que la Fondation réalise des activités et des services conformément aux attentes du Ministère à l'égard du programme CQT. De plus, la quasi-totalité des répondants des différentes clientèles est satisfaite de l'ensemble du programme.
- En revanche, peu de services ou d'activités sont réalisés pour faire connaître le programme. Il y a peu de campagnes de sensibilisation, de conférences et de tournées. Cela est d'ailleurs confirmé par les partenaires qui ont exprimé moins d'opinions « très satisfait » à l'égard de la notoriété du programme qu'à l'égard d'autres caractéristiques proposées. On note aussi que relativement au critère 2, les entrepreneurs ont exprimé peu d'opinions « très satisfait » à l'égard du coaching. On observe la même tendance des partenaires à l'égard de l'expertise transférée au Québec.

Par conséquent, il est suggéré :

- 5 De réaliser plus d'activités et offrir plus de services visant à sensibiliser les entrepreneurs et d'autres acteurs à l'existence du programme, y compris en explorant des médias autres que ceux utilisés jusqu'à présent.
- 6 De valoriser encore plus le transfert d'expertise au Québec, en encourageant notamment les entrepreneurs diplômés à partager les connaissances et les compétences qu'ils ont acquises grâce à Croissance Québec Techno.

CHAPITRE 5

L'EFFICACITÉ ET L'EFFICIENCE DU PROGRAMME

CRITÈRE 5

La gestion et l'administration du programme

LES CIBLES

Il était attendu :

- Un effort de reddition de comptes au Ministère.
- La présence de ressources humaines consacrées au programme.
- Un conseil d'administration de la FDE diversifié.

12. Nombre de documents de reddition de comptes adressés au Ministère

↳ Source : Requête d'informations adressée à la Fondation.

Pour chaque cohorte, la Fondation a adressé au Ministère les documents de reddition de comptes requis, soit un rapport d'étape, un rapport final et des états financiers vérifiés.

Outre les rapports de mi-parcours et de fin d'étape, des rapports ont été rédigés à la suite des réunions de comité et la FDE a procédé à l'élaboration du questionnaire d'évaluation après cinq ans ainsi qu'à la rédaction du rapport « Mesure 5 ans ».

Tableau 5

Reddition de comptes au Ministère

| | C1 | C2 | C3 | C4 | C5 | C6 |
|---------------------------|----------|-----------|----------|----------|----------|----------|
| Rapport d'étape | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Rapport final | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | * |
| États financiers vérifiés | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | * |
| Autres | | 10 | 4 | 3 | | 3 |
| Total | 3 | 13 | 7 | 6 | 3 | 4 |

Source : Requête d'informations adressée à la Fondation, MFEQ, octobre 2013.
* en cours

En plus de ces documents, la Fondation a déclaré avoir mis en place une collecte d'information étoffée permettant de colliger des données qualitatives et quantitatives. Des efforts ont été investis pour obtenir les formulaires remplis par tous les entrepreneurs de chaque cohorte et compiler les données de tous ces documents. Afin d'optimiser la rétroaction des entrepreneurs, leurs avis ont été pris en compte et des modifications ont été apportées tant aux questions des formulaires qu'à leur fréquence d'administration, le tout, en accord avec le Ministère.

13. Nombre d'ETC de la Fondation de l'entrepreneurship affectés au programme

↳ Source : Requête d'informations adressée à la Fondation.

Un poste équivalent temps complet (ETC) correspond à 1 827 heures de travail par an². De la cohorte 4 à la cohorte 6 (2011 à 2013), la Fondation a affecté, en moyenne, 1,3 ETC (soit 2 410 heures par an) à l'administration du programme Croissance Québec Techno. La Fondation a déclaré que, depuis la cohorte 5 (2012), une ressource principalement affectée au programme a été engagée afin de procéder à sa gestion, mais aussi à l'évaluation des cinq premières années. De plus, cette ressource a été chargée de suggérer des avenues d'amélioration en vue d'une refonte et d'un meilleur développement du programme. Avant son arrivée, deux ressources se partageaient à mi-temps le travail requis pour mener à bien le programme.

Selon la Fondation, outre les ressources plus spécifiquement affectées au programme, d'autres employés (P.D.G., coordonnatrice, personnel de la direction des communications, du développement des affaires et de l'administration) sont sollicités au besoin, et ce, pour chaque cohorte, pour la réalisation d'activités

2. <http://www.sechum.org/2012/02/etc/> (page consultée le 30 juillet 2013).

CHAPITRE 5

L'EFFICACITÉ ET L'EFFICIENCE DU PROGRAMME

telles que l'organisation d'événements, les communications, la direction générale, la comptabilité et le développement des affaires.

14. Composition du conseil d'administration de la Fondation de l'entrepreneurship

↳ Source : Requête d'informations adressée à la Fondation.

Le conseil d'administration de la Fondation est diversifié dans la mesure où il est composé de plusieurs chefs d'entreprise dont certains possèdent une expérience de commercialisation à l'échelle internationale. Au sein du CA de 2012-2013, on peut citer, notamment :

- Pierre-Karl Péladeau, Québecor (président du CA de la Fondation);
- Hugo D'Amours, Cascades (présent aux États-Unis et en Europe);
- Mario Girard, Port de Québec (auparavant président et fondateur de Nstein Technologies, entreprise informatique qui a des bureaux de vente dans plusieurs pays);
- Jean-Marc Léger, Léger Marketing.

Sur l'ensemble de la période évaluée, le CA de la Fondation était composé, en moyenne, de douze membres. Au cours de la même période, le taux de renouvellement moyen du conseil était de 25 %.

Tableau 6

Taux de renouvellement des membres du CA de la Fondation

| | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | Moyenne |
|-------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Nombre de nouveaux membres | 5,0 | 1,0 | 3,0 | 4,0 | 2,0 | 3,0 | 3,0 |
| Nombre total de membres | 14,0 | 9,0 | 9,0 | 12,0 | 14,0 | 14,0 | 12,0 |
| Taux de renouvellement | 35,7 | 11,1 | 33,3 | 33,3 | 14,3 | 21,4 | 24,9 |

Source : Requête d'informations adressée à la Fondation, MFEQ, octobre 2013.

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR

Les résultats sont jugés satisfaisants.

- Les trois cibles sont atteintes.
- La Fondation de l'entrepreneurship rend compte adéquatement des activités relatives à CQT auprès des autorités du Ministère. En effet, tous les documents de reddition de comptes attendus sont régulièrement fournis. De plus, la Fondation transmet d'autres documents tels que des outils de communication, des annonces ou des publications dans lesquels le MFEQ est mentionné.
- La FDE consacre, en moyenne, 1,3 ETC à la réalisation du programme et sollicite d'autres ressources internes pour organiser différentes activités et événements.
- Le conseil d'administration de la Fondation est diversifié avec un taux de renouvellement moyen de ses membres de l'ordre de 25 %. Plusieurs de ses membres sont des chefs d'entreprise expérimentés en commercialisation à l'échelle internationale et susceptibles de comprendre les besoins des participants au programme. De plus, grâce à leur renommée, ces membres peuvent contribuer à accroître la notoriété de CQT.

CHAPITRE 5

L'EFFICACITÉ ET L'EFFICIENCE DU PROGRAMME

CRITÈRE 6

L'efficacité du programme

LES CIBLES

Il était attendu :

- Une part des frais administratifs et de gestion dans les dépenses totales du programme comparable à celle de mécanismes similaires.
- Une majorité d'expériences connexes à CQT menées à l'étranger obtenant un financement public.
- Un ratio bénéfices-coûts au moins égal à 1.

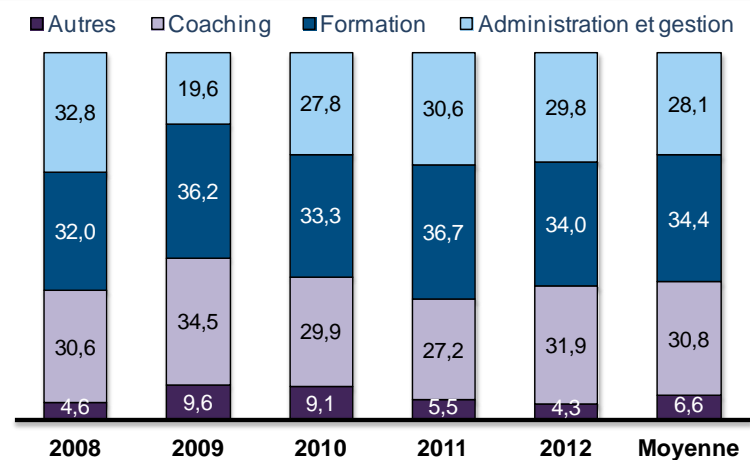
15. Part des frais administratifs et de gestion dans les dépenses totales du programme

↳ Source : Requête d'informations adressée à la Fondation.

