



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

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

# SERVICES-CONSEILS AUX PME INNOVANTES

## ENTENTE AVEC INNO-CENTRE

### Bilan de mise en œuvre

Pour la période du 1<sup>er</sup> avril au 31 octobre 2017



## NOTES AU LECTEUR

- 1) Sauf avis contraire dans le texte, toutes les sommes indiquées sont en dollars canadiens. Les symboles suivants sont utilisés : k\$ pour milliers de dollars et M\$ pour millions de dollars.
- 2) Selon l'indicateur considéré, le total des résultats peut comporter un écart de  $\pm 1\%$  pour les pourcentages ou de  $\pm 1$  pour les autres valeurs. Cet écart s'explique par l'arrondissement des résultats présentés.
- 3) Pour les résultats de sondage, les pourcentages calculés tiennent compte des répondants concernés qui ont répondu à la question. On exclut du total les réponses « Ne s'applique pas » (NAP) et « Ne sait pas ou ne répond pas » (NSP/NRP).
- 4) Ce bilan porte sur les entreprises recrutées dont les services devaient débiter au plus tard le 31 octobre 2017.
- 5) Dans le présent document, le terme *PME* désigne toute petite ou moyenne entreprise de moins de 500 employés, sans tenir compte de son chiffre d'affaires ou de la valeur de ses actifs. Il s'agit de la définition du Programme canadien des accélérateurs et des incubateurs (PCAI), qui a inspiré l'entente du ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation (MESI) avec l'organisme.
- 6) Afin d'alléger le texte, *Inno-centre* désigne la Corporation Inno-centre du Québec.

---

*Le bilan de mise en œuvre de l'entente de 4,0 M\$ signée avec la Corporation Inno-centre du Québec concernant les services-conseils aux PME innovantes est réalisé à la demande du Secteur des services aux entreprises et des affaires territoriales (SEAT) du MESI.*

*Il vise à faire état des réalisations du 1<sup>er</sup> avril au 31 octobre 2017 et à donner un avis sur le déploiement des services dans le cadre de cette entente après sept mois d'existence.*

*Le présent bilan est réalisé conformément à la Politique ministérielle d'évaluation de programme et à la Charte de l'évaluation de programmes, disponible à l'adresse suivante :*

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

---

### AUTEURE DU BILAN

**Chantale Poirier**, évaluatrice de programmes  
Recherche et rédaction

Direction de la coordination, de l'évaluation et  
de la planification

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

Ce document est disponible  
sur demande auprès de cette direction.

### POUR NOUS JOINDRE

Direction de la coordination, de l'évaluation et  
de la planification

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

710, place D'Youville, 7<sup>e</sup> étage  
Québec (Québec) G1R 4Y4

**Téléphone : 418 691-5698, poste 4179**

**Pour plus d'information :**  
[gar@economie.gouv.qc.ca](mailto:gar@economie.gouv.qc.ca)

Le présent document est le fruit de la collaboration de plusieurs personnes sans lesquelles les travaux n'auraient pu être menés à leur terme. À cet égard, nous tenons à remercier toutes les personnes associées de près ou de loin à la réalisation de ce bilan.

Plus particulièrement, nous remercions la direction et le personnel d'Inno-centre, qui nous ont fourni les données de gestion relatives aux entreprises recrutées, aux services livrés et aux investisseurs. Inno-centre a aussi validé les données utilisées dans le bilan et préparé ses commentaires sur le document. Ces commentaires sont présentés à la section 5.2 du présent bilan.

Nos remerciements sont adressés également à la Direction du développement des entreprises (DDE) du Ministère, qui a collaboré à la réalisation du bilan et à la validation des constats du document.

## LES PERSONNES AYANT COLLABORÉ À LA RÉALISATION DU BILAN

- **Sophie de Courval**, coordonnatrice – Équipe gestion financière, Direction générale et capital humain  
Direction du développement des entreprises, MESI
- **Daniel Gagné**, directeur général  
Direction générale des services aux entreprises et de l'entrepreneuriat, MESI
- **Pierre Hébert**, directeur  
Direction du développement des entreprises, MESI
- **Christophe Marchal**, évaluateur principal et chef d'équipe d'évaluation  
Direction de la coordination, de l'évaluation et de la planification, MESI
- **Claude Martel**, président  
Corporation Inno-centre du Québec
- **Sylvain Verreault**, directeur – Finances et administration  
Corporation Inno-centre du Québec

### **François Maxime Langlois**

Directeur  
Direction de la coordination, de l'évaluation et  
de la planification

### **Christophe Marchal**

Évaluateur principal et chef d'équipe d'évaluation  
Direction de la coordination, de l'évaluation et  
de la planification

Le bilan de mise en œuvre de l'entente signée avec la Corporation Inno-centre du Québec a pour objectifs de faire état des activités réalisées du 1<sup>er</sup> avril au 31 octobre 2017, ainsi que d'évaluer la satisfaction et l'utilité des services de même que les premiers résultats pour les entreprises et les investisseurs.

Cette entente porte sur un projet de services-conseils d'accélération pour des PME innovantes, projet dont le coût prévu totalise 8,0 M\$, dont 4,0 M\$ proviennent du Ministère. Au 31 octobre 2017, 1,39 M\$ de l'aide financière du Ministère avaient été utilisés par l'organisme pour offrir ces services.

Les commentaires d'Inno-centre sur ce bilan sont présentés à la section 5.2.

## RÉALISATIONS AU 31 OCTOBRE 2017

- 104 entreprises recrutées pour 105 mandats d'entreprises dans 16 des 17 régions du Québec.
- 84 entreprises référées par huit organisations d'investisseurs.
- 20 entreprises référées par 15 directions régionales du Ministère.
- 9 665 heures de services livrés (37 % du total prévu pour ces entreprises).
- 81 % des heures fournies portent sur les stratégies d'affaires, les opérations ainsi que le marketing et la commercialisation.
- Dépenses totales du projet de 3,3 M\$ (41 % du coût total prévu de 8,0 M\$).
- Aide financière du Ministère utilisée de 1,39 M\$ (35 % du total alloué de 4,0 M\$).
- Contributions *pro bono* de 1,9 M\$ (58 % des dépenses totales du projet de 3,3 M\$).
- Coût des services livrés qui sera assumé par le Ministère de 145 \$ l'heure.

## SATISFACTION, VALEUR AJOUTÉE ET PREMIERS RÉSULTATS

- 98 % des entreprises et tous les investisseurs qui ont répondu au sondage sont satisfaits ou très satisfaits des services reçus.
- Environ 90 % des entreprises et des investisseurs considèrent que les services reçus sont de niveau élevé (expertise de pointe de conseillers principaux) et qu'ils permettront d'accélérer la croissance de leur entreprise de façon marquée.
- 79 % des entreprises auraient été prêtes à payer pour ces services un montant généralement substantiel, de l'ordre de 125 \$ à 175 \$ l'heure pour près des deux tiers des entreprises.
- Si c'était à refaire, les investisseurs référeraient de nouveau leurs entreprises à Inno-centre.
- Le projet n'est pas assez avancé pour générer des résultats probants en ce qui concerne la croissance du chiffre d'affaires et du nombre d'employés. Les premiers résultats sont connus pour huit entreprises.

## CONSTATS ET ÉLÉMENTS DE RÉFLEXION, DE SUIVI OU D'AMÉLIORATION

Après sept mois d'activité, les réalisations du projet de services-conseils respectent dans l'ensemble les attentes du Ministère, et les services répondent aux besoins des entreprises et des investisseurs. Certains constats effectués dans le bilan suggèrent une réflexion, un suivi ou des améliorations à apporter. Il revient aux autorités du Ministère de décider des suites à donner aux éléments qui suivent.

