

# CENTRE D'EXCELLENCE EN EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE

TRANSITION ÉNERGÉTIQUE QUÉBEC

Rapport d'évaluation

**Version finale**

23 septembre 2020



**ECONOLER**

## SOMMAIRE

### Contexte

Econoler a été mandatée par TEQ pour évaluer l'ensemble des programmes et des mesures matures administrés ou subventionnés par TEQ. Le présent rapport porte spécifiquement sur l'évaluation du Centre d'excellence en efficacité énergétique (C3E), dont TEQ est le principal bailleur de fonds pour les années financières 2018-2019, 2019-2020 et 2020-2021.

Le C3E est une organisation à but non lucratif (OBNL) qui offre du financement aux entreprises aux phases de précommercialisation et de commercialisation de leurs nouvelles technologies énergétiques. Trois différents portefeuilles d'investissement ont été administrés par le C3E depuis sa création en 2009. Le troisième portefeuille, qui est toujours en cours, est dans le secteur de l'efficacité énergétique des transports.

**Mission du C3E :** Contribuer au succès commercial des innovations technologiques liées à l'efficacité énergétique

Le mandat d'évaluation d'Econoler vise les objectifs clés suivants :

- › Documenter et mesurer les effets du C3E conformément à ses objectifs.
- › Cerner des pistes d'amélioration dans la conception et la livraison du C3E.
- › Appliquer une méthodologie d'évaluation uniforme entre les divers programmes et mesures évalués et assurer la grande qualité des résultats d'évaluation.

### Méthodologie d'évaluation

La méthodologie utilisée s'est appuyée sur l'approche d'évaluation des programmes des ministères et organismes préconisée par le Secrétariat du Conseil du trésor. En cohérence avec cette méthodologie, Econoler a développé une matrice d'évaluation dans laquelle des enjeux évaluatifs ont été ciblés, de même que des questions de recherche et des indicateurs pour chacun des enjeux ciblés. Plus précisément, la présente évaluation s'est penchée sur la performance du C3E en considérant les enjeux de pertinence, de cohérence, de mise en œuvre, d'efficacité et d'effets.

Les données utilisées dans le cadre de cette évaluation proviennent d'une revue des documents administratifs internes<sup>1</sup>, d'une revue de littérature, ainsi que de 15 entrevues avec divers intervenants (2 membres de l'équipe de gestion, 5 membres du conseil d'administration et 8 entreprises financées).

Si la présente évaluation s'intéresse à la période depuis laquelle TEQ subventionne le C3E (années financières 2018-2019 et suivantes), la période sous analyse dépend des données disponibles et de la pertinence de tenir compte de l'historique dans l'analyse.

<sup>1</sup> Réfère à la documentation disponible, telle que les ententes de financement, les rapports annuels de suivi, les états financiers, etc.



## Pertinence du C3E

Le financement du C3E figure au Plan directeur en transition, innovation et efficacité énergétiques 2018-2023 comme mesure de soutien à la précommercialisation et à la commercialisation des innovations énergétiques (mesure 96.5). L'analyse de l'alignement entre la mission du C3E et les orientations stratégiques du Plan directeur 2018-2023 démontre qu'ils sont en complète cohérence.

Le C3E intervient auprès des entreprises ayant une technologie démontrée afin de les appuyer dans la précommercialisation et la commercialisation de leur innovation. À cette étape de leur développement, trois besoins prioritaires pour les entreprises sont identifiés. Ces besoins et les constats correspondants sont présentés ci-dessous.

### L'accès au financement

• La recherche de financement est la principale raison mentionnée par les entreprises sondées pour avoir signé une entente avec le C3E. En offrant du financement, le C3E répond directement au besoin de liquidités des entreprises durant la phase de commercialisation. Qui plus est, la structure de l'instrument financier du C3E, qui prévoit des redevances à partir de la troisième année suivant l'investissement, est cohérente avec le fait qu'il peut y avoir un long laps de temps entre la phase d'amorçage et celle d'expansion d'une entreprise de technologies propres.

### L'accès à un réseau d'affaires

• L'accès à un réseau d'affaires est également l'une des raisons mentionnées par les entreprises pour avoir signé une entente avec le C3E. L'évaluation révèle que plusieurs entreprises ont bénéficié du réseau d'affaires de l'équipe du C3E pour les aider dans leur recherche de clients et de partenaires potentiels.

### L'amélioration de la maturité d'affaires

• L'évaluation démontre que le C3E répond au besoin d'amélioration de la maturité d'affaires des entreprises et de leurs dirigeants en les accompagnant dans l'organisation et la documentation de leur plan d'affaires et de leur plan financier. De plus, pour chaque entreprise financée, le C3E détient un siège consultatif au comité de direction ou au conseil d'administration de l'entreprise.

Econoler constate que le C3E possède un modèle d'affaires bien distinct sur le marché. Il est l'une des rares OBNL à offrir du financement sans prise de participation aux entreprises du secteur de l'efficacité énergétique à la phase d'amorçage. Le C3E se distingue donc par l'étape de développement de l'entreprise à laquelle il intervient et par le type de financement offert qui laisse le plein contrôle aux entrepreneurs.

## Cohérence du C3E

L'enjeu évaluatif de cohérence s'est penché sur la cohérence interne du C3E, c'est-à-dire à l'adéquation entre ses différentes composantes et divers objectifs. Econoler a développé un modèle logique qui illustre que les actions du C3E s'articulent logiquement avec les changements escomptés dans le marché à court, moyen et long terme.




Le financement, qui constitue le principal mécanisme d'intervention, permet à court terme que l'entreprise ait les liquidités pour survivre aux premières étapes de commercialisation. Quoique l'accompagnement et le réseautage ne figurent pas explicitement comme des services offerts par le C3E, ils ont été inclus dans le modèle logique puisque plusieurs entreprises ont bénéficié de ces services de la part du C3E. L'accompagnement et le réseautage permettent de soutenir l'entreprise dans sa maturité d'affaires et sa recherche de clients et partenaires potentiels. C'est la combinaison des effets directs du financement, de l'accompagnement et du réseautage qui permet aux entreprises, à moyen terme, d'obtenir d'autres financements, d'augmenter les ventes et d'atteindre à plus long terme les résultats visés par le C3E.

### Mise en œuvre du C3E

L'enjeu évaluatif de mise en œuvre traite des principaux éléments du fonctionnement du C3E. Le tableau ci-dessous résume les principaux éléments de mise en œuvre analysés et les constats associés.

Éléments analysés	Constats sur la mise en œuvre du C3E
Structure de gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> <li>› L'ensemble des opérations du C3E repose sur le PDG et le directeur financier, auxquels s'ajoutent les services de quelques consultants pour des besoins spécifiques. L'évaluation indique que ce duo est expérimenté et solide. En 2020 aura lieu l'élaboration d'un plan stratégique pour le C3E dans lequel est prévue la préparation d'un plan de remplacement et de transition des ressources. Vu la petite taille de l'équipe et l'absence de redondance, cet exercice sera crucial pour assurer la pérennité du C3E.</li> <li>› Le conseil d'administration du C3E est composé de 13 administrateurs expérimentés, dont 4 siègent au comité exécutif et 3 siègent au comité de vérification et d'éthique. Les administrateurs représentent une variété de secteurs, tous pertinents au contexte du C3E. Les administrateurs disposent des informations et d'un climat propice à exercer leur rôle.</li> </ul>
Pratiques de gestion	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Le C3E s'est doté d'une mission claire, mais n'a pas formulé d'objectifs précis en lien avec cette mission. Outre cela, les pratiques de gestion du C3E sont axées sur les résultats puisque le C3E utilise des indicateurs pertinents pour suivre la performance de ses portefeuilles. De plus, en visant le financement de trois entreprises par année en moyenne, le C3E a émis une cible sur l'aspect qu'il contrôle le plus.</li> <li>› Les ratios de frais de gestion du C3E, de 5 % en 2019-2020, sont relativement stables dans le temps et tendent à diminuer légèrement. Il est cependant difficile de comparer ces taux avec ceux d'autres organisations en raison de l'unicité du modèle d'affaires du C3E.</li> </ul>
Génération et sélection d'opportunités	<ul style="list-style-type: none"> <li>› La génération d'opportunités est sous la responsabilité du PDG. Le C3E gère chaque portefeuille en ciblant un secteur particulier du marché de l'efficacité énergétique. Si cette stratégie a pour inconvénient de limiter le nombre d'opportunités, le C3E a tout de même réussi à financer une moyenne de 3,2 entreprises par année. Lorsque des opportunités sont identifiées, le C3E suit un processus de sélection structuré et rigoureux pour le choix des entreprises qu'il finance. Chaque étape de ce processus est éliminatoire : parmi les 51 entreprises potentielles rencontrées pour le troisième portefeuille, le C3E a financé 6 entreprises (certaines étant toujours en analyse). La capacité à sélectionner de bons projets ressort comme l'une des forces du C3E, ce qui est confirmé par le taux élevé de survie des entreprises financées (82 %).</li> </ul>