Les frais administratifs et de gestion désignent les frais indirects hors les salaires et avantages sociaux versés aux employés. Durant la période évaluée, les frais administratifs et de gestion ont représenté 28,1 % des dépenses totales du programme, soit plus que la cible de 15 % considérée par le Ministère. Cette cible est la moyenne entre le pourcentage de 20 % de frais administratifs et de gestion dans les dépenses totales d'organismes disposant d'infrastructures de recherche et celui de 10 % observé dans les organismes n'ayant pas d'infrastructure de recherche.

Graphique 8

Part des frais administratifs et de gestion et des autres frais sur les dépenses totales de CQT (en %)



Source : Requête d'informations adressée à la Fondation, MFEQ, octobre 2012.

16. Proportion d'expériences apparentées à CQT menées à l'étranger recevant un financement public

↳ Sources : Requête d'informations et étalonnage.

Toutes les expériences apparentées à Croissance Québec Techno menées à l'étranger qui ont été analysées dans le cadre de la présente évaluation bénéficient d'un financement public. Le financement public de programmes apparentés à CQT peut être total ou partiel. Cela est même confirmé par l'ensemble des coachs interrogés à ce sujet. D'autres programmes tels que Vigo Accelerator Program (Finlande) et Growth Services Range (Nouvelle-Zélande), non traités dans le présent rapport, reçoivent un financement public. Pour plus de détails, voir l'indicateur 8 à la page 20.

CHAPITRE 5

L'EFFICACITÉ ET L'EFFICIENCE DU PROGRAMME

17. Ratio de rendement de la dépense publique

↳ Sources : Requête d'informations adressée à la Fondation et sondage auprès des entrepreneurs participants.

Le tableau 7 indique le ratio de rendement de la dépense publique allouée à la Fondation de l'entrepreneurship dans le but de soutenir la mise en œuvre du programme Croissance Québec Techno. La cohorte 1 a été écartée de l'analyse, car sa marge bénéficiaire n'avait pas été mesurée à l'année 0. L'annexe 1 présente de façon plus détaillée la méthode d'analyse appliquée.

Le ratio de rendement de la dépense publique est de 1,7. Du point de vue gouvernemental, ce résultat est bon dans la mesure où la dépense publique allouée est rentable pour la société. En effet, 1 M\$ de dépense publique entraîne 1,7 M\$ de flux économiques nouveaux dans l'économie du Québec.

Tableau 7

Rendement de la dépense publique allouée au programme CQT

(en milliers de dollars; années considérées : 2009 à 2012)

| Bénéfices liés au programme Croissance Québec Techno | | Total (en k\$) |
|--|---|-------------------|
| Bénéfices directs | | |
| Apports des entreprises dans les activités et les projets de CQT | | 620,3 |
| Apports des partenaires dans les activités et les projets de CQT | | 427,5 |
| Autres apports privés | | 122,6 |
| | <i>Sous-total des bénéfices directs</i> | 1 170,4 |
| Bénéfices indirects | | |
| Impacts des activités et des projets de CQT sur la rentabilité des entreprises | | 5 167,7 |
| | <i>Sous-total des bénéfices indirects</i> | 5 167,7 |
| | <i>Total des bénéfices économiques (dollars nominaux)</i> | 6 338,0 |
| | <i>Total des bénéfices (dollars enchaînés de 2009)</i> | 6 182,8 |
| | Total des bénéfices actualisés (année de référence 2009) | 4 897,4 |
| Coûts économiques liés au programme Croissance Québec Techno | | Total (en k\$) |
| Aides financières gouvernementales versées pour la réalisation de CQT | | |
| Aide financière versée par le MFEQ | | 1 523,0 |
| Autres aides financières gouvernementales | | 250,0 |
| Coût d'opportunité lié aux subventions du gouvernement du Québec | | 1 187,8 |
| | <i>Sous-total des aides financières gouvernementales</i> | 2 960,8 |
| | <i>Total des coûts économiques (en dollars nominaux)</i> | 2 960,8 |
| | <i>Total des coûts économiques (en dollars enchaînés de 2009)</i> | 2 932,8 |
| | Total des coûts économiques actualisés (année de référence 2009) | 2 841,8 |
| Ratio de rendement de la dépense publique | | 1,7 |

CHAPITRE 5

L'EFFICACITÉ ET L'EFFICIENCE DU PROGRAMME

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR ET SUGGESTIONS D'AMÉLIORATIONS

Les résultats sont jugés en partie satisfaisants.

- Deux cibles sur trois sont atteintes.
- La part des frais administratifs et de gestion, représentant 28,1 % des dépenses totales de CQT, dépasse la cible de 15 %. Toutefois, cette part doit être relativisée dans la mesure où ces frais comprennent, outre les frais indirects, un salaire qui a été prévu au budget de CQT et approuvé par les autorités du Ministère dès le début du programme. Les frais administratifs et de gestion retenus dans le cadre de cette évaluation correspondent à la définition généralement reconnue.

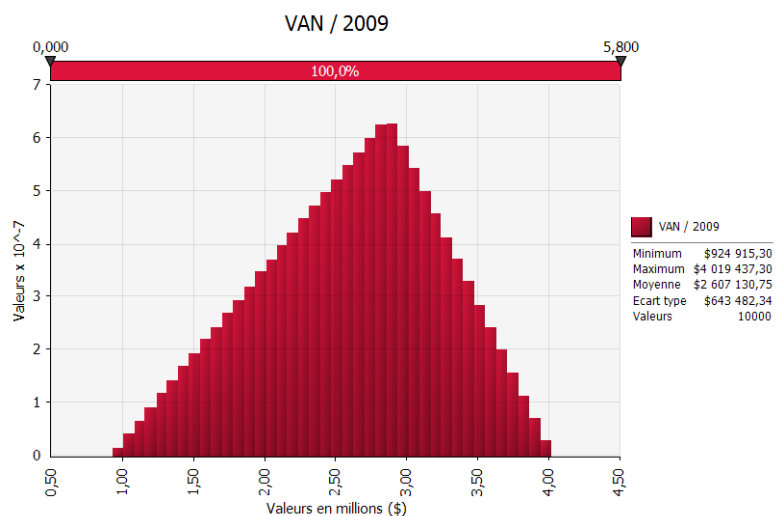
Nous avons voulu savoir quelle serait la part des frais administratifs et de gestion dans les dépenses totales en excluant de ce poste le salaire payé à la ressource affectée à CQT. En prenant comme hypothèse que le salaire en question s'élève à 60 k\$ (soit la rémunération annuelle moyenne d'un professionnel ayant cinq ans d'expérience au gouvernement du Québec), la part des frais administratifs et de gestion hors salaire dans les dépenses totales de CQT s'élève à 19,2 %.

En retranchant un salaire de 70 k\$ (soit la rémunération moyenne annuelle d'un professionnel ayant dix ans d'expérience au gouvernement du Québec), la part des frais administratifs et de gestion revient à 17,7 % des dépenses totales.

À la lumière de cette démonstration, on peut retenir que, même en excluant le salaire de la ressource affectée à CQT, la part des frais administratifs et de gestion reste plus élevée, de 2 à 4 %, que la moyenne considérée par le Ministère.

- À l'instar de CQT, toutes les expériences apparentées à l'étranger qui ont été analysées dans le cadre de la présente évaluation bénéficient d'un financement public.

- Le ratio de rendement de la dépense publique de 1,7 traduit le fait que les bénéfices économiques procurés par le programme sont supérieurs aux coûts de sa mise en œuvre. La méthode de Monte-Carlo a été appliquée à la valeur actuelle nette (VAN). Ce test de sensibilité démontre que le degré de confiance des résultats est de 100 %. Par conséquent, les probabilités que la VAN soit négative (donc un ratio de rendement de la dépense publique inférieur à 0) sont nulles.