### Éléments de suivi ou d'amélioration :

- Quatre entreprises référées par des investisseurs ne respectent pas les exigences; l'une est une grande entreprise et les trois autres n'ont pas un chiffre d'affaires d'au moins 2,0 M\$.
- Les attentes du Ministère à l'égard des secteurs d'activité visés ne sont pas claires, de sorte qu'il n'est pas possible de vérifier le respect de cette attente.
- Les services des investisseurs qui ont référé des entreprises et ceux des conseillers responsables de l'encadrement représentent 99 % de la valeur des contributions *pro bono* au 31 octobre. À ce stade-ci, les cinq autres types de services (services d'avocats, par exemple) sont marginaux. Un suivi et une reddition de comptes détaillée à ce sujet permettraient de mieux apprécier la nature et l'importance de ces contributions.
- Le Ministère a élaboré une procédure d'approbation des mandats par ses directions régionales pour assurer une collaboration avec l'organisme dans la réalisation du projet. Selon 7 des 16 directions régionales concernées, la collaboration prévue n'a généralement pas eu lieu pour les entreprises qu'elles ont référées. Pour celles référées par des investisseurs, on note une différence de perception sur la nature de la collaboration établie.
- Le suivi régulier de l'avancement du projet devrait être maintenu pour assurer sa pleine réalisation, et il serait important d'obtenir une validation écrite des montants (et des types) de financement auprès des investisseurs à la fin des services afin de pouvoir documenter l'atteinte de cette cible importante.

Éléments de réflexion :

- On note que 87 % des entreprises référées par des investisseurs l'ont été par une seule organisation, qui dispose d'un réseau régional. Même s'il n'y avait pas d'attentes relatives à la diversité des investisseurs, il s'agit d'une concentration importante d'entreprises recrutées par un même investisseur.
- Aucune contribution financière des entreprises n'était prévue à l'entente. Plusieurs entreprises sondées ont indiqué la présence d'une contribution volontaire de leur part dans leur entente avec Inno-centre.

	1.1	Contexte et objectifs du bilan de mise en œuvre .....	1
CHAPITRE 1	1.2	Clientèle et parties prenantes.....	1
CONTEXTE ET MANDAT	1.3	Description des services et résultats attendus.....	1
	1.4	Sources de données.....	2
CHAPITRE 2	2.1	Entreprises recrutées .....	3
ACTIVITÉS RÉALISÉES	2.2	Investisseurs qui ont référé des entreprises .....	3
	2.3	Services-conseils livrés aux entreprises .....	4
CHAPITRE 3	3.1	Satisfaction à l'égard des services reçus .....	5
SATISFACTION, UTILITÉ ET RÉSULTATS	3.2	Valeur ajoutée des services reçus .....	5
	3.3	Premiers résultats pour les entreprises.....	6
	3.4	Collaboration avec les directions régionales du MESI .....	7
CHAPITRE 4	4.1	Montants utilisés de l'enveloppe de 4,0 M\$ .....	8
FINANCEMENT DU PROJET	4.2	Financement <i>pro bono</i> d'Inno-centre .....	8
CHAPITRE 5	5.1	Principaux constats et éléments à suivre ou à améliorer.....	9
CONCLUSIONS	5.2	Commentaires d'Inno-centre .....	11
ANNEXES		ANNEXE 1 : Sources de données .....	14
		ANNEXE 2 : Compléments d'information .....	15

### 1.1 CONTEXTE ET OBJECTIFS DU BILAN DE MISE EN ŒUVRE

En vertu du décret n° 223-2017 du 22 mars 2017, le Ministère a signé une convention d'aide financière avec la Corporation Inno-centre du Québec pour que celle-ci mette en œuvre des services-conseils aux PME innovantes. L'aide financière accordée par le Ministère en vertu de cette convention est de 4,0 M\$.

Le Secteur des services aux entreprises et des affaires territoriales (SEAT) du Ministère a confié la réalisation d'un bilan de mise en œuvre de cette entente à la Direction de la coordination, de l'évaluation et de la planification (DCEP). L'article 6.1. o) de la convention précise que l'organisme s'engage à participer et à collaborer au processus d'évaluation de programmes du Ministère. Le présent bilan s'inscrit dans ce processus.

Ce bilan de mise en œuvre a pour objectifs de faire état des activités réalisées du 1<sup>er</sup> avril au 31 octobre 2017 et d'évaluer la satisfaction et l'utilité des services de même que les premiers résultats pour les entreprises et les investisseurs. Les aspects couverts par ce bilan sont présentés au tableau 1.1.

**Tableau 1.1**

#### Les aspects couverts par le bilan de mise en œuvre

##### Les activités réalisées par Inno-centre



1. Les entreprises recrutées
2. Les investisseurs qui ont référé des entreprises
3. Les services-conseils livrés aux entreprises

##### La satisfaction, l'utilité et les premiers résultats pour les entreprises et les investisseurs



4. La satisfaction à l'égard des services reçus
5. La valeur ajoutée des services reçus
6. Les premiers résultats pour les entreprises
7. La collaboration avec les directions régionales du Ministère

##### Le financement du projet



7. Les montants utilisés de l'enveloppe de 4,0 M\$
8. Le financement *pro bono* d'Inno-centre

### 1.2 CLIENTÈLE ET PARTIES PRENANTES

Les autorités et les gestionnaires responsables de l'entente avec Inno-centre sont les principaux clients du mandat. Les autorités sont le sous-ministre et le sous-ministre adjoint aux services aux entreprises et aux affaires territoriales. Les gestionnaires sont les personnes responsables de l'entente à la Direction générale des services aux entreprises et de l'entrepreneuriat ainsi qu'à la Direction du développement des entreprises.

Les parties prenantes associées à la réalisation de ce bilan sont les directions nommées ci-dessus, la DCEP du Ministère ainsi que l'organisme Inno-centre.

### 1.3 DESCRIPTION DES SERVICES ET RÉSULTATS ATTENDUS

#### 1.3.1 Les objectifs et les services offerts

L'entente sur les services-conseils aux PME innovantes vise à accélérer les investissements, en particulier sous forme de capitaux propres (« équité ») ou de quasi-capitaux propres (« quasi-équité »), d'une nouvelle cohorte d'un minimum de 92 mandats de PME manufacturières innovantes afin qu'elles puissent se démarquer à l'échelle mondiale.

Ces services sont offerts par les membres de l'équipe d'Inno-centre, appuyés par des partenaires professionnels et financiers externes. Il s'agit de services-conseils d'accélération d'affaires sous forme d'accompagnement personnalisé qui peuvent concerner la stratégie d'affaires, les opérations, le marketing et la commercialisation, les finances, les ententes commerciales et la propriété intellectuelle ainsi que les ressources humaines et la rémunération. Inno-centre signe une convention de services avec chacune des entreprises.

### 1.3.2 Les résultats attendus

Les résultats attendus sont précisés dans la convention d'aide financière ainsi que dans un document supplémentaire convenu entre le Ministère et Inno-centre. Ces résultats attendus sont les suivants :

- Minimum de 75 entreprises et de 92 mandats d'entreprises.
- Entreprises situées dans au moins 10 régions du Québec.
- Taux de satisfaction de la clientèle de 85 % ou plus.
- Contribution *pro bono*<sup>1</sup> des partenaires d'Inno-centre : 4,0 M\$ (50 % du coût total du projet).
- Financement reçu ou confirmé par les entreprises : 80 M\$ au 31 mars 2021 (36 mois après la fin de l'intervention); 40 M\$ au 31 mars 2019; plus de 15 % des entreprises.
- Accroissement du chiffre d'affaires : 30 % au 31 mars 2021; 10 % au 31 mars 2019; pour la majorité des entreprises (50 % plus 1).
- Accroissement du nombre d'employés : 15 % au 31 mars 2021; 5 % au 31 mars 2019; pour la majorité des entreprises (50 % plus 1).