Éléments analysés	Constats sur la mise en œuvre du C3E
Services offerts	<ul style="list-style-type: none"><li>› Le financement offert par le C3E permet aux entreprises de couvrir les dépenses en lien direct avec les activités de précommercialisation et de commercialisation. Sans ce financement, plusieurs entrepreneurs interrogés croient qu'il leur aurait été difficile de poursuivre leur projet ou qu'il leur aurait fallu plus de temps afin d'arriver au même point. Certains entrepreneurs mentionnent qu'ils auraient pu obtenir du financement autrement, mais que le C3E était un partenaire d'affaires idéal pour eux, que ce soit en raison de ses valeurs, ses connaissances du marché et son réseau. Quoique le financement offert par le C3E ait été déterminant pour la réussite de leur projet, les entrepreneurs sont d'avis que les conditions de financement sont l'élément du C3E qui serait le plus propice à l'amélioration.</li><li>› En plus du financement, l'évaluation démontre que le C3E offre de l'accompagnement sous forme d'un soutien offert aux entreprises au moment du processus de sélection afin de structurer et de documenter le plan d'affaires et le plan financier de l'entreprise. De plus, pour chaque entreprise financée, le C3E détient un siège consultatif au comité de direction ou au conseil d'administration de l'entreprise. Il arrive également que le C3E offre un accompagnement personnalisé selon les besoins des entreprises financées. Quatre des huit entreprises interrogées ont dit avoir reçu un accompagnement personnalisé de la part du C3E et en sont toutes très satisfaites. Trois de ces quatre entreprises continuent toujours d'en bénéficier, bien après le moment où elles ont signé leur entente avec le C3E.</li><li>› Le réseautage qu'offre le C3E à certaines entreprises repose sur le vaste réseau de contacts du PDG ainsi que celui des membres du conseil d'administration. De plus, les membres du C3E assistent à certains événements et activités de réseautage et invitent les entreprises à y assister. Parmi les huit entreprises interrogées, cinq ont bénéficié des services de réseautage et s'en disent très satisfaites, deux entreprises auraient souhaité recevoir du soutien pour le réseautage et une entreprise n'en avait pas le besoin.</li></ul>
Satisfaction	<ul style="list-style-type: none"><li>› Les entreprises financées sont satisfaites de leur expérience avec le C3E et apprécient particulièrement la confiance accordée aux entreprises en leur octroyant du financement ainsi que l'expertise et l'attitude positive de l'équipe du C3E. Les administrateurs soulignent le travail remarquable réalisé par l'équipe de gestion du C3E. Le fonctionnement du centre est jugé solide, la collaboration optimale et les résultats excellents pour la taille de l'équipe en place.</li></ul> <div data-bbox="1224 1266 1451 1402" style="text-align: right;"> <b>8,2/10</b> satisfaction des entreprises financées</div>
Quantification des réductions de GES	<ul style="list-style-type: none"><li>› Econoler constate que les travaux de quantification des impacts énergétiques et des réductions d'émissions de GES sont conformes aux bonnes pratiques. Ces travaux sont mis à jour annuellement avec les estimations de produits vendus.</li></ul>



### Efficacité du C3E

Depuis sa création en 2009, le C3E a appuyé 28 entreprises. Trois de ces entreprises ont été financées à plus d'une reprise, pour un total de 32 ententes signées. Cela représente une moyenne de 3,2 ententes par année. Depuis la signature de leur entente avec le C3E, environ la moitié des entreprises ont réussi à lever d'autres financements et à augmenter leurs ventes. Sur les 28 entreprises, 23 sont toujours en activité, ce qui représente un taux de survie de 82 %. Ce taux est bien au-delà du taux moyen de survie des entreprises en démarrage de 78 % après trois ans ou du taux de survie de 68 % dans le secteur des énergies propres.

Le modèle d'affaires du C3E prévoit qu'il devienne entièrement autofinancé à même les redevances sur les ventes des entreprises de ses portefeuilles d'investissement. Le montant des revenus autofinancés se chiffrait à 750 971 \$ en 2018-2019 et à 1 163 862 \$ en 2019-2020 et devrait croître lentement dans les prochaines années. Les redevances attendues par le C3E lui permettront d'atteindre son autonomie financière au courant de l'année financière 2020-2021, c'est-à-dire que ces revenus seront suffisants pour assurer son fonctionnement et appuyer une ou deux entreprises annuellement. D'autres contributions externes seront toutefois nécessaires pour que le C3E demeure un instrument financier attractif et qu'il obtienne les impacts escomptés dans le marché.

#### Efficacité du C3E

Depuis sa création :



3,2 ententes par année



28 entreprises financées



82% taux de survie

## Effets du C3E

Le dernier enjeu d'évaluation considéré dans l'évaluation du C3E concerne les effets, c'est-à-dire son impact énergétique, ses retombées socioéconomiques ainsi que d'autres effets non prévus.

La majorité des entreprises financées par le C3E ont réussi à réaliser des ventes et ainsi déployer leurs innovations sur le marché québécois. Spécifiquement pour les entreprises du deuxième portefeuille, les ventes réalisées ont permis une réduction de 7 868 tonnes de CO<sub>2</sub> équivalent au Québec<sup>2</sup>. Les entreprises du troisième portefeuille ont pour l'instant permis une réduction de 430 tonnes de CO<sub>2</sub> équivalent au Québec<sup>3</sup>. Comme le démontre les données du deuxième portefeuille, les impacts énergétiques sont appelés à augmenter à mesure que les innovations se déploient sur le marché et que les entreprises croient. Le C3E estime que les réductions des émissions de GES des entreprises financées doubleront en 2020-2021.

Les entreprises financées par le C3E contribuent à la croissance économique du Québec. L'analyse du deuxième et troisième portefeuille d'investissement indique que les entreprises financées ont un nombre croissant d'employés depuis la signature de leur entente avec le C3E. Pour l'année financière 2019-2020, ce sont 223 emplois qui ont été maintenus et créés au Québec. Par ailleurs, les entreprises du deuxième et troisième portefeuille ont généré une activité économique totalisant plus de 49 millions de dollars depuis la signature de leur entente avec le C3E. Plusieurs des entreprises financées réalisent des ventes à l'extérieur du Québec.

### Effets du C3E

Pour les 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup>  
portefeuille :



8 298 tCO<sub>2</sub> éq réduites  
au Québec



223 emplois maintenus  
ou créés



49 M\$ d'activité  
économique

Quant aux effets non prévus, la création d'un équivalent européen du C3E en territoire français est certainement le principal effet non prévu à l'origine. Toujours en cours de développement, cette collaboration permettra d'ouvrir un corridor économique France-Québec pour les entreprises financées par le C3E et ainsi faciliter l'accès au marché européen pour les entreprises québécoises. Par ailleurs, Econoler note qu'il est probable que le C3E ait eu des effets sur la vitalité du secteur québécois de l'efficacité énergétique. Le PDG du C3E est très actif dans son milieu, notamment en siégeant à différents comités et conseils et en assistant à différentes rencontres avec des acteurs du milieu. Ces actions ont pu alimenter le secteur de l'efficacité énergétique et contribuer au développement économique.

<sup>2</sup> Donnée cumulée au 31 mars 2020.

<sup>3</sup> Idem



## TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION .....	1
1 DESCRIPTION DU C3E .....	2
2 STRATÉGIE D'ÉVALUATION.....	5
2.1 Objectifs et portée de l'évaluation.....	5
2.2 Approche méthodologique .....	5
3 PERTINENCE DU C3E.....	9
3.1 La mission de l'initiative est-elle cohérente avec les orientations gouvernementales? .....	10
3.2 L'initiative répond-elle à un besoin du marché? .....	11
3.3 L'initiative offre-t-elle un service distinctif dans le marché? .....	14
4 COHÉRENCE DU C3E.....	17
4.1 La nature de l'intervention est-elle appropriée pour atteindre les objectifs de l'intervention?.....	17
5 MISE EN ŒUVRE DU C3E.....	20
5.1 Est-ce que la structure de gouvernance est adéquate? .....	21
5.2 Les pratiques de gestion sont-elles efficaces et axées sur les résultats?.....	22
5.3 L'initiative réussit-elle à générer une quantité et une qualité de projets?.....	25
5.4 Est-ce que les services offerts sont adéquats? .....	27
5.5 Quel est le niveau de satisfaction à l'égard de l'initiative? .....	30
5.6 Est-ce que la méthode de quantification des GES est adéquate? .....	32
6 EFFICACITÉ DU C3E.....	33
6.1 Les objectifs de l'initiative sont-ils atteints? .....	33
6.2 Dans quelle mesure le centre parvient-il à être financièrement autonome? .....	35
7 EFFETS DU C3E.....	37
7.1 L'initiative contribue-t-elle à la transition énergétique du Québec? .....	37
7.2 L'initiative génère-t-elle des retombées socioéconomiques favorables? .....	39
7.3 Des effets non prévus ont-ils été constatés? .....	40
CONCLUSION.....	41
ANNEXE I MATRICE D'ÉVALUATION .....	43





## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Phases de financement du C3E depuis sa création.....	2
Tableau 2 : Entreprises financées par portefeuille.....	3
Tableau 3 : Fiche descriptive du C3E.....	4
Tableau 4 : Matrice d'évaluation .....	7
Tableau 5 : Ratios de frais de gestion.....	24
Tableau 6 : Processus de sélection des entreprises .....	26
Tableau 7 : Nombre d'entreprises financées par période .....	34
Tableau 8 : Provenance des revenus.....	36
Tableau 9 : Quantification des réductions réelles d'émissions de GES au Québec (en tonne de CO <sub>2</sub> équivalent/an) .....	38
Tableau 10 : Nombre d'emplois maintenus et créés annuellement .....	39
Tableau 11 : Chiffre d'affaires des entreprises financées.....	40
Tableau 12 : Matrice d'évaluation (incluant sources et méthodes) .....	43

## LISTE DES FIGURES

Figure 1 : La chaîne de l'innovation et son financement.....	11
Figure 2 : Raisons de l'entente avec le C3E (n=8) .....	13
Figure 3 : Financement des entreprises selon leur étape de développement et leur revenu .....	14
Figure 4 : La « vallée de la mort » entre la recherche et le marché .....	15
Figure 5 : Modèle logique du C3E.....	19
Figure 6 : Principales forces du C3E (n=8).....	30



## ABRÉVIATIONS

BEIE	Bureau de l'efficacité et de l'innovation énergétiques
C3E	Centre d'excellence en efficacité énergétique
CECR	Centres d'excellence en commercialisation et en recherche
GES	Gaz à effet de serre
MEI	Ministère de l'Économie et de l'Innovation
MERN	Ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles
OBNL	Organisation à but non lucratif
PDG	Président-directeur général
PECC	Plan d'électrification et de changements climatiques
TEQ	Transition énergétique Québec



## INTRODUCTION

Transition énergétique Québec (TEQ) a pour mission de soutenir, de stimuler et de promouvoir la transition, l'innovation et l'efficacité énergétiques et d'en assurer une gouvernance intégrée. Dans le cadre de sa mission, TEQ a élaboré le Plan directeur en transition, innovation et efficacité énergétiques 2018-2023, lequel découle de la Politique énergétique 2030 du gouvernement du Québec.

Pour mettre en œuvre les engagements contenus dans le Plan directeur en transition, innovation et efficacité énergétiques 2018-2023, TEQ administre ou subventionne notamment 10 programmes et mesures destinés à différents secteurs. Certains programmes sont sur le marché depuis de nombreuses années, alors que d'autres ont été introduits plus récemment.