Par conséquent, il est suggéré :

- 7 D'effectuer une revue des dépenses du programme en vue de diminuer et de maintenir les frais administratifs et de gestion à un niveau de 15 %, en moyenne, des dépenses totales.

CHAPITRE 6

LES IMPACTS DU PROGRAMME



L'ÉVALUATION DES IMPACTS DU PROGRAMME PERMET D'APPRÉCIER LES RETOMBÉES DE SES ACTIVITÉS ET DE SES SERVICES, SPÉCIALEMENT SUR LE RYTHME DE CROISSANCE ET LE SAVOIR-FAIRE DES ENTREPRISES AINSI QUE SUR LEUR MILIEU SOCIOÉCONOMIQUE.

CRITÈRE 7

Les impacts du programme sur le rythme de croissance des entreprises

LES CIBLES

Il était attendu :

- Un taux de croissance d'au moins 312 % du chiffre d'affaires des entreprises participantes.
- Une croissance du chiffre d'affaires moyen des entreprises participantes au moins égale au double de celle du chiffre d'affaires des entreprises de secteurs d'activité correspondants.
- Un bénéfice avant impôts, intérêts et amortissements en hausse.
- Une part des ventes réalisées à l'échelle internationale dans le chiffre d'affaires en hausse.

18. Taux de croissance du chiffre d'affaires des entreprises participantes

↳ Source : Analyse documentaire.

Croissance Québec Techno a pour but, entre autres, de décupler le chiffre d'affaires des entreprises participantes d'environ 1 à 2 M\$ par an à 20 M\$ au bout de cinq ans. Un taux de croissance global du chiffre d'affaires moyen de 312 % est attendu. Ce taux a été fixé en tenant compte du chiffre d'affaires moyen à l'an 0 des entreprises jointes dans le cadre de cette évaluation et de la donnée attendue en 2012 extrapolée en fonction de la durée écoulée depuis la fin de la cohorte. En prenant en compte le chiffre d'affaires moyen en l'an 0 (soit les 12 mois précédant le début

du programme) de toutes les entreprises participantes à CQT comparativement au chiffre d'affaires moyen en 2012 de ces mêmes entreprises, le taux de croissance moyen global est de 257 %. Ce taux de croissance du chiffre d'affaires moyen est inférieur à la cible de 312 %.

Tableau 8

Évolution du taux de croissance du chiffre d'affaires des entreprises participantes

| | CA moyen (en M\$) | | Variation (%) |
|----------------|-------------------|-------------|---------------|
| | An 0 | 2012 | |
| Cohorte 1 | 3,8 | 23,4 | 522,3 |
| Cohorte 2 | 5,1 | 14,1 | 174,9 |
| Cohorte 3 | 1,3 | 7,2 | 453,8 |
| Cohorte 4 | 1,9 | 4,0 | 110,5 |
| Cohorte 5 | 2,6 | 3,2 | 25,5 |
| Moyenne | 2,9 | 10,4 | 257,4 |

Source : Données de la FDE compilées par le MFEQ, septembre 2013.

CHAPITRE 6

LES IMPACTS DU PROGRAMME



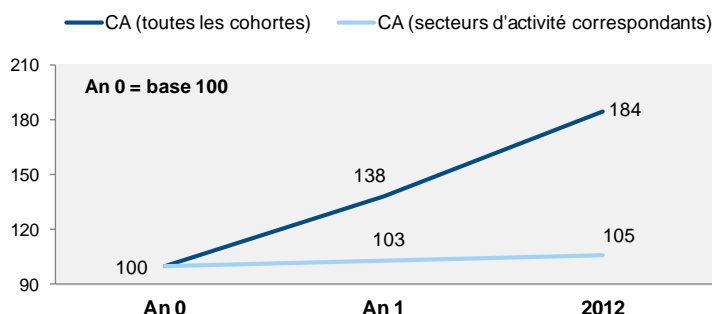
19. Effet du programme sur le chiffre d'affaires des entreprises participantes

↳ Sources : Analyse documentaire et statistiques publiques officielles.

Durant la période évaluée, la croissance du chiffre d'affaires moyen de l'ensemble des entreprises participantes a été plus de deux fois plus forte que celle du chiffre d'affaires des entreprises des secteurs d'activité correspondants au Canada. Le chiffre d'affaires des entreprises participantes est passé de 31 M\$ à l'an 0 à 57 M\$ en 2012 alors que celui des entreprises des secteurs d'activité correspondants a augmenté de 163 G\$ à 172 G\$. En base 100, le chiffre d'affaires des entreprises participantes a crû de 84 % alors que celui des entreprises des secteurs d'activité correspondants s'est apprécié de 5 %, soit une différence de 79 % (ou 15,8 fois plus). L'an 1 représente les douze mois précédant la fin du programme.

Graphique 9

Évolution comparée du chiffre d'affaires moyen des entreprises participantes et de celles des secteurs d'activité correspondants



Notes :

1. Le troisième point de mesure du CA des secteurs d'activité correspondants est l'année 2011.
2. Le CA des entreprises participantes en 2012 correspond au CA inscrit dans les plus récents rapports financiers allant de septembre 2011 à décembre 2012.

Sources : CANSIM 180-0003 et données fournies par la Fondation, compilation par le MFEQ, octobre 2013.

20. Évolution du bénéfice avant impôts

↳ Sources : Analyse documentaire et statistiques publiques officielles.

Le bénéfice avant impôts, intérêts et amortissements représente le bénéfice (perte) avant les frais financiers, la perte de change, les impôts sur les bénéfices, les amortissements et la perte de valeur des actifs incorporels. Au cours de la période évaluée, le bénéfice avant impôts des cohortes 2 à 5 a augmenté en moyenne de 472 %. La forte croissance du bénéfice avant impôts n'est pas homogène. En effet, l'augmentation a été plus soutenue pour la cohorte 2 que pour les autres, ceci s'expliquant notamment par le fait qu'elle est plus ancienne. La moyenne estimée de 472 % est obtenue grâce à la formule ci-dessous :

Tableau 9

Évolution du bénéfice avant impôts (en k\$)

| | An 0 | An 1 | 2012 | Taux de variation (%) | Coefficients multiplicateurs |
|------------|------|------|------|-----------------------|------------------------------|
| Cohorte 2 | 119 | 564 | 1784 | 1399 | 14,9916 |
| Cohorte 3* | 764 | 1058 | 2956 | 287 | 3,8691 |
| Cohorte 4 | 67 | 455 | 163 | 143 | 2,4328 |
| Cohorte 5 | 427 | 677 | 677 | 59 | 1,5855 |
| | | | | <i>Moyenne</i> | <i>5,7198</i> |

Taux de croissance moyen global estimé = 472 %

Source : Données de la FDE compilées par le MFEQ, septembre 2013.

* Bénéfice avant impôts moyen calculé en considérant six entreprises sur les neuf composant la cohorte 3. Les valeurs déficitaires des trois autres entreprises n'ont pas été prises en compte car leur situation a été considérée comme différente par rapport à celle des autres.

Taux de croissance moyen global estimé = (Moyenne des coefficients multiplicateurs – 1) * 100

Il est à noter que le taux de croissance moyen global de 472 % a été estimé en écartant trois entreprises des neuf entreprises qui composaient la cohorte 3. En effet, la situation financière de ces trois entreprises accusait un fort déficit (perte) dès le départ, soit à l'an 0. Du fait de cet handicap, elles ont été considérées comme différentes des autres entreprises participantes.

CHAPITRE 6

LES IMPACTS DU PROGRAMME



21. Évolution de la part des ventes internationales dans le chiffre d'affaires

↳ Source : Analyse documentaire.

Cet indicateur permet de mesurer la variation de la part des ventes réalisées à l'échelle internationale dans le chiffre d'affaires des entreprises. Entre l'an 0 et 2012, la part des ventes réalisées à l'échelle internationale dans le chiffre d'affaires des entreprises participantes est passée de 48,1 % à 56,0 %, soit une augmentation de 7,9 %. Cette part a augmenté en l'an 1 (les douze mois précédant la fin du programme) comparativement à l'an 0 avant de diminuer en 2012 pour les entreprises des cohortes 1 et 4.