### 1.3.3 Les normes et les modalités d'application

L'entreprise admissible doit répondre aux critères qui suivent :

1. Elle réalise un chiffre d'affaires annuel d'un minimum de 2 M\$.
2. Elle est référée par le Ministère dans le cadre d'une stratégie gouvernementale ou par un investisseur en capital de risque reconnu. L'investisseur doit être désireux d'investir dans l'entreprise dans un horizon d'au plus six mois, ou il doit avoir déjà investi et pourrait considérer un réinvestissement dans l'entreprise.

Toutefois, le Ministère peut, à son entière discrétion, référer des entreprises qui ne correspondent pas à ces critères pour un maximum de 10 % du nombre d'heures alloué à ce projet, soit 2 760 heures.

Également, l'aide financière de 4,0 M\$ porte exclusivement sur les dépenses suivantes :

- Le coût relatif aux conseillers, au taux de 125 \$ l'heure pour un total de 27 600 heures (maximum de 300 heures par mandat).
- Les dépenses d'appui aux mandats (recrutement des entreprises, assignation des mandats, coordination des conseillers, gestion des partenariats professionnels, suivi des livrables et contrôle de la qualité), qui ne pourront pas excéder 13,75 % de la contribution du Ministère.

### 1.3.4 La participation des directions régionales du Ministère

Le Ministère a élaboré une procédure sur l'approbation des mandats d'entreprises par ses directions régionales dans les deux situations suivantes :

- Les entreprises référées par les investisseurs financiers : Inno-centre fait la prospection auprès des investisseurs et, par la suite, une collaboration doit être établie avec la direction régionale concernée, à partir du moment où l'entreprise est pressentie jusqu'à la précision de ses besoins et des sources de financement.
- Les entreprises référées par le Ministère : les directions régionales font la promotion des services auprès des entreprises de leur région en mesure d'obtenir du capital de risque. Inno-centre évalue la faisabilité pour les entreprises potentiellement référées et, par la suite, la collaboration avec les directions régionales se poursuit de façon constante tout au long de la réalisation des mandats auprès de ces entreprises.

## 1.4 SOURCES DE DONNÉES

Les sources de données utilisées sont les suivantes : 1) la reddition de comptes fournie par Inno-centre au SEAT depuis le début du projet et une requête d'informations complémentaires adressée à l'organisme; 2) un sondage téléphonique auprès des entreprises recrutées et des investisseurs qui ont référé des entreprises; 3) une consultation des directions régionales du Ministère; 4) les documents de gestion relatifs au projet. Plus de détails sont présentés à l'annexe 1, notamment à propos du rendement du sondage.

---

<sup>1</sup> La valeur des contributions *pro bono* correspond à la valeur pécuniaire des heures de services effectuées par les partenaires internes et externes d'Inno-centre. Ces contributions sont détaillées à l'annexe C de l'entente.



### 2.1 ENTREPRISES RECRUTÉES

Au 31 octobre 2017<sup>2</sup>, 104 entreprises ont été recrutées et doivent commencer à recevoir des services au plus tard à cette date. On compte 105 mandats, dont deux pour une même entreprise. La cible minimale de 75 entreprises et de 92 mandats est donc respectée.

La quasi-totalité des entreprises sont des PME et ont un chiffre d'affaires de 2 M\$ ou plus. Il s'agit des exigences pour être admissible aux services, sauf pour une partie des entreprises référées par le Ministère<sup>3</sup>.

Toutefois, parmi les entreprises référées par des investisseurs, trois avaient moins de 2 M\$ de chiffre d'affaires au moment du référencement, et une n'était pas une PME.

Les entreprises sont localisées dans presque toutes les régions du Québec, ce qui respecte la cible d'au moins 10 régions.

La moitié des entreprises proviennent du secteur manufacturier. Le secteur des services professionnels scientifiques et techniques ainsi que celui des grossistes-marchands représentent 36 % des entreprises. La part de 14 % qui reste comprend six secteurs : deux dans le domaine des services comme la gestion des déchets et l'assainissement, et quatre dans d'autres secteurs comme celui du transport.

Les attentes du Ministère à l'égard des secteurs visés ne sont pas claires. Dans la convention d'aide financière, il est question de PME innovantes pour qualifier l'entente et de PME manufacturières dans la description du projet. Dans le document explicatif du projet, on mentionne les technologies industrielles, les technologies de l'information et des communications (TIC) et les nouveaux médias.

Des données plus détaillées sur les entreprises recrutées sont présentées à l'annexe 2.

### 2.2 INVESTISSEURS QUI ONT RÉFÉRÉ DES ENTREPRISES

Au total, 84 entreprises ont été référées par des investisseurs. Les 20 autres entreprises ont été référées par 15 des 17 directions régionales du Ministère.

On compte 8 organisations différentes d'investisseurs, dont le Fonds de solidarité FTQ et son réseau de fonds régionaux qui ont référé 73 entreprises.

Les investisseurs sont tous situés à Montréal ou dans les environs, à l'exception des fonds régionaux, qui couvrent 13 régions en incluant Montréal.

#### Graphique 2.1

##### Caractéristiques des entreprises recrutées



##### 104 entreprises

99\* → chiffre d'affaires de 2 M\$ ou plus  
103 → PME de moins de 500 employés  
105 → mandats d'entreprises



##### Localisation

16 des 17 régions du Québec  
52 % → dans 3 régions



##### Secteurs d'activité

50 % → manufacturier  
21 % → services professionnels et techniques  
15 % → grossistes-marchands  
14 % → autres secteurs

\* Pour une entreprise référée par le Ministère, le chiffre d'affaires n'est pas disponible.

Source : Données d'Inno-centre au 31 octobre 2017.

#### Graphique 2.2

##### Caractéristiques des investisseurs



##### 8 organisations différentes

7 → région de Montréal (dont l'une à Longueuil)  
1 → 13 régions du Québec, en incluant Montréal  
Fonds de solidarité FTQ et ses fonds régionaux



##### 84 entreprises référées

73 → Fonds de solidarité FTQ et ses fonds régionaux  
11 → 7 organisations  
1 à 3 selon l'organisation

Source : Données d'Inno-centre au 31 octobre 2017.

<sup>2</sup> D'autres entreprises ont été recrutées pour des services devant débiter à partir du 1<sup>er</sup> novembre 2017. En date du 21 décembre, on compte 115 entreprises recrutées.

<sup>3</sup> Une des 20 entreprises référées par les directions régionales ne correspond pas à ces critères. Pour une autre entreprise, cette correspondance est inconnue.

Selon les investisseurs qui ont répondu au sondage, les investissements étaient déjà réalisés dans 68 % des entreprises référées (50 sur 74). Pour les autres entreprises, ils étaient au stade d'analyse. Par ailleurs, ces investisseurs avaient déjà investi par le passé dans 58 % de ces entreprises (43 sur 74), alors que c'était la première fois qu'ils le faisaient ou qu'ils envisageaient de le faire dans les autres.

### 2.3 SERVICES-CONSEILS LIVRÉS AUX ENTREPRISES

De la fin mars à la fin octobre 2017, 9 665 heures de services-conseils ont été fournies aux entreprises par Inno-centre et ses partenaires.

Il s'agit d'une moyenne de 93 heures par entreprise, soit 37 % des 250 heures prévues pour chacune<sup>4</sup>.

On constate que pour 63 % des entreprises (65), les services ont débuté entre les mois d'août et d'octobre. Ceci est cohérent avec le fait que les efforts devaient être concentrés sur le recrutement d'entreprises lors des premiers mois.

Au 31 octobre 2017, les services sont en cours, à différents stades, pour pratiquement toutes les entreprises. Quatre entreprises ont déjà obtenu 250 heures de services ou tout près.

Six types de services ont été livrés (graphique 2.4). Ceux-ci correspondent aux types dont ont convenu Inno-centre et le Ministère.