Le Plan directeur énonce que « l'adoption du Plan directeur s'accompagnera d'un suivi serré du calendrier de mise en œuvre des mesures et des programmes, ainsi que des résultats ». C'est dans ce contexte d'évaluation et de reddition de compte qu'Econoler, une tierce partie indépendante, a été mandatée par TEQ pour évaluer l'ensemble de ses programmes et mesures matures. Le mandat d'évaluation d'Econoler, en vigueur du 15 août 2019 au 31 mars 2022, s'inscrit dans une perspective d'exemplarité de l'État et requiert une démarche d'évaluation uniforme pour tous les programmes et mesures.

Le présent rapport porte spécifiquement sur l'évaluation du Centre d'excellence en efficacité énergétique (C3E). Econoler y présente une description du C3E, la stratégie d'évaluation ainsi que les résultats de l'évaluation, sous la forme d'enjeux évaluatifs de pertinence, cohérence, mise en œuvre, efficacité et effets. TEQ est le principal bailleur de fonds du C3E pour les années financières 2018-2019, 2019-2020 et 2020-2021. Si la présente évaluation s'intéresse à la période depuis laquelle TEQ subventionne le C3E, la période analysée varie toutefois selon les données disponibles et la pertinence de tenir compte des données historiques.



## 1 DESCRIPTION DU C3E

Le C3E est une organisation à but non lucratif (OBNL), dont la mission est de contribuer au succès commercial des innovations énergétiques. Le C3E offre du financement aux entreprises aux phases de précommercialisation et de commercialisation de leurs nouvelles technologies énergétiques.

Fondé par Rio Tinto Alcan et Hydro-Québec en 2009, le C3E a d'abord reçu une subvention de 5,2 millions de dollars du gouvernement du Canada, par le biais du Programme des centres d'excellence en commercialisation et en recherche (CECR), afin d'aider les entreprises à commercialiser leurs innovations technologiques dédiées à l'efficacité énergétique.

En mars 2015, le C3E s'est vu octroyer une somme de quatre millions de dollars par le Bureau de l'efficacité et de l'innovation énergétiques (BEIE) du ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles (MERN) afin d'aider les entreprises à commercialiser leurs innovations technologiques dédiées à l'électrification des transports. Cette enveloppe, provenant du Fonds vert, couvrait une période de deux ans se terminant le 31 mars 2017.

À l'automne 2018, le C3E s'est vu octroyer une somme de quatre millions de dollars par TEQ afin d'aider les entreprises à commercialiser leurs innovations technologiques dédiées à l'efficacité énergétique des transports, là où les investissements ont le plus grand potentiel de réduire les émissions de gaz à effet de serre (GES) au Québec. Cette enveloppe, provenant de la quote-part des distributeurs d'énergie, couvre une période de trois ans se terminant le 31 mars 2021.

Le Tableau 1 résume les phases de financements reçus par le C3E depuis sa création.

**Tableau 1 : Phases de financement du C3E depuis sa création**

Années fiscales	Principal bailleur de fonds	Secteur visé
2009-2010 à 2014-2015	Gouvernement du Canada	Efficacité énergétique
2015-2016 et 2016-2017	Ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles	Électrification des transports
2018-2019 à 2020-2021	Transition énergétique Québec	Efficacité énergétique des transports

Pour accomplir sa mission, le C3E investit chez des entreprises situées à l'étape de la précommercialisation ou de la commercialisation de leur innovation par une contribution monétaire remboursable avec rendement, principalement sous la forme d'une débenture convertible en redevance sur les ventes. Le C3E investit dans des projets ayant un prototype fonctionnel et détenant un avantage technologique différencié (propriété intellectuelle, encodage spécifique, coût réduit, etc.). Il offre un financement pouvant couvrir jusqu'à 75 % des dépenses liées à la commercialisation. Les montants octroyés à une entreprise varient entre 200 000 \$ et 500 000 \$ par ronde de financement.



Trois différents portefeuilles d'investissement ont été administrés par le C3E depuis sa création. Le Tableau 2 présente les entreprises financées dans chacun des portefeuilles. Il est à noter que le troisième portefeuille est toujours en cours et que d'autres entreprises devraient s'y ajouter d'ici 2021.

**Tableau 2 : Entreprises financées par portefeuille**

Années fiscales	Portefeuille	Entreprises	
2009-2010 à 2014-2015	#1	AddÉnergie OpSun Systems Fonds d'amorçage Cycle-C3E Solutions Will RêveÉco Eplus Vert INNOVAE Coop Carbone	Geeco Terragon NoviFlow EHT - MindCore Technologies E-Smart Effenco ASE Smart Energy Digihub
2015-2016 et 2016-2017	#2	Effenco Kargo Nordresa Systemex Lito	Renewz IngeniArts Geebee LTS Marine Campagna
2018-2019 à 2020-2021 (toujours en cours)	#3	Terragon Effenco Nordresa	Idénergie Netlift Ecotuned

Comme mentionné précédemment, le C3E a conclu une entente de subvention et de collaboration avec TEQ pour la période 2018 à 2021 spécifiquement dans le secteur de l'efficacité énergétique des transports. Le Tableau 3 à la page suivante présente les principales caractéristiques du C3E pour la période 2018 à 2021.

**Tableau 3 : Fiche descriptive du C3E**

C3E	
Secteur	Transports
Mission	Soutenir la précommercialisation et la commercialisation de nouvelles technologies dans le domaine de l'efficacité énergétique des transports
Clientèle visée	Petites ou moyennes entreprises ayant un établissement au Québec
Étape de la chaîne d'innovation	Précommercialisation et commercialisation
Services offerts	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Financement sous la forme d'une débenture convertible non garantie</li> <li>› Accompagnement<sup>4</sup></li> <li>› Réseautage</li> </ul>
Modalité de financement	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Le financement ne doit pas excéder 75 % des dépenses admissibles. Les montants octroyés par ronde de financement varient entre 200 000 \$ et 500 000 \$.</li> <li>› Caractéristiques de la débenture :               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Période d'amortissement du contrat : 12 ans</li> <li>– Modalités de conversion : Redevances</li> <li>– Taux d'intérêt : Aucun intérêt</li> <li>– Période de remboursement : De la 3<sup>e</sup> à la 10<sup>e</sup> année (soit 8 ans) à 5 % des ventes brutes (traitement du résiduel après 10 ans converti en prêt sans intérêt)</li> </ul> </li> </ul>
Critères d'admissibilité d'un projet <sup>5</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Être en lien avec l'efficacité des transports</li> <li>› Être réalisé, en tout ou en majeure partie, au Québec par une entreprise ayant un établissement au Québec</li> <li>› Être rendu, dans la chaîne d'innovation technologique à l'étape de la précommercialisation ou de la commercialisation</li> <li>› Avoir un prototype fonctionnel</li> <li>› Présenter des impacts énergétiques, si possible, au Québec</li> <li>› Ne pas être subventionné par TEQ pour le même projet et les mêmes coûts</li> </ul>
Équipe et parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Équipe de gestion : président-directeur général (PDG), directeur financier</li> <li>› Conseil d'administration : comité exécutif, comité de vérification et d'éthique, administrateurs</li> <li>› Conseiller juridique</li> <li>› Consultant en quantification des gaz à effet de serre (GES)</li> <li>› Bailleurs de fonds : Hydro-Québec, Rio Tinto, TEQ</li> <li>› Entreprises du domaine de l'efficacité énergétique des transports</li> </ul>
Subvention gouvernementale	› Subvention maximale de TEQ de 4 000 000 \$ pour les exercices financiers 2018-2019, 2019-2020 et 2020-2021

<sup>4</sup> L'offre de services d'accompagnement et de réseautage du C3E n'est pas explicitement mentionnée sur son site web, mais est implicitement offerte et est discutée dans le présent rapport.

<sup>5</sup> Les critères d'admissibilité présentés dans le présent rapport sont ceux figurant à l'entente entre TEQ et le C3E.



## 2 STRATÉGIE D'ÉVALUATION

Cette section décrit les objectifs et la portée de l'évaluation, de même que l'approche méthodologique utilisée par Econoler.

### 2.1 Objectifs et portée de l'évaluation

Le mandat d'évaluation d'Econoler vise les objectifs clés suivants :

- › Documenter et mesurer les effets du C3E conformément à ses objectifs.
- › Cerner des pistes d'amélioration dans la conception et la livraison du C3E.

Le mandat d'évaluation d'Econoler ne se limite pas au C3E, mais il inclut également l'évaluation d'autres programmes et mesures subventionnés ou administrés par TEQ, qui feront chacun l'objet de rapports d'évaluation distincts. Dans ce contexte, le mandat d'évaluation d'Econoler vise également l'objectif suivant :

- › Appliquer une méthodologie d'évaluation uniforme entre les divers programmes et mesures évalués et assurer la grande qualité des résultats d'évaluation.

Plus précisément, le présent mandat a permis d'évaluer la performance du C3E en se penchant sur sa pertinence, sa cohérence, sa mise en œuvre, son efficacité et ses effets. Il est à noter que pour faire l'état des effets du C3E, notamment en ce qui concerne la réduction des émissions de GES ou la création d'emplois, Econoler a utilisé les résultats disponibles dans les rapports annuels de suivi ou d'autres documents internes de l'organisation, de même que les informations obtenues par la réalisation d'entrevues. Le mandat d'évaluation n'incluait donc pas une vérification de l'exactitude des calculs des effets.

La présente évaluation s'intéresse à la période depuis laquelle TEQ subventionne le C3E, ce qui correspond aux années financières 2018-2019 et les suivantes. La période sous analyse dépend toutefois des données disponibles et de la pertinence de tenir compte de l'historique dans l'analyse. Ainsi, la période analysée peut varier selon les questions de recherche.

### 2.2 Approche méthodologique

La matrice d'évaluation, représentée au Tableau 4 ci-dessous, expose l'approche utilisée par Econoler pour évaluer la pertinence, la cohérence, la mise en œuvre, l'efficacité et les effets du C3E. Pour chacun des enjeux évaluatifs, les questions de recherche et les indicateurs qui y sont rattachés y sont développés. Cette approche est conforme avec la structure et les éléments de contenu de la *Directive concernant l'évaluation de programme dans les ministères et les organismes* administrée par le Secrétariat du Conseil du trésor. L'Annexe I reprend la matrice d'évaluation et y intègre les sources et les méthodes de collecte et d'analyse utilisées.