Tableau 10

Part des ventes réalisées à l'échelle internationale (%)

| | An 0 | An 1 | 2012 | Variation (an 0 à 2012) |
|----------------|-------------|-------------|-------------|----------------------------|
| Cohorte 1 | 72,2 | 79,5 | 56,0 | -16,2 |
| Cohorte 2 | 32,1 | 49,3 | 70,0 | 37,9 |
| Cohorte 3 | 35,0 | 38,0 | 45,0 | 10,0 |
| Cohorte 4 | 55,9 | 65,4 | 57,0 | 1,1 |
| Cohorte 5 | 45,4 | 48,3 | 52,0 | 6,6 |
| Moyenne | 48,1 | 56,1 | 56,0 | 7,9 |

Source : Données de la FDE compilées par le MFEQ, septembre 2013.

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR ET SUGGESTIONS D'AMÉLIORATIONS

Les résultats sont jugés satisfaisants.

- Trois cibles sont atteintes et une autre est partiellement atteinte.
- Il a été constaté que le bénéfice avant impôts des entreprises participantes est en hausse, de même que la part des ventes réalisées à l'échelle internationale par rapport au chiffre d'affaires. En ce qui concerne le bénéfice avant impôts, un taux de croissance moyen global de 472 % est estimé. En d'autres termes, on peut considérer que le bénéfice avant impôts a été multiplié presque par cinq. Ce résultat de 472 % est obtenu après avoir écarté trois entreprises de la cohorte 3 qui se trouvaient en situation de déficit dès le départ. Par conséquent, elles ont été considérées comme différentes de l'ensemble des autres entreprises participantes. En incluant le bénéfice (perte) avant impôts de ces trois entreprises, le taux de croissance moyen global est estimé à 332 %.
- De plus, la croissance du chiffre d'affaires des entreprises participantes équivaut à plus du double de celle du chiffre d'affaires des entreprises des secteurs d'activité correspondants au Canada.
- La cible minimale de croissance globale du chiffre d'affaires moyen des entreprises participantes de 312 % n'a pas été atteinte. Toutefois, la croissance constatée de 257,4 % est notable.

Par conséquent, il est suggéré :

- 8 De revoir les objectifs de croissance du chiffre d'affaires présentés aux entrepreneurs participants au programme. En effet, aucune entreprise de la cohorte 1 dont les données financières étaient disponibles n'a vu son chiffre d'affaires multiplié par dix après cinq ans. L'entreprise dont le chiffre d'affaires a le plus crû au bout de cinq ans a vu ce dernier doubler.
- 9 De mener une consultation auprès des entreprises de la cohorte 3 afin de déterminer les raisons de la croissance plus rapide de leur chiffre d'affaires par rapport à celui des entreprises des autres cohortes.

CHAPITRE 6

LES IMPACTS DU PROGRAMME



CRITÈRE 8

LES CIBLES

Les impacts du programme sur le savoir-faire des entreprises

- Il était attendu :
- Une durée moyenne du cycle de vente en baisse.
- Pour la majorité des entrepreneurs participants au moins, il était attendu :
- Une évolution satisfaisante des compétences.
 - Une utilisation régulière des compétences acquises.
 - Une amélioration du capital relationnel.

22. Variation de la durée moyenne du cycle de vente

↳ Source : Analyse documentaire.

Le cycle de vente fait référence à la période écoulée entre la rencontre initiale avec un client potentiel et le moment où une vente est conclue. Entre l'an 0 et 2012, la durée moyenne du cycle de vente des entreprises participantes est passée de 10,3 mois à 9,8 mois, soit une diminution de 0,5 mois (15 jours). La durée moyenne du cycle de vente des entreprises des cohortes 1 et 2 a diminué en l'an 1, comparativement à l'an 0 avant d'augmenter en 2012.

Tableau 11

Variation de la durée moyenne du cycle de vente (en mois)

| | An 0 | An 1 | 2012 | Variation (an 0 à 2012) |
|----------------|-------------|------------|------------|-------------------------|
| Cohorte 1 | 14,0 | 12,6 | 16,0 | 2,0 |
| Cohorte 2 | 9,0 | 8,0 | 10,0 | 1,0 |
| Cohorte 3 | 15,0 | 14,0 | 10,0 | -5,0 |
| Cohorte 4 | 6,0 | 7,0 | 6,0 | 0,0 |
| Cohorte 5 | 7,7 | 7,5 | 7,0 | -0,7 |
| Moyenne | 10,3 | 9,8 | 9,8 | -0,5 |

Source : Données de la FDE compilées par le MFEQ, septembre 2013.

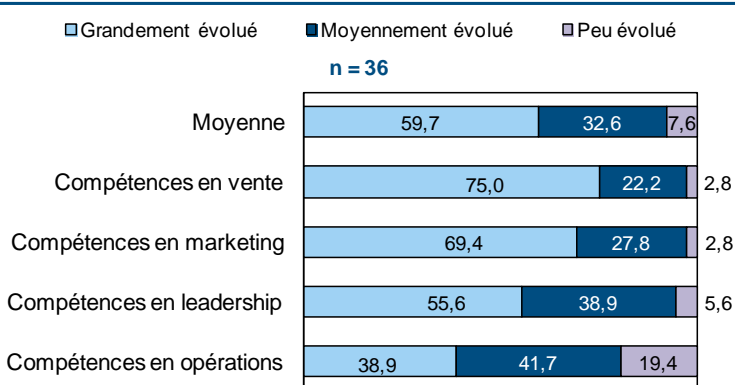
23. Évolution des compétences des entrepreneurs participants

↳ Source : Sondage auprès des entrepreneurs participants.

Les entrepreneurs participants ont déclaré, dans une proportion de 92,3 %, que leurs compétences ont grandement ou moyennement évolué à la suite de la participation au programme Croissance Québec Techno. Cette proportion est supérieure à la cible de 50 % + 1. C'est dans la vente que le plus d'entrepreneurs estiment avoir constaté une évolution significative de leurs compétences (grandement évolué : 75,0 %; moyennement évolué : 22,2 %).

Graphique 10

Taux d'évolution des compétences des entrepreneurs participants (en pourcentage)



Source : Sondage auprès des entrepreneurs participants, MFEQ, octobre 2013.

CHAPITRE 6

LES IMPACTS DU PROGRAMME

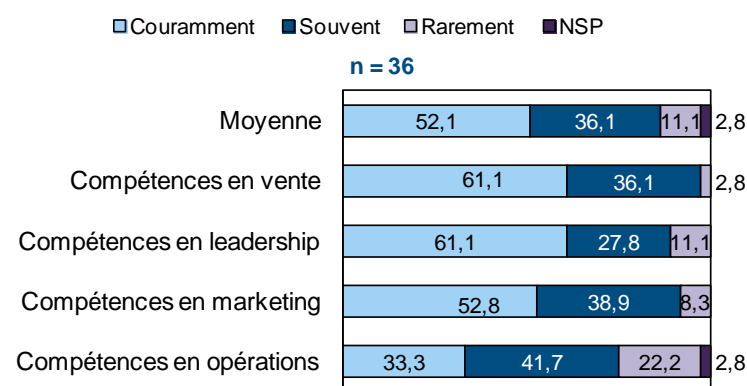
24. Utilisation des compétences acquises

↳ Source : Sondage auprès des entrepreneurs participants.

En moyenne, 88,2 % des entrepreneurs interrogés utilisent régulièrement (soit couramment ou souvent) les compétences acquises dans le cadre de leur participation à Croissance Québec Techno. Cette proportion est supérieure au taux d'utilisation minimum attendu, soit la majorité des entrepreneurs (50 % + 1). En ce qui concerne les volets du programme, ce sont les compétences en vente qui sont les plus régulièrement utilisées (couramment : 61,1 %; souvent : 36,1 %).

Graphique 11

Taux d'utilisation des compétences acquises (en %)



Source : Sondage auprès des entrepreneurs participants, MFEQ, octobre 2013.

25. Évolution du capital relationnel des entrepreneurs participants

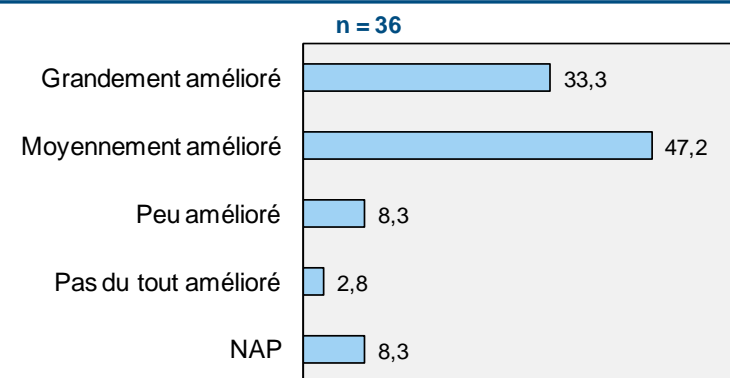
↳ Source : Sondages auprès des entrepreneurs participants, des formateurs et des coaches.