Selon les données fournies par Inno-centre, les conseils relatifs aux stratégies d'affaires, aux opérations ainsi qu'au marketing et à la commercialisation représentent 81 % des heures de services livrés (7 790 heures sur les 9 665).

Parmi les 63 entreprises qui ont répondu au sondage, voici combien<sup>5</sup> ont reçu certains services :

- 52 → opérations de l'entreprise;
- 44 → stratégies d'affaires;
- 34 → marketing et commercialisation;
- 22 → finances;
- 18 → ressources humaines et rémunération;
- 8 → ententes commerciales et propriété intellectuelle.

**Graphique 2.3**  
Services-conseils livrés

**9 665 heures**



**Moyenne par entreprise**

- 93 heures
- 37 % des heures prévues (250)



**Part des services livrés**

- 25 % ou moins : 46 entreprises
- 26 à 50 % : 23 entreprises
- 51 à 75 % : 22 entreprises
- 76 à 100 % : 13 entreprises



**Mois du début des services**

- Mars à juillet : 39 entreprises
- Août à octobre : 65 entreprises

Source : Données d'Inno-centre au 31 octobre 2017.

**Graphique 2.4**  
Types de services livrés (en heures)



**3 005** → stratégies d'affaires

**2 705** → opérations



**2 080** → marketing et commercialisation

**1 087** → finances



**639** → ressources humaines et rémunération

**149** → ententes commerciales et propriété intellectuelle

Source : Données d'Inno-centre au 31 octobre 2017.

Par ailleurs, selon 20 entreprises, c'est-à-dire 32 % de celles qui ont répondu au sondage, Inno-centre les a référées à ses partenaires-clés pour l'obtention de services spécialisés. Environ 58 % d'entre elles ont utilisé les services de ces partenaires. La plupart de celles qui ne l'ont pas fait comptent le faire à court terme.

<sup>4</sup> Dans la convention d'aide financière, un maximum de 300 heures par mandat d'entreprise était prévu, pour un total de 27 600 heures pour tout le projet. Afin de soutenir davantage d'entreprises, Inno-centre prévoit réaliser des mandats de l'ordre de 250 heures pour environ 115 entreprises.

<sup>5</sup> Le total ne donne pas 63 entreprises, car plusieurs entreprises ont reçu plus d'un type de services.



### 3.1 SATISFACTION À L'ÉGARD DES SERVICES REÇUS

Jusqu'à maintenant, 98 % des entreprises sont dans l'ensemble satisfaites des services reçus, et 79 % de celles-ci auraient été aussi satisfaites si elles avaient dû payer pour ces services.

Les taux de satisfaction varient de 95 % à 100 % pour les aspects plus précis sondés : qualité et pertinence du diagnostic, plan d'action proposé, compétences et conseils du personnel d'Inno-centre, compétences et conseils des partenaires-clés, et disponibilité et coordination du conseiller principal.

#### Graphique 3.1

##### Taux de satisfaction de la clientèle



##### Pour les entreprises

98 % → satisfaites (66 % très satisfaites)  
95 % à 100 % → satisfaites pour des aspects précis  
79 % → aussi satisfaites si elles avaient dû payer



##### Pour les investisseurs

11 sur 11 → satisfaits (8 sur 11 très satisfaits)  
11 sur 11 → satisfaits pour des aspects précis

Source : Sondage, novembre 2017, n = 63 pour les entreprises, sauf les situations où l'aspect ne s'applique pas.

Tous les investisseurs qui ont répondu au sondage sont satisfaits des services reçus par eux-mêmes et par les entreprises qu'ils ont référées. Cette satisfaction se manifeste également pour les divers aspects sondés : services reçus à titre d'investisseur, diagnostics et plans d'action proposés pour les entreprises référées, compétences, conseils et disponibilité du personnel.

### 3.2 VALEUR AJOUTÉE DES SERVICES REÇUS

Les services offerts ont une valeur ajoutée pour la clientèle.

Près de 90 % des entreprises considèrent que les services reçus sont d'un niveau élevé, c'est-à-dire qu'ils nécessitent une expertise pointue de conseillers principaux<sup>6</sup>. Tous les investisseurs qui ont répondu à cette question du sondage sont aussi de cet avis.

Dans une proportion de 79 %, les entreprises seraient prêtes à payer un montant substantiel pour ces services, qui sont actuellement gratuits<sup>7</sup>.

Si c'était à refaire, tous les investisseurs qui ont répondu au sondage référeraient leurs entreprises à Inno-centre pour ces services.

Les motifs de référencement de ces investisseurs<sup>8</sup> concernent :

- les éléments du plan d'affaires à préciser ou à corroborer (19 entreprises);
- le renforcement de diverses activités ou capacités des entreprises (57 entreprises);
- le soutien d'experts pour favoriser l'exécution du plan d'affaires (47 entreprises).

#### Graphique 3.2

##### Valeur ajoutée pour la clientèle



##### Pour les entreprises

89 % → niveau élevé des services (conseiller principal)  
79 % → prêtes à payer pour ces services  
→ 64 % de l'ordre de 125 \$ à 175 \$ l'heure  
→ 13 % de l'ordre de 100 \$ l'heure  
→ 2 % moins de 100 \$ l'heure



##### Pour les investisseurs



11 sur 11 → niveau élevé des services (conseiller principal)  
12 sur 12 → référeraient les entreprises si c'était à refaire

Source : Sondage, novembre 2017, n = 63 pour les entreprises.

<sup>6</sup> Au total, 11 % des entreprises considèrent que, jusqu'à maintenant, les services reçus sont d'un niveau de base, c'est-à-dire qu'ils pourraient être donnés par des conseillers moins expérimentés et qu'ils sont facilement accessibles auprès de consultants ou d'autres ressources.

<sup>7</sup> L'entente signée avec Inno-centre ne prévoit pas de contributions financières des entreprises. Le projet est financé par le Ministère et les contributions *pro bono*. Une quarantaine d'entreprises sondées ont précisé que leur entente avec Inno-centre comportait une contribution volontaire de leur part à la fin du mandat.

<sup>8</sup> Ces motifs sont ceux précisés dans l'entente entre Inno-centre et l'entreprise. Plus d'un motif peut s'appliquer à une même entreprise. Les investisseurs qui ont répondu à cette question ont référé 74 des 84 entreprises.



### 3.3 PREMIERS RÉSULTATS POUR LES ENTREPRISES

À ce stade-ci, les résultats sont très préliminaires, car très peu d'entreprises ont reçu une grande partie des heures de services prévues (voir la section 2.3).

Selon les informations obtenues par Inno-centre auprès des investisseurs, huit entreprises ont reçu un financement ou la confirmation d'un financement depuis le moment de leur référencement. Le montant de financement est de 40,7 M\$, sous forme de capitaux propres (« équité ») ou de quasi-capitaux propres (« quasi-équité »).

Par ailleurs, près de la moitié des entreprises qui ont répondu au sondage estiment que les services reçus leur permettront d'obtenir à court terme du financement de la part d'un investisseur.

Parmi les investisseurs qui ont répondu au sondage, huit avaient des investissements au stade d'analyse au moment du référencement. Jusqu'à maintenant, deux investisseurs ont pris leur décision, et ils comptent investir à court terme dans 11 des 13 entreprises référées. Pour cinq autres investisseurs, la livraison des services n'est pas assez avancée pour qu'ils puissent décider.

Les effets présentés sur la croissance des entreprises proviennent des entreprises et des investisseurs qui ont répondu au sondage.

On constate que 13 % des entreprises ont créé un total de 25 emplois. Il s'agit d'une croissance moyenne de 7,2 % de l'emploi pour ces entreprises.

Une proportion de 13 % des entreprises a généré un chiffre d'affaires supplémentaire total de 7,35 M\$. La croissance moyenne du chiffre d'affaires est de 19,4 % pour ces entreprises.