L'évaluation du C3E a nécessité plusieurs sources de données, soit : une revue des documents administratifs internes<sup>6</sup>, une revue de littérature, des entretiens avec l'équipe de gestion (n=2), ainsi que des entrevues avec les membres du conseil d'administration (n=5) et les entreprises financées (n=8).

---

<sup>6</sup> Réfère à la documentation disponible, telle que les ententes de financement, les rapports annuels de suivi, les états financiers, etc.



**Tableau 4 : Matrice d'évaluation**

Enjeu évaluatif	Questions de recherche	Indicateurs
Pertinence	La mission de l'initiative est-elle cohérente avec les orientations gouvernementales?	› Alignement entre la mission de l'initiative et les orientations du Plan directeur en transition, innovation et efficacité énergétiques 2018-2023 de TEQ
	L'initiative répond-elle à un besoin du marché?	› Indication des besoins et des défis rencontrés par les entreprises selon leur étape sur la chaîne d'innovation › Niveau d'alignement entre les services offerts par l'initiative et les besoins du marché
	L'initiative offre-t-elle un service distinctif dans le marché?	› Type de financement disponible dans le marché selon l'étape de développement › Spécificités du C3E parmi les initiatives similaires et complémentaires offertes au Québec
Cohérence	La nature de l'intervention est-elle appropriée pour atteindre les objectifs de l'intervention?	› Indications que les composantes de l'initiative et ses résultats s'articulent logiquement
Mise en œuvre	Est-ce que la structure de gouvernance est adéquate?	› Composition de l'équipe › Représentation et efficacité du conseil d'administration
	Les pratiques de gestion sont-elles efficaces et axées sur les résultats?	› Présence d'objectifs, d'indicateurs de performance et de cibles › Analyse des ratios de frais de gestion
	L'initiative réussit-elle à générer une quantité et une qualité de projets?	› Méthodes de génération d'opportunités › Étapes du processus de sélection des projets › Nombre de projets par rapport aux prévisions › Caractérisation des entreprises financées
	Est-ce que les services offerts sont adéquats?	› Description des services offerts › Niveau de contribution du financement à la réussite des projets › Niveau de satisfaction des participants à l'égard de l'accompagnement et du réseautage
	Quel est le niveau de satisfaction à l'égard de l'initiative?	› Perspectives des entreprises financées à l'égard de l'initiative › Perspectives des membres du conseil à l'égard de l'initiative
	Est-ce que la méthode de comptabilisation des GES est adéquate?	› Conformité du rapport de prévision de la quantification des impacts énergétiques et des réductions de GES avec la norme ISO 14064-2

Enjeu évaluatif	Questions de recherche	Indicateurs
Efficacité	Les objectifs de l'initiative sont-ils atteints?	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Nombre d'entreprises financées</li> <li>› Taux de survie des entreprises financées</li> <li>› Proportion des entreprises financées ayant obtenu d'autres financements à la suite de leur participation</li> <li>› Évolution des ventes à la suite de leur participation</li> </ul>
	Dans quelle mesure le centre parvient-il à être financièrement autonome?	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Portion actuelle des revenus autofinancés</li> <li>› Portion des contributions externes</li> <li>› Date prévue où l'initiative sera entièrement autofinancée</li> </ul>
Effets	L'initiative contribue-t-elle à la transition énergétique du Québec?	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Nombre d'entreprises ayant déployé leurs technologies efficaces sur le marché</li> <li>› Réduction des émissions de GES au Québec</li> </ul>
	L'initiative génère-t-elle des retombées socioéconomiques favorables?	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Nombre d'emplois maintenus et créés au Québec</li> <li>› Chiffre d'affaires des entreprises financées</li> <li>› Nombre d'entreprises exportant à l'extérieur du Québec</li> </ul>
	Des effets non prévus ont-ils été constatés?	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Indices d'effets non prévus (positifs ou négatifs) liés à l'intervention</li> </ul>



### 3 PERTINENCE DU C3E

#### Principaux constats sur la pertinence du C3E

Cette section discute de trois questions qui permettent de statuer sur la pertinence que TEQ investit dans le C3E, à savoir l'adéquation entre la mission du C3E et les orientations gouvernementales, la pertinence du C3E pour satisfaire aux besoins du marché ainsi que les spécificités du C3E dans le marché.

Le financement du C3E figure au Plan directeur en transition, innovation et efficacité énergétiques 2018-2023 comme mesure de soutien à la précommercialisation et à la commercialisation des innovations énergétiques (mesure 96.5). L'analyse de l'alignement entre la mission du C3E et les orientations stratégiques du Plan directeur 2018-2023 démontre qu'ils sont en complète cohérence.

Le C3E intervient auprès des entreprises ayant une technologie démontrée afin de les appuyer dans la précommercialisation et la commercialisation de leur innovation. À cette étape de leur développement, les trois besoins prioritaires pour les entreprises sont l'accès au financement, l'accès à un réseau d'affaires et l'amélioration de la maturité d'affaires des entreprises et de leurs dirigeants.

L'évaluation démontre que la recherche de financement est la principale raison mentionnée par les entreprises pour avoir signé une entente avec le C3E. En offrant du financement, le C3E répond directement au besoin de liquidités des entreprises durant la phase de commercialisation. Qui plus est, la structure de l'instrument financier du C3E, qui prévoit des redevances à partir de la troisième année suivant l'investissement, est cohérente avec le fait qu'il peut y avoir un long laps de temps entre la phase d'amorçage et celle d'expansion d'une entreprise de technologies propres. L'accès à un réseau d'affaires est également l'une des raisons mentionnées par les entreprises pour avoir signé une entente avec le C3E. L'évaluation révèle que plusieurs entreprises ont bénéficié du réseau d'affaires de l'équipe du C3E pour les aider dans leur recherche de clients et de partenaires potentiels. Enfin, l'évaluation démontre que le C3E répond au besoin d'amélioration de la maturité d'affaires des entreprises et de leurs dirigeants en les accompagnant dans l'organisation et la documentation de leur plan d'affaires et de leur plan financier. De plus, pour chaque entreprise financée, le C3E détient un siège consultatif au comité de direction ou au conseil d'administration de l'entreprise.

Econoler constate que le C3E possède un modèle d'affaires bien distinct sur le marché. Il est l'une des rares OBNL à offrir du financement sans prise de participation aux entreprises du secteur de l'efficacité énergétique à la phase d'amorçage. Le C3E se distingue donc par l'étape de développement de l'entreprise à laquelle il intervient et par le type de financement offert qui laisse le plein contrôle aux entrepreneurs.



### 3.1 La mission de l'initiative est-elle cohérente avec les orientations gouvernementales?

#### Alignement entre la mission de l'initiative et les orientations du Plan directeur en transition, innovation et efficacité énergétiques 2018-2023

Le Plan directeur en transition, innovation et efficacité énergétiques du Québec 2018-2023 énonce que l'innovation technologique et sociale est l'un des fondements de la transition énergétique. Plusieurs mesures en lien avec l'innovation énergétique y sont prévues, dont celle de poursuivre et d'adapter le soutien gouvernemental en fonction des besoins en innovation énergétique. À ce titre, le financement du C3E est indiqué dans le Plan directeur comme mesure de soutien à la précommercialisation et à la commercialisation des innovations énergétiques (mesure 96.5).

Au-delà du fait que le financement du C3E figure aux mesures prévues au Plan directeur en transition, innovation et efficacité énergétiques 2018-2023, Econoler s'est intéressée à l'alignement de la mission du C3E par rapport aux orientations stratégiques du Plan directeur 2018-2023. Dans son Plan directeur, TEQ s'appuie sur six orientations stratégiques jugées essentielles à la réussite de la transition énergétique du Québec. Ces grandes orientations sont les suivantes :

- 1 Reconnaître l'efficacité énergétique comme source prioritaire d'énergie
- 2 Réduire la dépendance du Québec aux produits pétroliers
- 3 Appuyer fortement l'innovation en énergie
- 4 Développer le plein potentiel des énergies renouvelables
- 5 Renforcer la gouvernance et responsabiliser l'État
- 6 Appuyer le développement économique

Le C3E possède un énoncé de mission clair pour la période 2018 à 2021 qui est de soutenir la précommercialisation et la commercialisation de nouvelles technologies dans le domaine de l'efficacité énergétique des transports. Econoler constate que la mission du C3E s'inscrit en cohérence avec plusieurs des orientations stratégiques de transition énergétique présentées ci-haut. Par sa mission, le C3E sert les orientations 1 et 2, qui valorisent respectivement l'efficacité énergétique et la réduction de la consommation de produits pétroliers. Les services du C3E sont en lien direct avec l'orientation stratégique 3 d'appui à l'innovation en énergie. De plus, en soutenant certaines technologies liées aux énergies renouvelables, le C3E contribue à l'orientation 4. Enfin, le C3E est en cohérence avec l'orientation 6 puisqu'il vise à participer à la création de valeurs, notamment par des emplois au Québec et des opportunités d'affaires dans les marchés internationaux pour des entreprises locales.

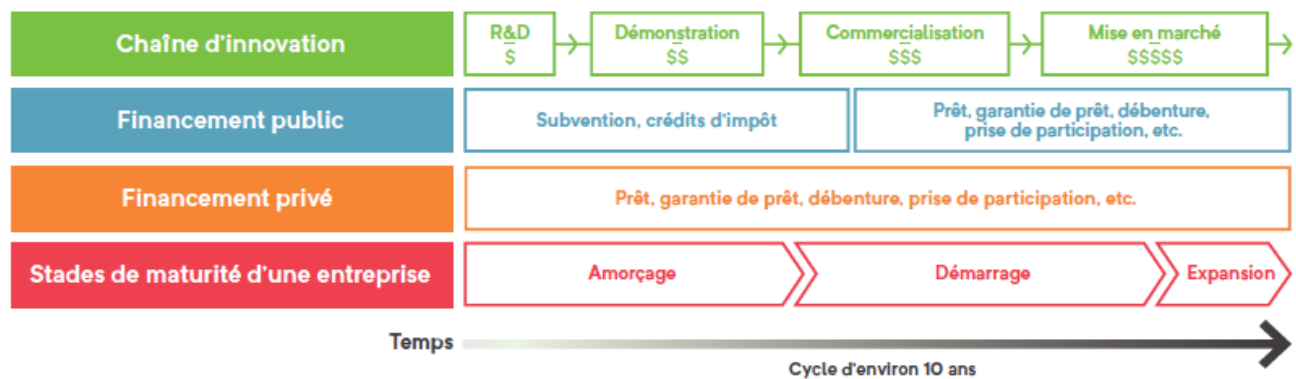
La mission du C3E est donc en complète cohérence avec les orientations et les mesures gouvernementales inscrites au Plan directeur 2018-2023 de TEQ.