Par capital relationnel, il faut entendre l'ensemble des ressources, de l'information et des relations établies au cours de la participation au programme qui servent ou pourraient servir à développer les affaires.

L'évolution du capital relationnel des entrepreneurs participants est jugée satisfaisante dans la mesure où 80,5 % d'entre eux, soit plus que la cible minimale de 50 % + 1, estiment qu'il s'est amélioré. Ce pourcentage comprend les répondants qui ont déclaré que leur capital relationnel s'est grandement amélioré (33,3 %) et ceux qui ont déclaré qu'il s'est moyennement amélioré (47,2 %).

Graphique 12

Taux d'évolution du capital relationnel des entrepreneurs participants (en pourcentage)



Source : Sondage auprès des entrepreneurs participants, MFEQ, octobre 2013.

En corollaire au taux d'évolution du capital relationnel, 80,6 % des répondants ont déclaré avoir gardé, à la fin de leur participation au programme, des relations d'affaires avec d'autres entrepreneurs ayant participé au programme.

> CHAPITRE 6

LES IMPACTS DU PROGRAMME



COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR ET SUGGESTIONS D'AMÉLIORATIONS

Les résultats sont jugés satisfaisants.

- Les quatre cibles sont atteintes.
- La durée moyenne du cycle de vente des entreprises participantes a diminué de 15 jours durant la période évaluée.
- De plus, 92,3 % des entrepreneurs ont déclaré que leurs compétences ont grandement ou moyennement évolué par suite de leur participation au programme, soit bien plus que la simple majorité des répondants ciblée (50 % + 1).
- De même, 88,2 % des répondants utilisent régulièrement les compétences acquises grâce à Croissance Québec Techno.
- Enfin, 80,5 % des entrepreneurs estiment que leur capital relationnel s'est grandement ou moyennement amélioré.
- Toutefois, environ un entrepreneur sur cinq estime que ses compétences en opérations ont peu évolué et qu'il les utilise rarement. Il est à noter que tous les entrepreneurs rejoints par sondage ne prennent pas obligatoirement part aux opérations de leur organisation.

Par conséquent, il est suggéré :

- 10 De mieux mesurer les besoins en matière de compétences en opérations des entrepreneurs.

CHAPITRE 6

LES IMPACTS DU PROGRAMME



CRITÈRE 9

Les retombées socioéconomiques du programme

LES CIBLES

Il était attendu :

- La présence de deux cas à succès parmi les entreprises participantes.
- Un taux de croissance du nombre d'emplois dans les entreprises participantes supérieur à celui observé dans les entreprises des secteurs d'activité correspondants au Québec.
- Une contribution du programme à la création de richesse.

26. Description de deux cas à succès

↳ Source : Requête d'informations adressée à la Fondation.

Il a été demandé à la Fondation de présenter le cas de deux entreprises qui ont suivi le programme et qui ont eu du succès. Par succès, il est fait référence aux entreprises qui réunissent les trois conditions suivantes :

- La commercialisation à l'échelle internationale est réussie (hausse notable de la part des ventes réalisées à l'échelle internationale dans le chiffre d'affaires).
- Le chiffre d'affaires de l'entreprise a été multiplié par dix.
- Le capital de l'entreprise reste majoritairement détenu par des Québécois.

Pour des raisons de confidentialité, le nom des entreprises présentées par la Fondation ne peut être dévoilé. Les cas présentés concernent deux entreprises qui réalisent plus de ventes à l'échelle internationale et dont le capital reste largement détenu par des Québécois. Toutefois, aucune des deux entreprises n'a vu son chiffre d'affaires décupler au bout de cinq ans.

Tableau 12

Évolution des résultats de deux entreprises à succès ayant participé à CQT

| | Entreprise 1 | | Entreprise 2 | |
|---|--------------|-------|--------------|-------|
| | An 0 | 2012 | An 0 | 2012 |
| Part du chiffre d'affaires réalisé à l'étranger (%) | 90,0 | 99,0 | 23,0 | 81,0 |
| Nombre de distributeurs à l'étranger | 0,0 | 40,0 | - | - |
| Chiffres d'affaires (M\$) | 11,6 | 32,7 | 5,0 | 20,0 |
| Nombre d'employés | 88,0 | 200,0 | 88,0 | 360,0 |

Source : Requête d'informations adressée à la Fondation, octobre 2013.

27. Évolution comparée du taux de croissance du nombre d'emplois

↳ Sources : Analyse documentaire et statistiques publiques officielles.

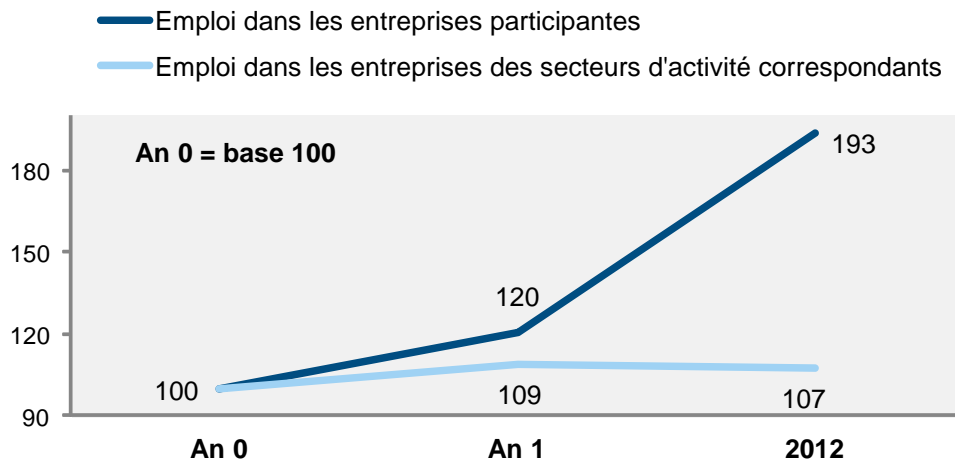
Entre l'an 0 et l'année 2012, le taux de croissance du nombre d'emplois dans les entreprises participantes a été de 93 %, alors qu'il a été de 7 % dans celles des secteurs d'activité correspondants au Québec. Cet écart de 86 % indique une croissance de l'emploi plus forte et plus rapide dans les entreprises ayant bénéficié du programme. En effet, le nombre total d'employés des entreprises participantes est passé de 1 775 à 3 431, soit une création de 1 656 nouveaux emplois. Durant la même période, le nombre d'emplois dans les entreprises des secteurs d'activité correspondants au Québec est passé de 209 084 à 224 524. Le graphique 13, à la page suivante, présente en base 100 l'évolution comparée du nombre d'emplois créés dans les entreprises participantes et dans celles des secteurs d'activité correspondants au Québec. L'an 1 représente les douze mois précédant la fin du programme.

CHAPITRE 6

LES IMPACTS DU PROGRAMME

Graphique 13

Évolution comparée de l'emploi dans les entreprises participantes et dans celles des secteurs d'activité correspondants



Sources : CANSIM 301-0006 et 281-0024 et données fournies par la Fondation, Compilation par le MFEQ, octobre 2013

28. Richesse créée par le programme

↳ Source : Requête d'informations adressée à la Fondation.

L'indicateur 17 relatif au ratio de rendement de la dépense publique a permis de calculer la richesse créée par le programme. Le tableau 13 de la page suivante détaille différentes étapes de ce calcul. Les principaux constats découlant de ce calcul sont les suivants :

- Le programme Croissance Québec Techno a généré 4,9 M\$ de bénéfices économiques au Québec sous la forme de contributions financières dans le cadre de ses projets et de ses activités, ainsi que par l'amélioration de la compétitivité et de la profitabilité des entreprises participantes.
- Les coûts du programme CQT se chiffrent à 2,8 M\$. Ils comprennent les différentes dépenses publiques ainsi que le coût d'opportunité pour le gouvernement d'intervenir par l'intermédiaire de ce programme.
- La valeur actualisée nette (VAN) de 2,1 M\$ correspond à la richesse créée par le programme une fois que les bénéfices et les coûts cités ci-dessus sont pris en compte.