La quasi-totalité des entreprises et des investisseurs estiment que les services-conseils permettront, tout à fait (31 %) ou probablement (63 %), d'accélérer la croissance de leur entreprise de façon marquée.

#### Graphique 3.3

##### Effets sur le financement des entreprises

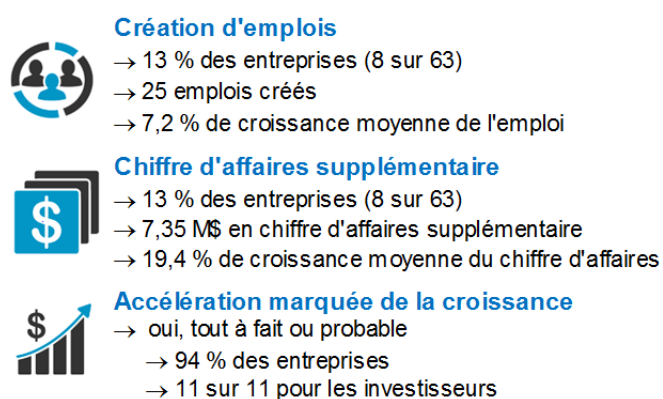


\* Données d'Inno-centre fournies par les investisseurs.

Sources : Sondage et données d'Inno-centre, novembre 2017.

#### Graphique 3.4

##### Effets sur la croissance des entreprises



Source : Sondage, novembre 2017.



### 3.4 COLLABORATION AVEC LES DIRECTIONS RÉGIONALES DU MESI

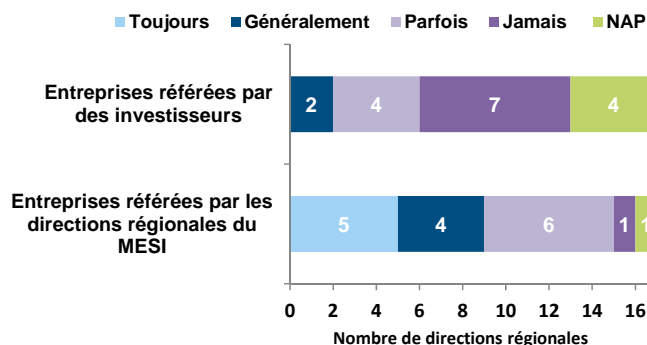
Une procédure d'approbation des mandats par les directions régionales a été préparée par le Ministère pour assurer une collaboration avec l'organisme dans la réalisation du projet.

En ce qui concerne le volet sur les entreprises référées par les directions régionales, on constate que 9 des 16 directions régionales concernées considèrent que ces mandats ont été généralement ou toujours réalisés avec leur collaboration. Les sept autres directions régionales estiment que cette collaboration a parfois ou n'a jamais eu lieu.

Pour le volet relatif aux entreprises référées par des investisseurs, on constate une perception différente entre le Ministère et l'organisme sur la collaboration établie. Cela explique que 11 des 13 directions régionales concernées n'ont que parfois ou jamais été informées ou impliquées dans ces mandats dans leur région.

**Graphique 3.5**

#### Collaboration entre Inno-centre et les directions régionales



Source : Consultation des directions régionales du MESI, novembre 2017, n = 17.

### 4.1 MONTANTS UTILISÉS DE L'ENVELOPPE DE 4,0 M\$

Au 31 octobre 2017, les dépenses pour le projet totalisent 3,3 M\$, ce qui représente 41 % du coût total de 8,0 M\$ prévu à la fin du projet.

Concernant l'enveloppe budgétaire fournie par le Ministère dans le cadre de l'entente, elle est utilisée à 35 % (1,39 M\$ sur 4,0 M\$). Les types de dépenses réalisées correspondent aux dépenses permises.

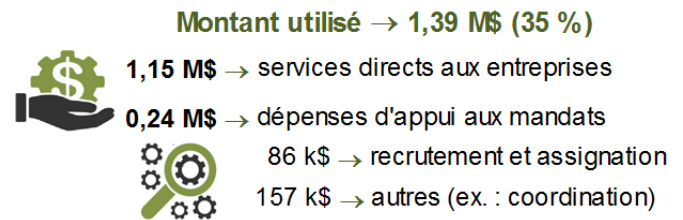
Le coût des services aux entreprises livrés par les conseillers totalise 1,15 M\$. En moyenne, cela correspond à 119 \$ l'heure, ce qui respecte la limite permise.

Les dépenses d'appui aux mandats de 242 k\$ représentent 17,4 % du montant de l'enveloppe utilisée. À ce stade-ci, la proportion dépasse la limite de 13,75 %, ce qui s'explique par le fait que les activités de recrutement et d'assignation des mandats (86 k\$) sont concentrées au début du projet<sup>9</sup>. Les autres activités d'appui aux mandats (157 k\$) sont la coordination des conseillers, la gestion des partenariats professionnels, le suivi des livrables et le contrôle de la qualité.

Les dépenses d'appui aux mandats sont composées essentiellement des tarifs de services professionnels et des coûts salariaux (90 %). Les dépenses générales de fonctionnement représentent une part de 10 %.

Le coût des services livrés sera de 145 \$ l'heure pour le Ministère, si l'ensemble des 4,0 M\$ est utilisé et que les 27 600 heures de services sont effectuées.

**Graphique 4.1**  
Utilisation de l'enveloppe budgétaire



Source : Données d'Inno-centre au 31 octobre 2017.

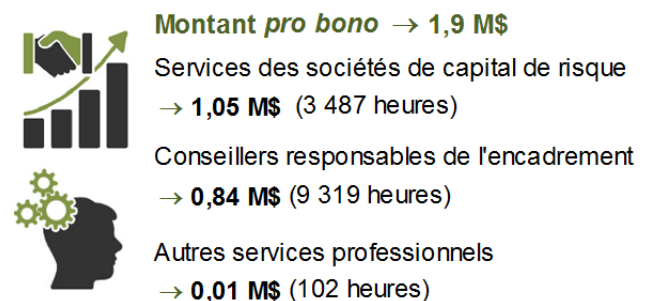
### 4.2 FINANCEMENT PRO BONO D'INNO-CENTRE

La valeur pécuniaire des contributions *pro bono* offertes et utilisées par les entreprises totalise 1,9 M\$. Ceci correspond à 12 909 heures de services fournis par les partenaires internes et externes d'Inno-centre.

Les contributions *pro bono* représentent 58 % des dépenses totales du projet (3,3 M\$) au 31 octobre 2017, ce qui respecte l'exigence de 50 %.

Les services professionnels livrés par les sociétés de capital de risque représentent 55 % de cette valeur. Ces sociétés sont des investisseurs qui ont référé des entreprises à Inno-centre pour les services d'accélération. Le coût horaire moyen est de 300 \$.

**Graphique 4.2**  
Contributions *pro bono*



Source : Données d'Inno-centre au 31 octobre 2017.

Ces services sont, par exemple, des stratégies de financement, la validation du marché, la modélisation financière et d'investissement, ou le développement et la négociation de partenariats commerciaux et financiers.

Les honoraires des conseillers responsables de l'encadrement des mandats atteignent 44 % de la valeur des contributions *pro bono*<sup>10</sup>. D'autres services professionnels ont aussi été livrés par des avocats, entre autres, mais leur importance demeure marginale à ce stade-ci (1,0 % de la valeur).

<sup>9</sup> Si on exclut les activités de recrutement, cette part atteint 11,2 % pour l'enveloppe utilisée de 1,39 M\$.

<sup>10</sup> Ces conseillers sont les mêmes que ceux rémunérés par l'enveloppe de 4,0 M\$. La partie *pro bono* correspond à l'écart entre le tarif horaire permis par la convention et le tarif habituel de ces conseillers. Sur les 9 665 heures de services livrés, 9 319 heures l'ont été à un taux plus élevé, d'où la valeur de 0,84 M\$ en contributions *pro bono*.