### 3.2 L'initiative répond-elle à un besoin du marché?

#### Indication des besoins et des défis rencontrés par les entreprises selon leur étape sur la chaîne d'innovation

La Figure 1 présente la chaîne de l'innovation et son financement, tels que présentés dans le Plan directeur 2018-2023 de TEQ. Le C3E intervient principalement auprès des entreprises ayant une technologie démontrée afin de les aider à progresser de la phase de démonstration (vitrine technologique) à la phase de commercialisation (vitrine commerciale) sur la chaîne de l'innovation. En d'autres termes, le C3E aide les entreprises à l'étape de précommercialisation et de commercialisation de leur innovation.

**Figure 1 : La chaîne de l'innovation et son financement**



Si les besoins des entreprises varient en fonction de leur positionnement sur la chaîne d'innovation, la littérature<sup>7,8</sup> permet de cibler trois besoins prioritaires pour les entreprises à l'étape de précommercialisation et de commercialisation : l'accès au financement, l'accès à un réseau d'affaires et l'amélioration de la maturité d'affaires des entreprises et de leurs dirigeants.

<sup>7</sup> EY, Panorama des Cleantech au Québec, 2017.

<sup>8</sup> Écotech Québec, La chaîne de financement québécoise en technologies propres, Évolution 2006 – 2014, janvier 2016.



## Niveau d'alignement entre les services offerts par l'initiative et les besoins du marché

L'accès au financement représente un enjeu prioritaire pour les entreprises et les besoins financiers sont particulièrement élevés aux premières étapes de commercialisation lorsque le nouveau produit ou service ne génère pas encore de revenus. En offrant du financement, le C3E répond directement au besoin de liquidités des entreprises durant la phase de commercialisation. Selon Écotech Québec<sup>9</sup>, les fonds dédiés au secteur des technologies propres<sup>10</sup> doivent être structurés afin d'offrir une période de financement qui peut être longue entre la phase d'amorçage et celle de l'expansion. L'instrument financier du C3E est structuré en cohérence avec ce long cycle puisque la débenture du C3E prévoit des redevances à partir de la troisième année suivant l'investissement, ainsi qu'une période d'amortissement du contrat de 12 ans.

En plus de l'accès au capital, l'accès à un réseau d'affaires est crucial, particulièrement pour réaliser la première commande, et ainsi faire la transition de l'étape de démonstration à l'étape de commercialisation. La première commande est aussi une étape importante dans la recherche d'investisseurs subséquents. L'évaluation révèle que plusieurs entreprises ont bénéficié du réseau d'affaires de l'équipe du C3E pour les aider dans leur recherche de clients et de partenaires potentiels. Cet aspect sera discuté plus en détail aux sections 4.1 et 5.4.

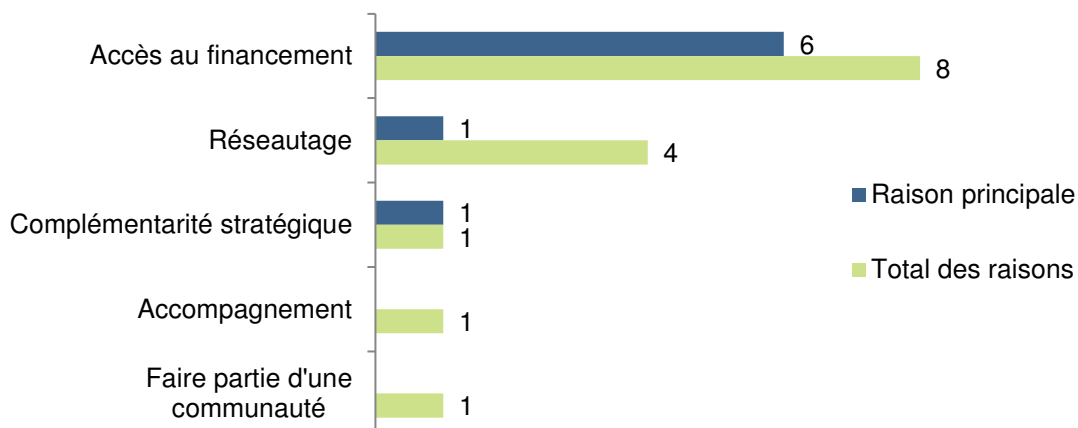
Enfin, un des défis concerne l'amélioration de la maturité d'affaires des entreprises et de leurs dirigeants, afin de s'octroyer toute la confiance nécessaire des investisseurs. Dans le cadre du processus de sélection, le C3E accompagne les entreprises dans leur gestion administrative en les aidant à organiser et à documenter leur plan d'affaires et leur plan financier. Par le biais de son PDG et de son directeur financier, le C3E travaille de façon personnalisée avec chaque entreprise afin de bâtir un dossier complet qui pourra ensuite être utilisé dans la recherche d'autres investisseurs. Pour chaque entreprise financée, l'entente avec le C3E prévoit qu'un représentant du C3E siège au comité de direction ou au conseil d'administration de l'entreprise. Le représentant du C3E n'a pas le droit de vote, mais un droit de parole qui lui permet de conseiller l'entreprise dans son développement.

Dans le cadre du mandat d'évaluation, Econoler a interrogé huit entreprises financées par le C3E. La Figure 2 ci-dessous synthétise les principales raisons qui ont incité les entreprises à signer une entente avec le C3E.

<sup>9</sup> Écotech Québec, La chaîne de financement québécoise en technologies propres, Évolution 2006 – 2014, Janvier 2016.

<sup>10</sup> Ce rapport fait parfois référence au secteur des technologies propres, car plusieurs constats et informations relatives à ce secteur s'appliquent également à l'efficacité énergétique. Il est toutefois important de noter que le secteur des technologies propres est plus large que l'efficacité énergétique, car il englobe aussi les technologies liées à l'eau, l'air, les sols, les matières résiduelles, les énergies renouvelables, la chimie verte et l'écomobilité.

**Figure 2 : Raisons de l'entente avec le C3E (n=8)**



Ces entrevues confirment que l'aide financière offerte par le C3E répond à un besoin du marché puisque la recherche de financement est la principale raison mentionnée par les entreprises pour avoir signé une entente avec le C3E. Les entreprises interrogées ont mentionné avoir eu besoin de capital pour combler leurs nombreux besoins :

- › Entamer la commercialisation;
- › Soutenir leurs efforts de marketing (« *Il fallait travailler pour changer les perceptions des clients qui étaient habitués à de vieilles technologies.* »);
- › Industrialiser leur produit;
- › Positionner leurs technologies;
- › Accélérer le développement d'une nouvelle version de leur produit;
- › Compléter une ronde de financement;
- › Constituer un fonds de roulement;
- › Exploiter de nouveaux marchés internationaux.

Certaines entreprises mentionnent également qu'elles avaient des défis ou des besoins de réseautage afin de se faire connaître davantage, d'augmenter leurs ventes ou de faciliter la distribution de leurs produits. Faire affaire avec le C3E était donc perçu comme une opportunité pour améliorer leur réseau d'affaires, dans l'espoir que les liens qui en découleront mèneraient à des ententes éventuelles avec de nouveaux clients ou des investisseurs potentiels, ou bien qu'ils accélèreraient l'avancement de leur projet (« *Vu que c'est un centre d'excellence, ils ont le réseau qui vient avec et ils ont une bonne réputation, ils sont précurseurs.* »). Certaines entreprises parlent du C3E comme étant un partenaire d'affaires idéal étant donné qu'il leur permettait, en plus du soutien financier, de réseauter avec les bonnes personnes pour progresser ou de rassurer d'autres investisseurs.



Parmi les raisons qui ont été mentionnées pour avoir souhaité faire affaire avec le C3E, ces raisons ont été mentionnées de façon unitaire :

- › Complémentarité stratégique avec son entreprise (« On connaît très bien Donald Angers. C'était une décision stratégique, car le portefeuille du fonds était complémentaire à notre entreprise. »).
- › Désir d'accompagnement (« On avait besoin de certifier le produit. »).
- › Faire partie d'une communauté (« Ce sont des gens qui connaissent notre milieu, qui ont les mêmes préoccupations et les mêmes enjeux. »).

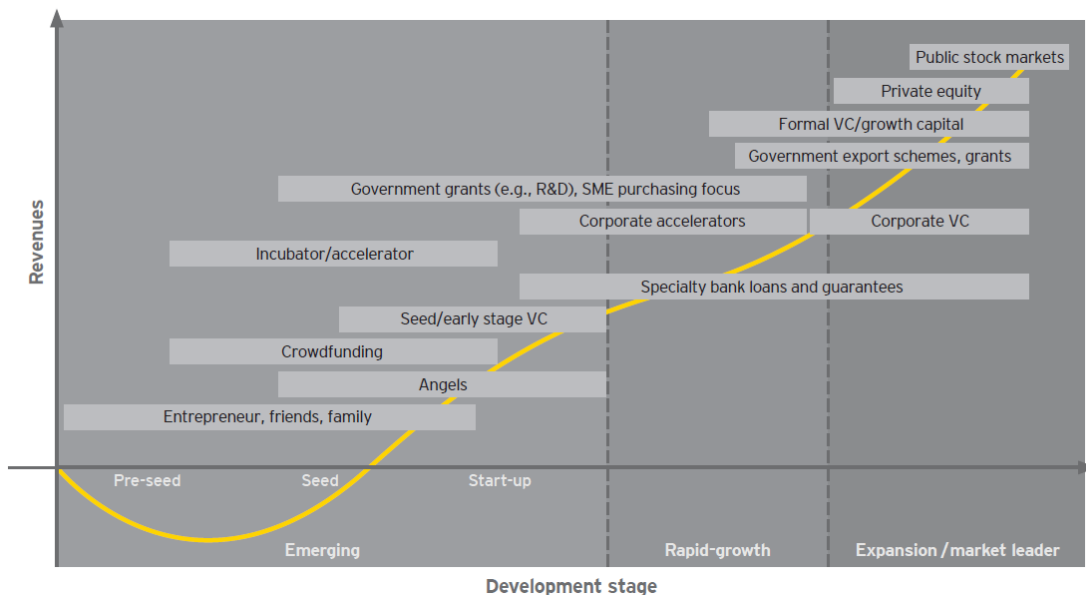
Ainsi, tous les éléments d'analyse précédemment mentionnés confirment que le financement et les services offerts par le C3E adressent les principaux besoins des entreprises qui sont à l'étape de précommercialisation et de commercialisation de leur technologie.