CHAPITRE 6

LES IMPACTS DU PROGRAMME



Tableau 13

Richesse créée par le programme Croissance Québec Techno (en milliers de dollars)

| Bénéfices liés au programme Croissance Québec Techno | Total (en k\$) |
|--|-------------------|
| Bénéfices directs | |
| Apports des entreprises dans les activités et les projets de CQT | 620,3 |
| Apports des partenaires dans les activités et les projets de CQT | 427,5 |
| Autres apports privés | 122,6 |
| <i>Sous-total des bénéfices directs</i> | 1 170,4 |
| Bénéfices indirects | |
| Impacts des activités et des projets de CQT sur la rentabilité des entreprises | 5 167,7 |
| <i>Sous-total des bénéfices indirects</i> | 5 167,7 |
| <i>Total des bénéfices économiques (dollars nominaux)</i> | 6 338,0 |
| <i>Total des bénéfices (dollars enchaînés de 2009)</i> | 6 182,8 |
| Total des bénéfices actualisés (année de référence 2009) | 4 897,4 |

| Coûts économiques liés au programme Croissance Québec Techno | Total (en k\$) |
|--|-------------------|
| Aides financières gouvernementales versées pour la réalisation de CQT | |
| Aide financière versée par le MFEQ | 1 523,0 |
| Autres aides financières gouvernementales | 250,0 |
| Coût d'opportunité lié aux subventions du gouvernement du Québec | 1 187,8 |
| <i>Sous-total des aides financières gouvernementales</i> | 2 960,8 |
| <i>Total des coûts économiques (en dollars nominaux)</i> | 2 960,8 |
| <i>Total des coûts économiques (en dollars enchaînés de 2009)</i> | 2 932,8 |
| Total des coûts économiques actualisés (année de référence 2009) | 2 841,8 |
| VAN | 2 056 |

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR ET SUGGESTIONS D'AMÉLIORATIONS

Les résultats sont jugés en partie satisfaisants.

- Deux cibles sont atteintes et une autre est partiellement atteinte.
- La Fondation a illustré les retombées de Croissance Québec Techno à l'aide de cas à succès. Toutefois, ceux-ci ne réunissent pas tous les critères recherchés, en l'occurrence la croissance attendue du chiffre d'affaires. La suggestion d'amélioration va dans le même sens que celle formulée au critère 7.
- Le taux de croissance du nombre d'emplois dans les entreprises participantes est plus élevé que celui constaté dans les entreprises des secteurs d'activité correspondants au Québec.
- Croissance Québec Techno a contribué à la création de richesse au Québec. En effet, 2,1 M\$ de richesse nouvelle créée sont attribuables à CQT.



7.1 LES PRINCIPAUX CONSTATS

Le tableau ci-dessous présente les principaux constats de l'évaluation ainsi que l'appréciation des résultats.

Légende : ✓ pour cible atteinte; ± pour cible partiellement atteinte; X pour cible non atteinte

| Évaluation de la pertinence du programme Croissance Québec Techno | Degré d'atteinte des résultats |
|---|--------------------------------|
| Critère 1 : La demande à l'égard du programme CQT. | |
| 01. La demande à l'égard du programme se maintient avec un taux d'entrants de 46 %. | ± |
| 02. Le nombre de partenaires s'est maintenu à 6. | ± |
| 03. L'enveloppe financière relative au programme est en hausse de 40 %. | ✓ |
| Critère 2 : La réponse à un besoin. | |
| 04. Des bénéfices découlant du programme ont été constatés. | ✓ |
| 05. Le programme est unique, voire complémentaire à d'autres initiatives québécoises. | ✓ |
| 06. Tous les partenaires et 97,2 % des entrepreneurs trouvent le programme utile. | ✓ |
| Critère 3 : L'adéquation aux attentes du Ministère. | |
| 07. Le financement ministériel est utilisé conformément aux attentes. | ✓ |
| 08. CQT est en partie comparable à d'autres expériences apparentées menées ailleurs. | ± |
| 09. L'effet de levier du financement du MFEQ est de 1. | ✓ |
| Évaluation de l'efficacité et de l'efficience du programme CQT | |
| Critère 4 : Les extraits du programme et la satisfaction de la clientèle. | |
| 10. La Fondation a réalisé des activités et des services admissibles au programme CQT. | ✓ |
| 11. 100 % des partenaires et des coaches et 97,2 % des entrepreneurs sont satisfaits de CQT. | ✓ |
| Critère 5 : La gestion et l'administration du programme. | |
| 12. La Fondation rend compte régulièrement de ses activités liées à CQT au Ministère. | ✓ |
| 13. La Fondation consacre annuellement au moins 1,3 ETC pour l'administration de CQT | ✓ |
| 14. Le conseil d'administration de la Fondation est diversifié et se renouvelle régulièrement. | ✓ |
| Critère 6 : L'efficience du programme. | |
| 15. La part de 28 % des frais administratifs et de gestion dans les dépenses totales de CQT est plus élevée que la moyenne attendue par le Ministère. | X |
| 16. Toutes les expériences apparentées à CQT à l'étranger qui ont été analysées reçoivent un financement public | ✓ |
| 17. Le ratio bénéfices-coûts est égal à 1,7. | ✓ |
| Évaluation des impacts du programme CQT | |
| Critère 7 : Les impacts sur le rythme de croissance des entreprises. | |
| 18. Le taux de croissance global du chiffre d'affaires moyen des entreprises participantes de 257 % est inférieur à la cible attendue de 312 %. | ± |
| 19. La croissance du chiffre d'affaires moyen des entreprises participantes est près de 16 fois plus forte que celle du chiffre d'affaires des entreprises des secteurs d'activité correspondants au Canada, soit plus que la cible de 2. | ✓ |
| 20. Le bénéfice avant impôts des entreprises participantes est en hausse de 472 %. | ✓ |
| 21. La part des ventes réalisées à l'échelle internationale est en hausse de 8 %, en moyenne. | ✓ |
| Critère 8 : Les impacts du programme sur le savoir-faire des entrepreneurs. | |
| 22. La durée moyenne du cycle de vente a diminué de 15 jours. | ✓ |
| 23. 92,3 % des entrepreneurs estiment que leurs compétences ont évolué adéquatement. | ✓ |
| 24. 88,2 % des entrepreneurs utilisent fréquemment les compétences acquises. | ✓ |
| 25. 80,5 % des entrepreneurs estiment que leur capital relationnel s'est amélioré. | ✓ |
| Critère 9 : Les retombées socioéconomiques du programme. | |
| 26. Deux cas à succès ont été fournis, mais ne réunissent pas tous les critères considérés. | ± |
| 27. Le taux de croissance du nombre d'emplois de 93 % dans les entreprises participantes est supérieur à celui des entreprises des secteurs d'activité correspondants au Québec. | ✓ |
| 28. 2,1 M\$ de richesse économique nouvelle ont été créés grâce au programme. | ✓ |

7.2 LES RÉPONSES AUX QUESTIONS DU MANDAT

1. L'intervention gouvernementale est-elle appropriée?

L'intervention gouvernementale est appropriée, notamment en raison de la demande que continue de susciter le programme, de l'absence de redondance entre le programme et d'autres initiatives québécoises, de même qu'en raison de la valeur ajoutée par le programme. De plus, le financement ministériel est utilisé conformément aux attentes. Toutefois, le programme gagnerait à susciter plus de candidatures et de partenariats, ainsi que des participations financières plus conséquentes de la part de bailleurs autres que le Ministère.

2. Le programme CQT remplit-il ses objectifs à un coût raisonnable?

L'administration et la gestion du programme par la Fondation de l'entrepreneurship obéissent aux saines pratiques généralement reconnues. De plus, le ratio de rendement de la dépense publique de 1,7 signifie que le programme est rentable pour le gouvernement en ce qu'il crée plus de richesse qu'il n'en coûte aux Québécoises et aux Québécois pour le réaliser. Toutefois, les frais administratifs et de gestion sont trop élevés par rapport aux dépenses totales de CQT.

3. Les impacts du programme sont-ils assez probants?

Les impacts sont probants, notamment parce que le programme a contribué à la création de richesse nouvelle au Québec, soit 2,1 M\$. De plus, le bénéfice avant impôts et la part des ventes réalisées à l'échelle internationale dans le chiffre d'affaires sont en hausse. De même, les entreprises qui ont participé à CQT ont généré 1 656 emplois. Toutefois, la hausse notable du chiffre d'affaires moyen des entreprises participantes de 257 % n'a pas suffi pour atteindre la cible.