## 5.1 PRINCIPAUX CONSTATS ET ÉLÉMENTS À SUIVRE OU À AMÉLIORER

### 1. Les activités réalisées par Inno-centre et le financement du projet

Au 31 octobre 2017, 104 entreprises de 16 régions ont été recrutées et ont commencé à recevoir des services d'Inno-centre. Huit organisations d'investisseurs ont référé 84 entreprises, alors que les 20 autres entreprises ont été référées par 15 directions régionales du Ministère.

Au total, 9 665 heures de services ont été fournies aux entreprises, soit 37 % des heures prévues pour celles-ci. Au 31 octobre, les services sont en cours, à différents stades, pour pratiquement toutes les entreprises, sauf pour quatre d'entre elles, qui ont déjà reçu la totalité ou presque des heures de services prévues. Les dépenses du projet totalisent 3,3 M\$, soit 41 % du coût total prévu. L'enveloppe de 4,0 M\$ allouée par le Ministère est utilisée à 35 % (1,39 M\$). La valeur des contributions *pro bono* atteint 1,9 M\$.

Dans les premiers mois, les efforts ont surtout été concentrés sur le recrutement des entreprises, ce qui apparaît raisonnable. Le suivi du projet devrait être maintenu pour assurer sa pleine réalisation.

### 2. La satisfaction et la valeur ajoutée pour la clientèle

La quasi-totalité des entreprises et tous les investisseurs qui ont répondu au sondage sont satisfaits ou très satisfaits des services reçus.

Concernant la valeur ajoutée, environ 90 % des entreprises et tous les investisseurs qui ont répondu au sondage considèrent que les services reçus sont de niveau élevé (nécessitent une expertise pointue de conseillers principaux) et qu'ils permettront d'accélérer la croissance de l'entreprise de façon marquée. Par ailleurs, 79 % des entreprises auraient été prêtes à payer un montant généralement substantiel pour ces services. Si c'était à refaire, les investisseurs référeraient de nouveau leurs entreprises à Inno-centre.

### 3. L'atteinte des résultats et le respect des exigences de l'entente

Le tableau de la page suivante présente, pour chaque cible ou exigence, les résultats obtenus après sept mois d'intervention et l'appréciation relative à l'atteinte ou au respect de celle-ci. On constate que :

- Résultats atteints ou exigences respectées : le nombre et généralement la taille des entreprises, le nombre de mandats d'entreprises et la couverture régionale.  
Toutefois, la taille des entreprises référées par des investisseurs n'est pas respectée pour 4 des 84 entreprises concernées (moins de 2,0 M\$ de chiffre d'affaires ou grande entreprise).
- Résultats en bonne voie d'être atteints : la satisfaction de la clientèle, le montant et la part des contributions *pro bono* dans le financement du projet ainsi que les montants de financement.  
Un suivi et une reddition de comptes plus détaillée sur les contributions *pro bono* seraient pertinents. Pour les montants de financement, une validation écrite par les investisseurs serait importante.
- Exigences en bonne voie d'être respectées : les exigences liées aux types d'organisations, de services et de dépenses de même qu'aux limites de coûts permises pour les services livrés par les conseillers, les dépenses d'appui aux mandats et les contributions *pro bono*. Pour la part des dépenses d'appui aux mandats dans l'enveloppe totale fournie par le Ministère (maximum de 13,75 %), elle est jugée en bonne voie de respecter les exigences. Elle est à 17,4 % de l'enveloppe utilisée, mais si on exclut les dépenses de recrutement concentrées au début du projet, cette part atteint 11,2 %.
- Résultats trop préliminaires pour qu'il soit possible d'en vérifier l'atteinte : la croissance du chiffre d'affaires et du nombre d'employés. Le projet n'est pas assez avancé pour générer des effets probants sur ces résultats.
- Exigences à clarifier : les secteurs d'activité visés par l'entente et la collaboration entre les directions régionales et Inno-centre pour les entreprises référées par des investisseurs. Par ailleurs, on note la contribution volontaire d'entreprises dans leur entente avec Inno-centre, ce qui n'était pas prévu comme tel dans l'entente avec le Ministère.
- Exigence en partie respectée : la procédure d'approbation des mandats par les directions régionales en ce qui concerne les entreprises référées par celles-ci.



Résultats attendus (cibles)	Résultats au 31 octobre 2017	Atteinte ou perspectives d'atteinte des cibles
Minimum de 75 entreprises recrutées et de 92 mandats d'entreprises.  (300 heures maximum par mandat et 27 600 heures au total).	104 entreprises et 105 mandats (250 heures prévues et 26 000 heures au total pour ces entreprises).  En date du 21 décembre, 11 autres entreprises ont été recrutées en vue d'atteindre les 27 600 heures (115 entreprises au total).	Atteinte.
Des entreprises situées dans au moins 10 régions du Québec.	Les entreprises sont situées dans 16 des 17 régions.	Atteinte.
Taux de satisfaction de la clientèle de 85 % ou plus.	Taux de satisfaction de 98 % pour les entreprises et de 100 % pour les investisseurs qui ont répondu au sondage.	En bonne voie d'être atteinte.
Contributions <i>pro bono</i> de 4,0 M\$ des partenaires d'Inno-centre (au moins 50 % du coût total du projet).	1,9 M\$ en contributions <i>pro bono</i> (58 % du coût du projet au 31 octobre 2017 – 3,3 M\$).  Les contributions <i>pro bono</i> sont concentrées à 99 % dans deux types d'entre elles.	En bonne voie d'être atteinte.  Un suivi et une reddition de comptes plus détaillée sur ces contributions seraient pertinents.
Financement reçu ou confirmé de 40 M\$ au 31 mars 2019 et de 80 M\$ au 31 mars 2021; plus de 15 % des entreprises.	Financement reçu ou confirmé de 40,7 M\$ pour 7,7 % des entreprises, selon les données d'Inno-centre fournies par les investisseurs.	En bonne voie d'être atteinte.  Il serait important que les investisseurs confirment par écrit les montants et les types de financement.
Accroissement du chiffre d'affaires de 10 % au 31 mars 2019 et de 30 % au 31 mars 2021; majorité d'entreprises.  Accroissement du nombre d'employés de 5 % au 31 mars 2019 et de 15 % au 31 mars 2021; majorité d'entreprises.	13 % des entreprises (8 sur les 63 qui ont répondu au sondage).  Accroissement moyen de 19,4 % du chiffre d'affaires.  Accroissement moyen de 7,2 % du nombre d'employés.	Résultats trop préliminaires pour qu'il soit possible de statuer sur l'atteinte des cibles.
Exigences liées à l'entente	Résultats au 31 octobre 2017	Respect des exigences
Pour les entreprises référées par des investisseurs, il doit s'agir de PME qui ont un chiffre d'affaires d'au moins 2,0 M\$.	81 des 84 entreprises référées par des investisseurs ont un chiffre d'affaires d'au moins 2,0 M\$, et 83 sont des PME de moins de 500 employés.	Exigences respectées, sauf pour 4 des 84 entreprises référées par des investisseurs.
Attentes à l'égard des secteurs visés : tous les secteurs ou le secteur manufacturier, ou les technologies industrielles, les technologies de l'information et des communications (TIC) et les nouveaux médias.	50 % dans le secteur manufacturier.  36 % dans les services scientifiques, professionnels et techniques, ainsi que pour les grossistes-marchands.  14 % dans d'autres secteurs.	Attentes du Ministère à clarifier sur les secteurs visés avant qu'il soit possible de statuer à ce sujet.
Types de services livrés (ex. : stratégies d'affaires).  Types d'organisations et de dépenses, limites de coût par heure permises pour les services livrés par les conseillers, dépenses d'appui au mandat et contributions <i>pro bono</i> .	Tout est respecté ou en bonne voie de l'être.  La part des dépenses d'appui aux mandats (17,4 % de l'enveloppe utilisée) est plus élevée que le maximum de 13,75 %, en raison des activités de recrutement concentrées au début du projet. Sans ces activités, cette part est de 11,2 %.	Exigences en bonne voie d'être respectées.