### 3.3 L'initiative offre-t-elle un service distinctif dans le marché?

#### Type de financement disponible dans le marché selon l'étape de développement

À mesure que les entreprises se développent, leurs besoins évoluent et les sources de financement, dont elles dépendent, changent. Il est essentiel que les entrepreneurs aient accès à une gamme de mécanismes et d'organisations pour les soutenir à chaque étape de leur croissance<sup>11</sup>. À ce sujet, la Figure 3 montre la façon dont les divers mécanismes et organismes cohabitent selon l'étape de développement des entreprises.

Figure 3 : Financement des entreprises selon leur étape de développement et leur revenu<sup>12</sup>



<sup>11</sup> EY, The power of three, The G20 Entrepreneurship Barometer 2013.

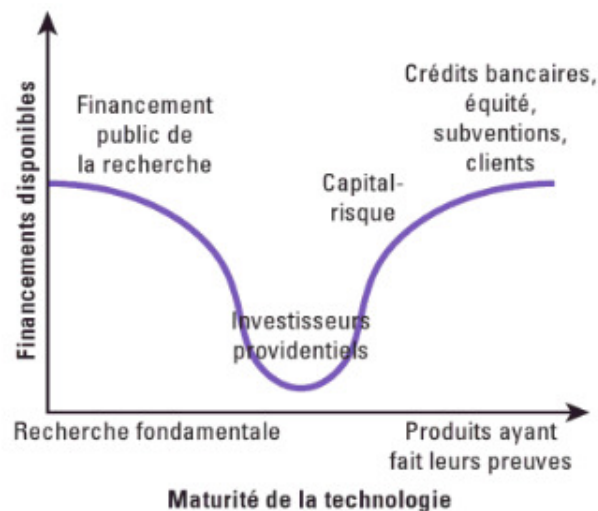
<sup>12</sup> EY, The power of three, The G20 Entrepreneurship Barometer 2013.



Le C3E intervient à l'étape d'amorçage, qui est représentée dans la section « emerging » de la Figure 3 ci-haut. Selon un rapport d'Écotech Québec sur la chaîne de financement québécoise en technologies propres, la phase d'amorçage est la plus fragile de la chaîne de financement, une fragilité qui se reflète par le peu de fonds existants pour cette étape de développement de l'entreprise<sup>13</sup>. Si quelques fonds existent à cette étape, tous impliquent une prise de participation dans l'équité. Le C3E est un des rares organismes du secteur de l'efficacité énergétique à offrir du financement sans prise de participation aux entreprises à l'étape d'amorçage. Le C3E se distingue donc par l'étape de développement de l'entreprise à laquelle il intervient et par le type de financement offert, qui laisse le plein contrôle aux entrepreneurs.

La Figure 4 ci-dessous illustre d'une autre façon le financement disponible à l'étape d'amorçage, et plus précisément à l'étape communément appelée la « vallée de la mort ». On peut y voir qu'avant qu'une technologie ait atteint un certain stade de maturité, le financement repose sur le financement public et les investisseurs providentiels. On y voit également qu'il existe généralement une faible disponibilité de financement pour commercialiser la recherche appliquée. D'ailleurs, quatre des huit entreprises financées par le C3E et interrogées dans le cadre de ce mandat d'évaluation ont mentionné qu'aucun autre fonds ou programme n'était disponible pour eux lors de la signature de leur entente avec le C3E (« *Personne ne prêtait. À l'époque, il n'y avait rien du tout et c'était très difficile avec le "hardware".* »). Selon la Banque mondiale<sup>14</sup>, l'absence de financement pour commercialiser la recherche appliquée est l'un des principaux obstacles à l'innovation.

**Figure 4 : La « vallée de la mort » entre la recherche et le marché <sup>15</sup>**



<sup>13</sup> Écotech Québec, La chaîne de financement québécoise en technologies propres, Évolution 2006 – 2014, janvier 2016.

<sup>14</sup> Banque mondiale, Rapport sur le développement dans le monde : Développement et changement climatique, 2010.

<sup>15</sup> Banque mondiale, Rapport sur le développement dans le monde : Développement et changement climatique, 2010.



### **Spécificités du C3E parmi les initiatives similaires et complémentaires offertes au Québec**

Le C3E possède une structure difficilement caractérisable parmi la nomenclature existante de l'écosystème d'innovation. Sans être un accélérateur ni un fonds de capital de risque à proprement parlé, le C3E se situe entre les deux.

- › Contrairement à un accélérateur, le C3E ne fonctionne pas par cohorte ni sur un horizon de temps déterminé. Le principal mécanisme d'intervention du C3E est le financement; l'accompagnement y joue un rôle plus secondaire. À l'opposé, le principal mécanisme d'intervention d'un accélérateur est d'offrir de la formation et du mentorat afin d'améliorer la maturité d'affaires des entreprises et de leurs dirigeants. Dans un accélérateur, l'accompagnement offert est structuré et intensif et le financement, lorsqu'offert, se limite généralement à moins de 150 000 \$.
- › Il existe des différences majeures entre le C3E et les firmes de capital de risque, particulièrement quant aux motivations intrinsèques de l'initiative et à sa structure du financement. Le C3E est une OBNL qui ne vise pas la profitabilité, mais plutôt l'enrichissement collectif par la création d'une pépinière d'entreprises, alors que les firmes de capital de risque sont des organismes à but lucratif. De plus, le C3E intervient généralement à une étape où les firmes de capital de risque sont encore réticentes à intervenir. Par ailleurs, le C3E se démarque en ce sens qu'il ne demande aucune garantie ni prise de participation aux entreprises financées. Enfin, le financement du C3E est un financement « plus patient » que celui des firmes de capital de risque, puisque la période de remboursement s'étale sur une période allant de la 3e à la 10e année suivant le financement.

Econoler constate que le C3E possède un modèle d'affaires bien distinct sur le marché. Quoiqu'ayant des similitudes avec des accélérateurs et des firmes de capital de risque, le C3E a ses spécificités et répond de façon différente aux besoins des entreprises innovantes.



## 4 COHÉRENCE DU C3E

### Principaux constats sur la cohérence du C3E

Cette section s'intéresse à la cohérence interne du C3E, c'est-à-dire à l'adéquation entre ses différentes composantes et divers objectifs.

Econoler a développé un modèle logique qui illustre que les actions du C3E s'articulent logiquement avec les changements escomptés dans le marché à court, moyen et long terme.

Le financement, qui constitue le principal mécanisme d'intervention, permet à court terme que l'entreprise ait les liquidités pour survivre aux premières étapes de commercialisation. Quoique l'accompagnement et le réseautage ne figurent pas explicitement comme des services offerts par le C3E, ils ont été inclus dans le modèle logique puisque plusieurs entreprises ont bénéficié de ces services de la part du C3E. L'accompagnement et le réseautage permettent de soutenir l'entreprise dans sa maturité d'affaires et sa recherche de clients et partenaires potentiels. C'est la combinaison des effets directs du financement, de l'accompagnement et du réseautage qui permet aux entreprises, à moyen terme, d'obtenir d'autres financements, d'augmenter les ventes et d'atteindre à plus long terme les résultats visés par le C3E.

### 4.1 La nature de l'intervention est-elle appropriée pour atteindre les objectifs de l'intervention?

#### Indications que les composantes de l'initiative et ses résultats s'articulent logiquement

Dans le cadre de cette évaluation, Econoler a développé un modèle logique qui illustre les liens causaux entre les activités du C3E et les changements escomptés dans le marché (voir Figure 5). Cet exercice vise à s'assurer que les actions du C3E s'articulent logiquement en vue d'atteindre ses objectifs.

On peut voir dans cette figure que le processus de sélection est une étape en amont qui permet d'améliorer la structure des entreprises et documenter leur plan d'affaires et leur plan financier. Quoiqu'il ne s'agisse pas d'un objectif formel, cela représente assurément un bénéfice pour la suite du développement de l'entreprise.

Comme illustré sur le modèle logique, le financement représente le principal mécanisme d'intervention, qui permet à l'entreprise d'avoir les liquidités pour survivre aux premières étapes de commercialisation (résultat à court terme).