7.3 SYNTHÈSE DES CONSTATS ET ÉVALUATION DE CQT

Les résultats du programme Croissance Québec Techno sont jugés satisfaisants. Globalement, les objectifs fixés sont atteints et la Fondation de l'entrepreneurship a mis en place une reddition de comptes appropriée. Le tableau ci-dessous détaille le pointage des résultats, effectué selon la méthode décrite au chapitre 3. Le programme CQT obtient une note globale de 75,38 sur 100. Par conséquent, l'appréciation qualitative est « résultats satisfaisants ».

| Pointage des résultats sur 100 | | |
|--|------------------------|---------------|
| Protocole d'évaluation | Pointage final pondéré | |
| | Score | Maximum |
| Pertinence | | |
| Critère 1 : La demande à l'égard du programme CQT. | 5,83 | 11,67 |
| Critère 2 : La réponse à un besoin. | 9,72 | 11,67 |
| Critère 3 : L'adéquation aux attentes du Ministère. | 8,75 | 11,67 |
| <i>Sous-total Pertinence (sur 35 pts)</i> | <u>24,30</u> | 35,00 |
| Efficacité | | |
| Critère 4 : Les extraits et la satisfaction de la clientèle. | 8,13 | 10,00 |
| Critère 5 : La gestion et l'administration du programme. | 9,17 | 10,00 |
| Critère 6 : L'efficacité du programme. | 5,83 | 10,00 |
| <i>Sous-total Efficacité (sur 30 pts)</i> | <u>23,13</u> | 30,00 |
| Impacts | | |
| Critère 7 : Les impacts sur le rythme de croissance des entreprises. | 8,39 | 11,67 |
| Critère 8 : Les impacts sur le savoir-faire des entrepreneurs. | 9,84 | 11,67 |
| Critère 9 : Les retombées socioéconomiques du programme. | 9,72 | 11,67 |
| <i>Sous-total Impacts (sur 35 pts)</i> | <u>27,95</u> | 35,00 |
| Total sur 100 | 75,38 | 100,00 |

➤ ANNEXE 1

L'ANALYSE BÉNÉFICES-COÛTS



L'analyse avantages-coûts (ou bénéfiques-coûts) a été utilisée pour deux indicateurs :

- Ratio de rendement de la dépense publique (indicateur 17 du protocole d'évaluation).
- Richesse créée par le programme (indicateur 28 du protocole d'évaluation).

L'analyse quantifie, sur une même base monétaire (le dollar), les bénéfices (ou avantages) économiques procurés par les activités et les services du programme Croissance Québec Techno et les coûts économiques du soutien gouvernemental versé au cours de la période s'étendant de 2009 à 2012. L'année 2008 a été exclue de l'analyse dans la mesure où elle marque le début du programme et que des retombées n'étaient pas attendues au terme de cette année. De plus, la cohorte 1 n'a pas été prise en compte, car les données sur le bénéfice avant impôts des entreprises correspondantes n'étaient pas disponibles. De même, les données de la cohorte 6 dont la fin remonte à moins d'un an de l'évaluation n'ont pas été intégrées à l'analyse.

Les bénéfices économiques

Ils sont constitués des flux économiques générés par les activités et les services du programme et par les effets de ces activités et de ces services sur l'amélioration de la productivité et de la rentabilité des entreprises participantes.

Les coûts économiques

Ils sont constitués des montants des aides financières versées par le gouvernement du Québec, et éventuellement des apports du gouvernement fédéral pour soutenir les activités réalisées dans le cadre du programme CQT et du coût d'opportunité d'avoir décidé d'intervenir de cette manière.

Le modèle d'analyse est présenté ci-dessous :

$$RBC_{t-n,t+m} = \frac{\sum_{i=0}^n \frac{\text{bénéfices}_{t-i}}{(1+r)^{-i}} + \sum_{j=1}^m \frac{\text{bénéfices}_{t+j}}{(1+r)^j}}{\sum_{i=0}^n \frac{(1+\delta_{t-i}) \times \text{coûts}_{t-i}}{(1+r)^{-i}} + \sum_{j=1}^m \frac{(1+\delta_{t-j}) \times \text{coûts}_{t+j}}{(1+r)^j}}$$

Les effets induits du financement gouvernemental tels que la création d'emplois ne sont pas considérés dans l'analyse, en raison du coût d'opportunité. En effet, si les aides financières avaient été utilisées ailleurs que dans le programme CQT, ces effets se seraient tout de même produits.

Les composantes détaillées du modèle d'analyse sont les suivantes :

- **RBC** : pour ratio bénéfices-coûts; c'est le ratio de rendement de la dépense publique présenté au critère 6 de ce rapport. Cet indicateur permet de répondre à la question suivante : pour chaque dollar dépensé par le gouvernement, à combien s'élèvent les bénéfices économiques générés par le programme? Le rendement est jugé bon si le ratio est supérieur à 1.
- **Bénéfices économiques** – ils regroupent :
 - Les frais défrayés par les entreprises et les partenaires pour la réalisation des activités et des services relatifs au programme. Ils correspondent à la somme des composantes suivantes : les apports des entreprises participantes, les contributions des organismes partenaires et les autres revenus provenant de Croissance Québec Techno (placements, intérêts, etc.). Ces données ont été obtenues grâce à la requête d'informations adressée à la Fondation de l'entrepreneuriat.
 - L'impact des activités et des services relatifs au programme sur la compétitivité et la rentabilité des entreprises participantes. Voici les étapes du calcul de l'impact attribuable à Croissance Québec Techno :

> ANNEXE 1

L'ANALYSE BÉNÉFICES-COÛTS



1. Tout d'abord, une variable calculant la différence entre le bénéfice avant impôts des entreprises en 2012 et celui déclaré à l'an 0 a été créée. Les données permettant de procéder à ce calcul proviennent des rapports de la Fondation relatifs à chaque cohorte ainsi qu'au rapport « Mesure 5 ans ».
 2. Ensuite, a été considéré l'impact en pourcentage de la participation au programme sur la rentabilité de l'entreprise estimé par les entrepreneurs (par sondage). Pour combler les valeurs manquantes, la même question avait été posée selon une échelle de 0 à 10 (0 = aucun impact; 5 = impact moyen; 10 = impact très élevé). Le nombre choisi par le répondant a été multiplié par dix et considéré comme décrivant l'impact en pourcentage de CQT sur la rentabilité de l'entreprise. Une nouvelle variable a été créée en combinant les deux séries de données.
 3. Par la suite, les données recueillies aux sous-questions de la question 3 du sondage adressé aux entrepreneurs (« Quels bénéfices avez-vous notés à la suite de votre participation à Croissance Québec Techno? ») ont été traduites dans une nouvelle variable. La variable obtenue a été régressée avec celle créée à l'étape 2. La régression est significative ($p < 0,05$) et le R^2 est de 0,15. La constante est de -0,293 et le coefficient de régression, de 5,792.
 4. La part réellement attribuable au programme a été calculée comme suit :
$$\text{Part attribuable à CQT} = -0,293 + 5,792 * \text{impact estimé par l'entrepreneur} + \varepsilon$$
 5. Le bénéfice avant impôts réellement attribuable à CQT est le produit des variables créées à l'étape 1 et à l'étape 4. Autrement dit, le bénéfice avant impôts entre l'an 0 et 2012 est multiplié par la part réellement attribuable au programme.
- **Coûts économiques** – ils regroupent :
 - Les subventions versées par le gouvernement du Québec pour le soutien au fonctionnement du programme.
 - Les subventions du gouvernement du Canada. En effet, le programme de péréquation indique que le Québec a toujours été un bénéficiaire net des transferts fédéraux. Il est donc nécessaire de considérer les apports publics du fédéral comme des coûts. Toutefois, malgré le fait que l'actionnaire de la BDC est le gouvernement du Canada, les fonds versés par la BDC ont été comptabilisés dans les bénéfices car les revenus de cet organisme proviennent du secteur privé.
 - La part des apports des organismes partenaires provenant d'un financement public assimilée à une réaffectation de subventions publiques.
 - Les autres coûts, soit les investissements induits déboursés par les partenaires privés dans le cadre de la réalisation du programme.
 - **Coût d'opportunité.** Il correspond à l'expression $(1+\delta)$ dans le modèle. Les investissements publics ne sont possibles que parce qu'il y a des recettes fiscales. Or le prélèvement de ressources financières par l'impôt est coûteux du point de vue de l'efficacité socioéconomique, et ce coût doit être répercuté sur les dépenses que ces ressources permettent de financer. Cela conduit à introduire la mesure du coût d'opportunité des fonds publics sous la forme d'un coefficient multiplicateur appliqué à tout dollar public dépensé. Dans notre cas, ce coefficient correspond à l'inefficacité de la taxation gouvernementale servant à financer Croissance Québec Techno (ou toute forme de programme public). Le paramètre d'inefficacité est de 0,67, en moyenne, pour la période évaluée selon les données du ministère des Finances et de l'Économie. Ainsi, le coût réel d'une dépense publique de 100 000 \$ est de $100\ 000 \$ \times (1 + 0,67) = 167\ 000 \$$.