Exigences liées à l'entente (suites)	Résultats au 31 octobre 2017	Respect des exigences
Procédure d'approbation des mandats par les directions régionales.	9 des 16 directions régionales concernées considèrent que les mandats pour les entreprises qu'elles ont référées ont généralement ou toujours été réalisés avec leur collaboration. Ce n'est pas le cas pour les sept autres directions. Pour les entreprises référées par des investisseurs, on note une différence de perception sur la collaboration établie.	Exigence en partie respectée pour les entreprises référées par les directions régionales.  Collaboration à clarifier pour les entreprises référées par les investisseurs.
Le Ministère et les contributions <i>pro bono</i> financent l'ensemble du projet de 8,0 M\$. L'entente ne prévoit aucune contribution des entreprises.	Inno-centre a ajouté une contribution volontaire de la part de l'entreprise dans l'entente qu'il a signée avec elle, selon une quarantaine d'entreprises qui ont répondu au sondage.	Cette contribution ne contrevient pas à l'entente.  Élément de réflexion.

## 5.2 COMMENTAIRES D'INNO-CENTRE

### Préambule

#### Exercice utile



Nous souhaitons d'abord remercier l'auteure, de même que toutes les personnes qui ont collaboré à la réalisation de ce bilan.

Inno-centre considère qu'il s'agit d'un exercice utile qui lui a permis notamment de mieux comprendre les attentes et les perceptions des représentants du Ministère et, conséquemment, d'apporter les correctifs nécessaires de sorte que nous puissions travailler ensemble plus efficacement dans le meilleur intérêt des PME du Québec.

De plus, bien que nous soyons d'accord avec la plupart des constats du bilan, nous croyons important de rappeler quelques faits importants et d'apporter quelques précisions quant à certains autres.

### Résultats obtenus

Nous sommes d'avis que le bilan aurait pu davantage mettre en lumière l'excellence des résultats obtenus après seulement sept mois (au 31 octobre 2017) du début du programme.

#### PME triées sur le volet



Au 31 octobre, **104 PME** triées sur le volet en raison de leur fort potentiel de croissance ont été invitées à participer au programme, alors que l'entente prévoyait un minimum de 75 entreprises.

Depuis, une dizaine de PME se sont ajoutées.



<p><b>Une présence forte sur l'ensemble du territoire québécois</b></p> 	<p>Les services d'Inno-centre sont fournis dans <b>16 régions du Québec</b>, alors que l'objectif initial avait été fixé à 10.</p> <p>Cette réalisation digne de mention a été rendue possible en bonne partie grâce à la proactivité des directions régionales du MESI et du Fonds de solidarité FTQ qui a mis à contribution ses fonds régionaux et qui ont été d'une efficacité remarquable.</p>
<p><b>Des investisseurs activement impliqués</b></p> 	<p><b>Huit investisseurs</b> ont participé activement à la désignation et au référencement des PME invitées à participer au programme. Ces mêmes investisseurs ont fourni en <b>services <i>pro bono</i></b> l'équivalent de la contribution financière du MESI.</p> <p><b>Le Fonds de solidarité FTQ et, plus récemment, Desjardins Capital de risque ont inclus les services d'Inno-centre à leur <i>modus operandi</i>.</b></p> <p>Il s'agit d'un pas important dans les façons de faire des investisseurs en capital-investissement.</p>
<p><b>Des collaborateurs importants</b></p> 	<p><b>Quinze directions régionales du MESI</b> ont référé 20 PME, qui ont été invitées à participer au programme.</p>
<p><b>Des investissements majeurs</b></p> 	<p>Huit entreprises se partagent 40,7 M\$ d'investissement sous forme de capitaux propres (« équité ») et/ou de quasi-capitaux propres (« quasi-équité »).</p> <p>Les investisseurs sondés comptent, à court terme, investir dans 11 autres entreprises participant au programme. Inno-centre est en voie de réaliser l'objectif de 80 M\$ d'investissement sur trois ans, et ce, dès la première année.</p>
<p><b>Taux de satisfaction très élevé</b></p> 	<p><b>98 % des entreprises participant au projet se disent satisfaites ou très satisfaites des services reçus d'Inno-centre.</b></p> <p><b>On note 100 % de satisfaction chez les investisseurs impliqués.</b></p>



### Un impact qui promet



Bien qu'il soit trop tôt pour juger de l'impact des services d'Inno-centre sur l'augmentation du chiffre d'affaires des entreprises participant à cette première cohorte, **une récente étude de Deloitte** (basée sur les résultats historiques des PME ayant participé à un projet similaire dans le cadre du PCAI<sup>11</sup> Inno-centre) nous apprend ceci :

**45 %** : accroissement moyen du chiffre d'affaires sur trois ans pour une entreprise ayant reçu les services d'Inno-centre. **Ce résultat est de 15 % pour une entreprise du même profil** qui n'a pas reçu les services d'Inno-centre et qui faisait partie d'un groupe témoin constitué d'une centaine de PME du portefeuille d'un investisseur québécois majeur.

**96 \$** : chaque dollar gouvernemental investi dans le service d'accompagnement d'Inno-centre génère, sur trois ans, **96 \$ en augmentation additionnelle** du chiffre d'affaires par rapport au groupe témoin.

### Collaboration avec les directions régionales du MESI

#### Les directions régionales du MESI, des partenaires précieux et des relations à améliorer



Nous reconnaissons l'importance de la contribution des directions régionales pour que ce programme puisse atteindre son plein potentiel.

**Les directions régionales sont des partenaires précieux**, car elles ont une expertise reconnue et une excellente connaissance du terrain et des entreprises qui constituent le tissu économique de leur région respective.

À la lumière du sondage fait auprès des directions régionales, force est de constater que nous aurions pu mieux faire : « *9 des 16 directions régionales concernées considèrent que ces mandats ont généralement ou toujours été réalisés avec leur collaboration* » (page 7, 3.4, 2<sup>e</sup> paragraphe). Aussi allons-nous tout mettre en œuvre pour corriger la situation.

Nous constatons par ailleurs que le mécanisme de suivi et de coordination du MESI pour le projet, qui aurait dû assurer un échange d'informations et une fluidité des rapports avec les directions régionales, n'a pas été à la hauteur.

À titre d'exemple :

1. Une confusion existe quant à la procédure d'approbation des entreprises référées par les directions régionales et la collaboration attendue par rapport aux entreprises référées par les investisseurs.
2. Des informations et des commentaires communiqués au mois de juin par les directions régionales à la personne responsable de la coordination n'ont pas été portés à notre attention avant le présent exercice (décembre 2017).

Une meilleure communication nous aurait permis d'apporter les correctifs appropriés beaucoup plus rapidement.

**Ces commentaires se veulent constructifs, et nous sommes convaincus que nous saurons mieux travailler ensemble au cours des prochains mois.**

<sup>11</sup> Programme canadien des accélérateurs et des incubateurs.

# ANNEXE 1

## SOURCES DE DONNÉES

### 1. Données de gestion et commentaires d'Inno-centre

Les données de gestion produites par Inno-centre sur la clientèle, les investisseurs, les services livrés et le financement du projet ont été utilisées. Celles-ci proviennent d'une requête effectuée auprès de l'organisme. La reddition de comptes fournie par Inno-centre au SEAT a permis de voir l'évolution du projet dans le temps. L'organisme a aussi transmis les listes de répondants pour le sondage ainsi que ses commentaires sur le bilan, qui sont présentés à la section 5.2.