*« Le financement, ça fait un effet boule de neige, mais il faut commencer la boule de neige quelque part pour en faire une! » (Entrepreneur financé)*

*« Lorsqu'une des entreprises de notre portefeuille réussit à obtenir d'autres financements, c'est une bonne nouvelle! » (Équipe de gestion du C3E)*



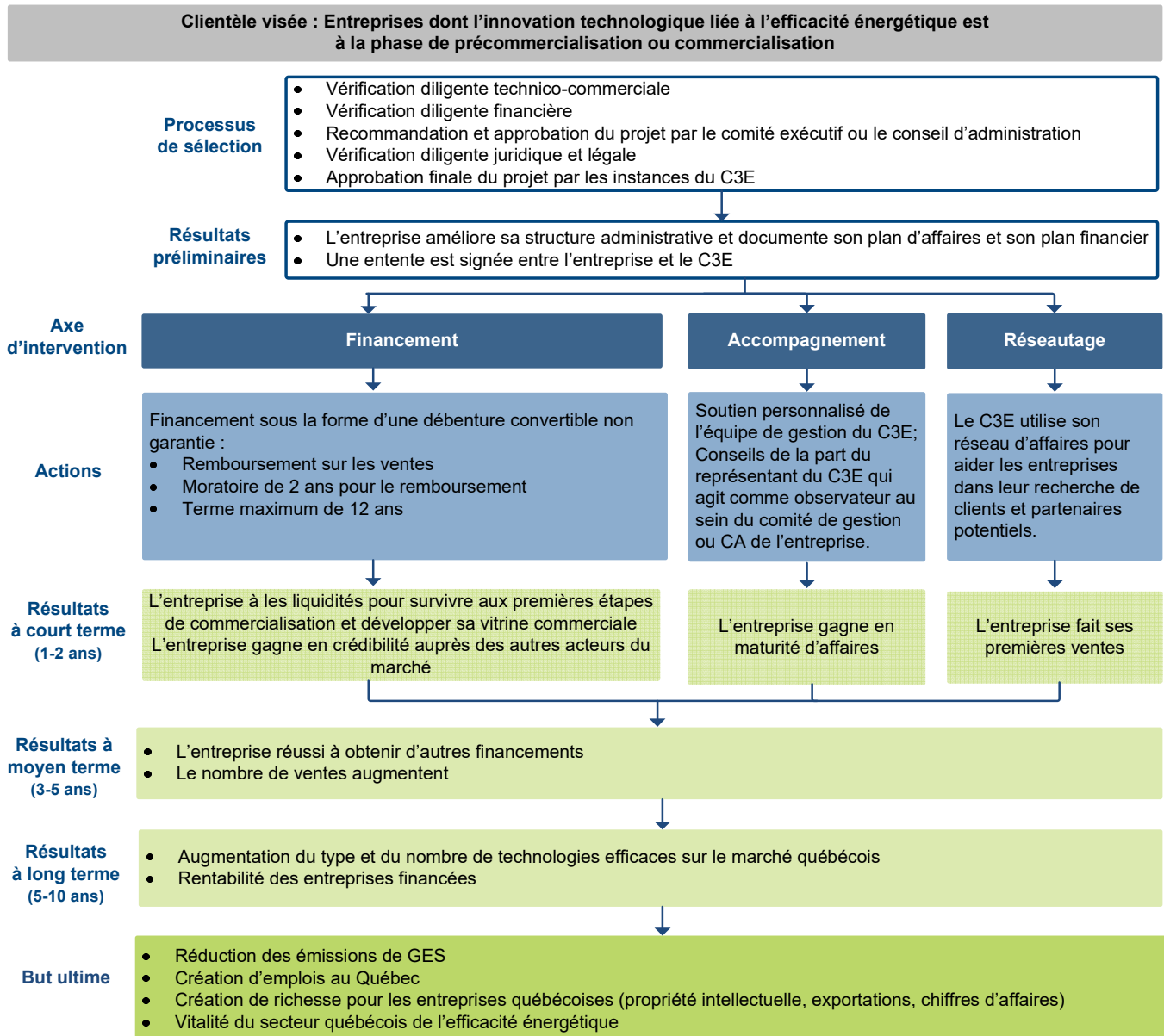
Offert seul, le financement a toutefois ses limites. L'accompagnement et le réseautage peuvent être nécessaires pour soutenir l'entreprise dans sa maturité d'affaires et sa recherche de clients et partenaires potentiels. C'est la combinaison de ces premiers résultats qui permet, à moyen terme, d'obtenir d'autres financements et d'augmenter les ventes.

Quoique l'accompagnement et le réseautage ne figurent pas explicitement comme étant des services offerts par le C3E, l'évaluation révèle que plusieurs entreprises ont bénéficié de ces services de la part du C3E (voir section 5.4 pour plus de détails) et qu'ils représentent un facteur de succès du C3E : ce qui s'inscrit dans une certaine logique puisque l'accès à un réseau d'affaires est un des trois besoins prioritaires pour les entreprises à l'étape de précommercialisation. Ainsi, le modèle logique présenté ci-dessous énonce les actions constatées en lien avec l'accompagnement et le réseautage. Il apparaît important que ces services soient formalisés. La clarification et la formalisation des activités d'accompagnement, d'animation du milieu et de partenariat permettraient de rendre compte de toutes les activités réalisées par le C3E à cet égard. Cela permettrait de guider, en meilleure connaissance de cause, les décisions relatives à l'opérationnalisation du C3E (comme les besoins en effectif) et à la planification stratégique (comme le plan de relève ou la création de partenariat).

À plus long terme, le modèle logique illustre que les actions du C3E visent à augmenter le type et le nombre de technologies efficaces sur le marché québécois et d'améliorer la rentabilité des entreprises, et éventuellement d'atteindre des buts ultimes qui sont au nombre de quatre dans le modèle logique.

Dans son ensemble, le modèle logique développé par Econoler illustre que les actions du C3E s'articulent logiquement avec les changements escomptés à court, moyen et long terme.

**Figure 5 : Modèle logique du C3E**





## 5 MISE EN ŒUVRE DU C3E

### Principaux constats sur la mise en œuvre du C3E

Cette section traite des principaux éléments du fonctionnement du C3E, soit la structure de gouvernance, les pratiques de gestion, la génération et la sélection d'opportunités, les services offerts, la satisfaction des diverses parties prenantes et les méthodes de quantification des GES.

L'ensemble des opérations du C3E repose sur le PDG et le directeur financier, auxquels s'ajoutent les services de quelques consultants pour des besoins spécifiques. L'évaluation indique que cette équipe est expérimentée et forme un duo solide. En 2020 aura lieu l'élaboration d'un plan stratégique pour le C3E dans lequel est prévue la préparation d'un plan de remplacement et de transition des ressources. Vu la petite taille de l'équipe et l'absence de redondance, cet exercice sera crucial pour assurer la pérennité du C3E.

Le conseil d'administration du C3E est composé de 13 administrateurs expérimentés, dont 4 siègent au comité exécutif et 3 siègent au comité de vérification et d'éthique. Les membres du conseil d'administration représentent une variété de secteurs, tous pertinents au contexte du C3E. Les administrateurs disposent des informations et d'un climat propice à exercer leur rôle.

En ce qui concerne les pratiques de gestion, Econoler s'est penchée sur la présence d'objectifs, d'indicateurs et de cibles puisque ces éléments sont à la base de la mesure des résultats. Econoler constate que le C3E s'est doté d'une mission claire, mais n'a pas formulé d'objectifs précis en lien avec cette mission. Outre cela, Econoler constate que les pratiques de gestion du C3E sont axées sur les résultats puisque le C3E utilise des indicateurs pertinents pour suivre la performance de ses portefeuilles. De plus, en visant le financement de trois entreprises par année en moyenne, le C3E a émis une cible sur l'aspect qu'il contrôle le plus.

Les ratios de frais de gestion du C3E, qui sont de 5 % en 2019-2020, sont relativement stables dans le temps, mais tendent à diminuer. Il est difficile de comparer ces taux avec ceux d'autres organisations en raison de l'unicité du modèle d'affaires du C3E.

La génération d'opportunités est sous la responsabilité du PDG. Le C3E gère chaque portefeuille en ciblant un secteur particulier du marché de l'efficacité énergétique. Si cette stratégie a pour inconvénient de limiter le nombre d'opportunités, le C3E a tout de même réussi à financer une moyenne de 3,2 entreprises par année. Lorsque des opportunités sont identifiées, le C3E suit un processus de sélection structuré et rigoureux pour le choix des entreprises qu'il finance. Chaque étape est éliminatoire : parmi les 51 entreprises potentielles rencontrées pour le troisième portefeuille, le C3E a financé 6 entreprises (certaines étant toujours en analyse). La capacité à sélectionner de bons projets ressort comme l'une des forces du C3E, ce qui est confirmé par le taux élevé de survie des entreprises financées (82 %).

Econoler s'est penchée sur les services offerts par le C3E, le principal étant le financement offert aux entreprises pour couvrir les dépenses en lien direct avec les activités de précommercialisation et de commercialisation. Sans le financement du C3E, plusieurs entrepreneurs interrogés croient qu'il leur aurait été difficile de poursuivre leur projet ou qu'il leur aurait fallu plus de temps afin d'arriver au même point. Certains entrepreneurs mentionnent qu'ils auraient pu obtenir du financement autrement, mais que le C3E était un partenaire d'affaires idéal pour eux, que ce soit en raison de ses valeurs, ses connaissances du marché et son réseau. Quoique le financement offert par le C3E ait été déterminant pour la réussite de leur projet, les entrepreneurs interrogés sont d'avis que les conditions de financement est l'élément du C3E qui serait le plus propice à l'amélioration.



### Principaux constats sur la mise en œuvre du C3E

L'évaluation s'est aussi penchée sur le soutien autre que financier offert par le C3E, c'est-à-dire l'accompagnement et le réseautage. L'accompagnement prend la forme d'un soutien offert aux entreprises au moment du processus de sélection afin de structurer et de documenter le plan d'affaires et le plan financier de l'entreprise. De plus, pour chaque entreprise financée, le C3E détient un siège consultatif au comité de direction ou au conseil d'administration de l'entreprise. Il arrive également que le C3E offre un accompagnement personnalisé selon les besoins des entreprises financées. Parmi les huit entreprises interrogées, quatre ont dit avoir reçu un accompagnement personnalisé de la part du C3E et en sont tous très satisfaits. Trois des quatre entreprises qui ont reçu un accompagnement particulier du C3E continuent toujours d'en bénéficier, bien après le moment où ils ont signé leur entente avec le C3E.

Le réseautage qu'offre le C3E à certaines entreprises repose sur le vaste réseau de contacts que le PDG de l'organisation a développé tout au long de sa carrière ainsi que celui des membres du conseil d'administration. De plus, l'équipe de gestion du C3E assiste à certains événements et activités de réseautage et invite les entreprises à y assister. Parmi les huit entreprises interrogées, cinq ont dit avoir bénéficié des services de réseautage de la part du C3E et s'en disent très satisfaites, deux entreprises auraient souhaité recevoir du soutien pour le réseautage et une entreprise n'en avait pas le besoin.

Les entreprises financées sont satisfaites de leur expérience avec le C3E et apprécient particulièrement la confiance accordée aux entreprises du secteur en leur octroyant du financement ainsi que l'expertise et l'attitude positive de l'équipe du C3E. Les administrateurs soulignent le travail remarquable réalisé par l'équipe de gestion du C3E. Le fonctionnement du centre est jugé solide, la collaboration optimale et les résultats excellents pour la taille de l'équipe en place.