> ANNEXE 1

L'ANALYSE BÉNÉFICES-COÛTS

- **Taux d'actualisation.** Il correspond à l'expression « r » dans le modèle. Le CIRANO suggère d'utiliser un taux d'actualisation de 6 %. L'utilisation du taux réel entraîne la conversion des flux financiers en dollars enchaînés.
- **Indice implicite des prix du PIB (IIPP).** L'IIPP est utilisé pour éliminer la composante inflationniste des flux financiers.

L'analyse de sensibilité

Différentes analyses de sensibilité réalisées avec la méthode de Monte-Carlo et à l'aide du logiciel @RISK ont permis de démontrer la robustesse des résultats obtenus par les analyses. Trois scénarios de variation des bénéfices indirects ont été utilisés lors des analyses de sensibilité :

- **Scénario 1** : il s'agit du scénario conservateur, avec un montant des impacts des activités et des projets de CQT sur la profitabilité des entreprises estimé à 2,9 M\$. Ce montant constitue la somme des différences entre les bénéfices des entreprises participantes à l'an 0 et à l'an 1, auxquels la part attribuable au programme a été multipliée. Les entreprises des autres cohortes qui n'ont pas estimé la part des bénéfices attribuable à CQT ne sont pas incluses.
- **Scénario 2** : il s'agit du scénario médian, avec un montant des impacts des activités et des projets de CQT sur la profitabilité des entreprises estimé à 5,2 M\$. Ce montant est la somme des bénéfices attribuables à CQT entre l'an 0 et 2012, auxquels ont été écartées les valeurs extrêmes, soit celles liées à des déclarations estimant la part attribuable au programme à plus de 70 % (c'est-à-dire la médiane et plus d'un écart-type). Les entreprises des autres cohortes qui n'ont pas estimé la part des bénéfices attribuable à CQT ne sont pas incluses.
- **Scénario 3** : il s'agit du scénario optimiste, avec un montant des impacts des activités et des projets de CQT sur la profitabilité des entreprises estimé à 6,5 M\$. Ce montant représente la somme des bénéfices attribuables au programme entre l'an 0 et 2012 pour toutes les entreprises participantes, à l'exception de celles des autres cohortes qui n'ont pas estimé la part des bénéfices attribuable à CQT.

De plus, nous avons fait varier le taux d'actualisation dans une plage de valeurs allant de 3 à 6 %. L'analyse de Monte-Carlo a été réalisée avec dix mille itérations, c'est-à-dire dix mille possibilités de variation des bénéfices indirects et du taux d'actualisation. Les résultats de l'analyse bénéfices-coûts sont fiables dans la mesure où ils reposent sur un degré de confiance de 100 %. En effet, on obtient une valeur actualisée nette (VAN) positive (donc un ratio de rendement de la dépense publique supérieur à 0) dans 100 % des cas en faisant varier les bénéfices indirects dans une plage de valeurs s'étendant des plus conservatrices aux moins conservatrices. Il convient de noter que l'analyse de Monte-Carlo indique une VAN moyenne de 2,6 M\$, alors que la VAN présentée dans le rapport est de 2,1 M\$. La VAN de 2,1 M\$ a été délibérément conservée dans le but de présenter les résultats les plus conservateurs possibles. Toutefois, l'analyse comporte certaines limites :

- La période d'évaluation considérée, soit 2009-2012, signifie que les impacts futurs du programme ne sont pas pris en compte dans la présente analyse. Toutefois, les impacts économiques des activités et des services réalisés durant la période évaluée sont pris en compte.
- L'analyse ne prend pas en compte les externalités positives pour la société occasionnées par les activités et les services du programme Croissance Québec Techno.

➤ ANNEXE 2

LES ACRONYMES

| | | |
|---------------|---|---|
| BDC | ➔ | Banque de développement du Canada |
| CIRANO | ➔ | Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations |
| CQT | ➔ | Croissance Québec Techno |
| DCEP | ➔ | Direction de la coordination et de l'évaluation de programme |
| DDE | ➔ | Direction du développement de l'entrepreneuriat |
| ETC | ➔ | Équivalent temps complet (soit 1 827 heures de travail par an) |
| FDE | ➔ | Fondation de l'entrepreneurship |
| MFEQ | ➔ | Ministère des Finances et de l'Économie du Québec |
| MIT | ➔ | Massachusetts Institute of Technology |
| OBNL | ➔ | Organisme à but non lucratif |
| OQLF | ➔ | Office québécois de la langue française |
| PAEN | ➔ | Programme d'aide à l'entrepreneuriat |
| PME | ➔ | Petites et moyennes entreprises |

➤ ANNEXE 3

LA DOCUMENTATION CONSULTÉE



Source : Fondation de l'entrepreneurship

- Bilan annuel 2007-2008 pour le projet pilote « Accompagnement des entreprises technologiques québécoises à forte croissance », 8 juillet 2008.
- « Mesure 5 ans », Programme Croissance Québec Techno, cohortes 1 à 5, 6 novembre 2012.
- Plan d'affaires du projet d'appui aux entreprises technologiques québécoises à forte croissance, juillet 2010.
- Rapports de fin d'année, cohortes 1 à 5.
- Rapport de mi-étape, cohorte 6, année 1, 25 janvier 2013.
- Rapports annuels 2008-2009 à 2012-2013.

Source : Ministère des Finances et de l'Économie du Québec

- Bilan annuel du Projet pilote d'accompagnement des entreprises technologiques québécoises à forte croissance au 30 avril 2008, juillet 2008.
- Convention d'aide financière MDEIE-FDE 2008-2009.
- Convention d'aide financière MDEIE-FDE 2010-2013.
- Convention d'aide financière MFEQ-FDE 2013-2014.

Sources de l'étalonnage :

- Organisation de coopération et de développement économique (OCDE), *An international benchmarking analysis of public programmes for high-growth firms*, mars 2013, en ligne, [http://www.oecd.org/cfe/leed/OECD-DBA%20HGF%20PROGRAMME%20REPORT_SECOND%20FINAL%20DRAFT%20\(2\).pdf](http://www.oecd.org/cfe/leed/OECD-DBA%20HGF%20PROGRAMME%20REPORT_SECOND%20FINAL%20DRAFT%20(2).pdf). (page consultée le 25 octobre 2013)
- Scottish Enterprise, *Review of the Companies of Scale pilot programme*, août 2007, en ligne, http://www.evaluationonline.org.uk/evaluations/Documents.do?action=download&id=239&ui=bro_wse. (page consultée le 25 octobre 2013)
- Site Internet du Valencian Global Growth Program, http://www.valencianglobal.com/en_inicio.html. (page consultée le 25 octobre 2013)
- Site Internet du programme Groeiversneller, <http://www.groeiversneller.nl/>. (page consultée le 25 octobre 2013)

Autres sources :

- « ETC », site Internet du Syndicat des employé(e)s du Centre Hospitalier de l'Université de Montréal, <http://www.sechum.org/2012/02/etc/> (page consultée le 30 juillet 2013)
- Définition du mot « coaching », site Internet du grand dictionnaire terminologique de l'Office québécois de la langue française (OQLF), <http://gdt.oqlf.gouv.qc.ca/> (page consultée le 25 octobre 2013)
- « Mentorat, *coaching* et conseil : séparer les pommes des oranges », Site Internet de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, <http://www.portailrh.org/expert/ficheSA.aspx?f=78757> (page consultée le 25 octobre 2013).