### 2. Sondage auprès des entreprises et des investisseurs

Un sondage téléphonique a été réalisé par une firme externe, du 13 au 28 novembre 2017, auprès des populations suivantes : 1) les entreprises recrutées qui ont commencé à recevoir leurs services au plus tard le 31 octobre 2017; 2) les investisseurs qui ont référé des entreprises.

Une infolettre a été transmise par courriel aux répondants pour les informer du sondage téléphonique à venir, en vue d'obtenir le meilleur taux de réponse possible.

Toutes ces organisations ont été contactées. Aucun échantillonnage n'a été réalisé. Dans le tableau ci-dessous, on voit que les taux de réponse sont d'au moins 60 %, ce qui est bien. La marge d'erreur applicable pour les entreprises est raisonnable. Pour les investisseurs, les répondants représentent 88 % de toutes les entreprises référées par les investisseurs, de sorte que ces résultats sont jugés représentatifs.

#### Rendement du sondage téléphonique

Clientèles	Population*	Nombre de répondants	Taux de réponse	Marge d'erreur
Entreprises recrutées	104	63	61 %	± 7,8 %
Investisseurs**	17	12	71 %	Ne s'applique pas

\* Les entreprises recrutées dont les services devaient débuter après le 31 octobre 2017 sont exclues du sondage.

\*\* On compte 8 organisations et 17 répondants (10 répondants pour le Fonds de solidarité FTQ et son réseau de fonds régionaux).

Source : Sondage, MESI, novembre 2017.

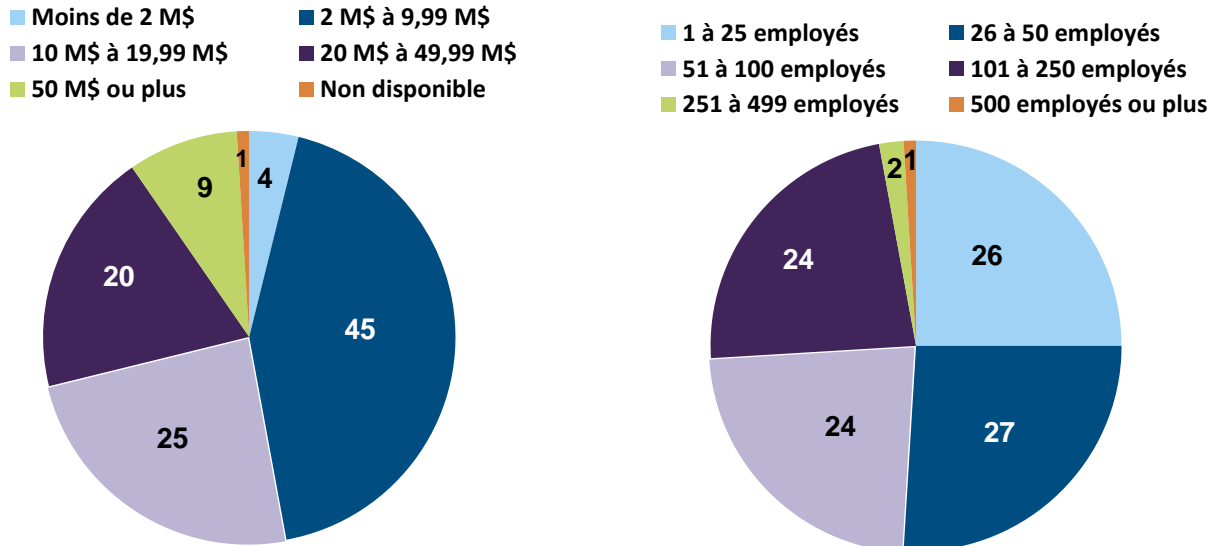
### 3. Consultation auprès des directions régionales du Ministère

Une consultation par courriel a eu lieu, du 3 au 15 novembre 2017, auprès des directions régionales du Ministère. Cette consultation concernait le partage d'information et la collaboration entre Inno-centre et les directions régionales en lien avec la procédure d'approbation des mandats d'entreprises établie entre le Ministère et Inno-centre. Les 17 directions régionales ont répondu à cette consultation.

### 4. Documentation sur l'entente avec Inno-centre

La documentation relative à l'entente a été consultée (convention d'aide financière, décret, modèle de convention de service signée entre Inno-centre et l'entreprise, procédure d'approbation des mandats d'entreprises, etc.). Le SEAT, responsable de l'entente, a aussi fourni, au cours des travaux, des précisions sur l'entente et sur les attentes du Ministère.

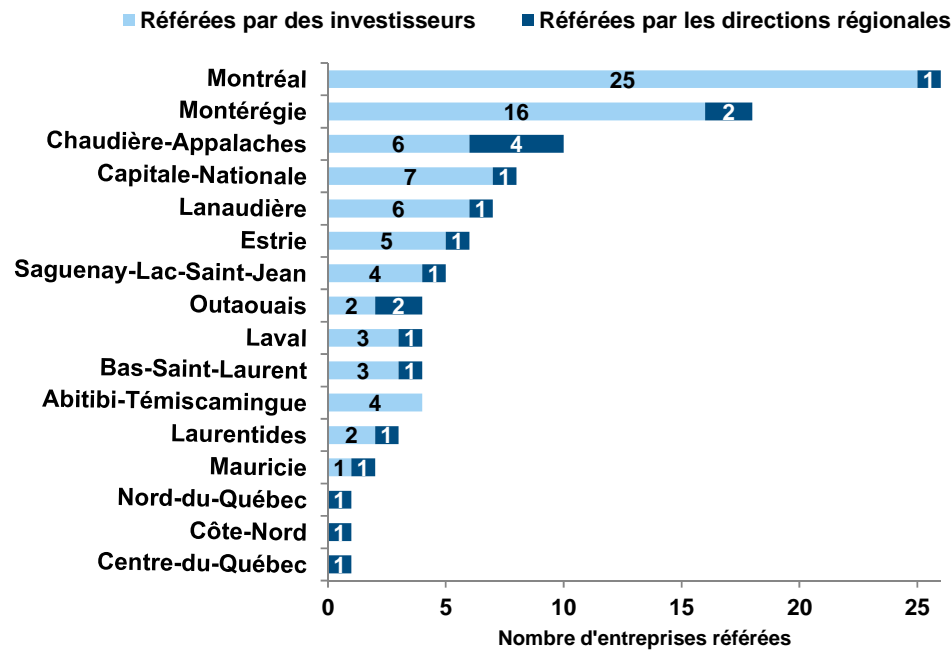
### 1) Répartition des entreprises recrutées selon la taille (chiffre d'affaires à gauche et nombre d'employés à droite)



Source : Données d'Inno-centre au 31 octobre 2017.

Source : Données d'Inno-centre au 31 octobre 2017.

### 2) Répartition des entreprises recrutées selon la région



Source : Données d'Inno-centre au 31 octobre 2017.

# ANNEXE 2

## COMPLÉMENTS D'INFORMATION

### 3) Répartition des entreprises recrutées selon les secteurs d'activité

Secteurs d'activité	Nombre d'entreprises recrutées (%)
1. Fabrication (secteur manufacturier)	52 (50,0 %)
2. Services professionnels, scientifiques et techniques	22 (21,2 %)
3. Grossistes-marchands	16 (15,4 %)
4. Services administratifs, de soutien, de gestion des déchets et d'assainissement	3 (2,9 %)
5. Transport (aérien, ferroviaire ou par camion)	3 (2,9 %)
6. Commerce de détail et services de restauration spéciaux	3 (2,9 %)
7. Services de réparation et d'entretien (matériel électronique ou machines et matériel d'usage commercial et industriel)	2 (1,9 %)
8. Divertissement et loisirs	2 (1,9 %)
9. Radiodiffusion et télédiffusion	1 (0,9 %)
<b>Total</b>	<b>104 (100 %)</b>

Sources : Données d'Inno-centre au 31 octobre 2017. Site Internet de Statistique Canada à propos du Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN).



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