Enfin, Econoler constate que les travaux de quantification des impacts énergétiques et des réductions d'émissions de GES sont conformes aux bonnes pratiques. Ces travaux sont mis à jour annuellement avec les estimations de produits vendus.

## 5.1 Est-ce que la structure de gouvernance est adéquate?

### Composition de l'équipe

L'équipe du C3E est composée de deux personnes qui travaillent à temps plein pour le centre. M. Donald Angers, impliqué à l'origine de la création du C3E, occupe le poste de PDG et est responsable du développement des affaires, autant sur le terrain que d'un point de vue plus stratégique. À ce titre, M. Angers assure l'opérationnalisation des services requis pour réaliser la mission du C3E. Il est le principal contact des entreprises financées. M. Denis Marceau, qui occupe le poste de directeur financier depuis 2011, est responsable de la comptabilité du C3E et du suivi financier des entreprises financées. Il est chargé de produire tous les rapports et états financiers du C3E. La firme Deloitte agit comme auditeur indépendant. Econoler constate que le C3E est dirigé par une équipe expérimentée et spécialisée.



Le C3E a parfois recours aux services de consultants par le biais de contrats de services professionnels pour pallier les expertises ou ressources qu'ils n'ont pas à l'interne, tels qu'une agence de relation publique (pour l'émission de communiqué de presse), une agence de communication (pour le site Internet) et les services d'un consultant spécialisé en gestion des GES, des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique. Le C3E bénéficie également de services juridiques pro bono offerts par la firme Dentons et de soutien informatique de la part d'Hydro-Québec.

Econoler constate qu'à l'exception de quelques services professionnels, l'ensemble des opérations du C3E repose sur le PDG et le directeur financier. Aux dires de plusieurs administrateurs et entrepreneurs interrogés dans le cadre de ce mandat d'évaluation, l'équipe forme un duo solide qui se complète l'un l'autre. En 2020 aura lieu l'élaboration d'un plan stratégique pour le C3E dans lequel est prévue la préparation d'un plan de remplacement et de transition des ressources. Vu la petite taille de l'équipe et l'absence de redondance, cet exercice sera crucial pour assurer la pérennité du C3E.

### **Représentation et efficacité du conseil d'administration**

Le conseil d'administration du C3E est composé de 13 administrateurs, dont 4 siègent au comité exécutif et 3 siègent au comité de vérification et d'éthique. Trois sièges du conseil sont réservés aux partenaires financiers du C3E, soit TEQ, Rio Tinto et Hydro-Québec. TEQ, en tant que principal bailleur de fonds, reçoit un rapport annuel de suivi de la part du C3E.

Econoler constate que les membres du conseil d'administration sont tous des gens d'expérience et qu'ils proviennent d'une variété de secteurs, dont ceux de la finance, de l'énergie, du transport, de l'innovation et du développement. Les secteurs privé et public y sont représentés.

Le conseil d'administration se réunit trimestriellement et les cinq administrateurs interrogés sont d'avis qu'ils reçoivent, de la part de la direction du C3E, toutes les informations nécessaires au suivi de la performance de l'organisation. Plusieurs des administrateurs interrogés ont souligné le dynamisme et le climat d'ouverture du conseil d'administration. Il a été mentionné que le conseil posait de bonnes questions sous différents angles et que les réunions étaient constructives.

## **5.2 Les pratiques de gestion sont-elles efficaces et axées sur les résultats?**

Afin d'évaluer les pratiques de gestion, Econoler s'est penchée sur les objectifs, les indicateurs et les cibles utilisés par le C3E. Le ratio des frais de gestion a également été analysé.





### Présence d'objectifs, d'indicateurs de performance et de cibles

Selon le Secrétariat du Conseil du trésor, les objectifs, les indicateurs et les cibles sont les trois éléments à la base de la mesure des résultats, et font donc partie intégrante de la gestion axée sur les résultats. C'est par la combinaison de ces trois éléments qu'on exprime le résultat attendu<sup>16</sup>.

Le C3E s'est doté d'une mission claire pour la période 2018 à 2021, soit de soutenir la précommercialisation et la commercialisation de nouvelles technologies dans le domaine de l'efficacité énergétique des transports. Cependant, le C3E n'a pas formulé d'objectifs précis en lien avec cette mission. Econoler suggère donc à l'équipe de gestion du C3E de préciser les objectifs et, idéalement, y associer des indicateurs de performance qui seront suivis régulièrement.

Pour lancer cet exercice, et à la lumière des constats recueillis dans le cadre de ce mandat, Econoler propose les objectifs ci-dessous à titre préliminaire. Il appartiendra à l'équipe du C3E de modifier et peaufiner ces objectifs en regard de leur propre vision.

Econoler comprend que le C3E a pour objectifs :

- › D'appuyer les entreprises à l'étape de la précommercialisation et commercialisation de leur innovation technologique en efficacité énergétique
- › De permettre une réduction des émissions de GES par le biais de technologies et de solutions d'efficacité énergétique
- › De participer à la création de valeurs au Québec, notamment par des emplois au Québec et des opportunités d'affaires dans les marchés locaux et internationaux

Par ailleurs, Econoler constate que le C3E produit un rapport annuel de suivi pour chacun des portefeuilles dans lesquels les indicateurs suivants sont documentés :

- › Nombre d'entreprises financées
- › Nombre d'entreprises financées toujours en activité
- › État des redevances
- › Réduction réelle des émissions de GES (Québec et hors-Québec)
- › Nombre d'emplois maintenus et créés par les entreprises
- › Chiffres d'affaires des entreprises

Les rapports annuels de suivi documentent également d'autres informations pertinentes au suivi des résultats individuels (par entreprise plutôt que par portefeuille). Ces informations sont par exemple, le nombre de ventes prévues et réelles, les dépenses de commercialisation estimées et dépensées, les fonds réunis de façon concomitante à ceux du C3E.

---

<sup>16</sup> Secrétariat du Conseil du trésor, Sous-secrétariat à la modernisation de la gestion publique. Guide sur les indicateurs, février 2013.



En ce qui a trait à la cible qui représente le résultat attendu, le C3E a émis une cible sur l'aspect qu'il contrôle le plus, soit le nombre d'entreprises financées. Ainsi, le C3E vise le financement de trois entreprises par année en moyenne. Aucune autre cible de rendement n'a été définie, ce qui est cohérent dans un contexte d'innovation où la notion de risque ne permet pas une garantie de résultats.

Dans l'ensemble, Econoler constate que les pratiques de gestion du C3E sont axées sur les résultats, notamment grâce à la pertinence des indicateurs utilisés. La formulation d'objectifs précis en lien avec sa mission serait un ajout intéressant pour le C3E.

### Ratios des frais de gestion

Pour calculer les ratios de frais de gestion<sup>17</sup> du C3E, Econoler a divisé le montant total des charges d'exploitation sur le montant total des capitaux gérés.

Le Tableau 5 présente les ratios de frais de gestion pour les quatre plus récents exercices financiers et permet de constater que ces ratios sont relativement stables dans le temps, avec une légère tendance à la baisse. Pour l'exercice financier 2019-2020, les charges s'élevaient à 513 862 \$, ce qui représentait 5 % des capitaux gérés.

**Tableau 5 : Ratios de frais de gestion**

Exercice financier	2019-2020	2018-2019	2017-2018	2016-2017
<b>Charges d'exploitation</b>	<b>513 862 \$</b>	<b>489 588 \$</b>	<b>462 828 \$</b>	<b>530 479 \$</b>
Charges des opérations	466 073 \$	416 377 \$	409 104 \$	446 243 \$
Charges en services	47 789 \$	73 211 \$	53 724 \$	84 236 \$
<b>Capitaux</b>	<b>10 296 968 \$</b>	<b>8 341 156 \$</b>	<b>7 983 695 \$</b>	<b>7 559 661 \$</b>
Placements temporaires	1 092 097 \$	1 848 662 \$	581 670 \$	1 231 898 \$
Placements à terme	2 016 666 \$	-	1 000 792 \$	-
Placements portefeuille C3E	6 506 769 \$	5 591 076 \$	5 422 443 \$	5 731 913 \$
Prêt à une société privée	200 000 \$	100 000 \$	-	-
Actifs incorporels	481 436 \$	801 418 \$	978 790 \$	595 850 \$
<b>Ratios des frais de gestion (% des capitaux gérés)</b>	<b>5 %</b>	<b>6 %</b>	<b>6 %</b>	<b>7 %</b>

Typiquement, les frais de gestion varient entre 2 % et 7 % selon les entreprises, alors que les frais de gestion associés aux fonds d'investissement varient entre 1 % et 3 %. Néanmoins, ces pourcentages sont à interpréter avec prudence, car ils sont appelés à varier grandement selon le secteur, le type et

<sup>17</sup> Les frais de gestion réfèrent ici aux frais d'exploitation, tels que définis par la Banque de développement du Canada, soit les frais de vente, généraux et administratifs.



la taille d'entreprise. Comme discuté à la section 3.3, le C3E possède un modèle d'affaires unique sur le marché et est donc difficilement comparable avec une organisation similaire.

### **5.3 L'initiative réussit-elle à générer une quantité et une qualité de projets?**

#### **Méthodes de génération d'opportunités**

La génération d'opportunités est sous la responsabilité du PDG. Ce dernier est notamment responsable de :

- › alimenter le carnet de projets du C3E en vue d'évaluer ses opportunités d'affaires et d'investissements
- › solliciter des rencontres auprès d'organismes et d'entreprises afin de constituer un portefeuille de projets à financer par le C3E
- › participer à des rencontres ciblées dans le secteur de l'efficacité des transports
- › réseauter avec les divers groupes de développement économique et associations sectorielles technologiques
- › rencontrer divers groupes de valorisation technologique et d'autres centres de recherche
- › positionner le C3E en matière de financement dans le secteur de l'efficacité des transports
- › fournir au conseil d'administration ou au comité exécutif des recommandations d'investissements potentiels pour le C3E

Ainsi, c'est principalement par un développement d'affaires proactif que le PDG identifie des projets potentiels. Environ 75 % des prospects proviennent de démarchage réalisé par le PDG, principalement grâce à son réseau de contacts et au suivi qu'il réalise auprès des réseaux académiques où se développent des technologies. Environ 25 % des prospects sont pour leur part référés au C3E, soit par les organisations gouvernementales (TEQ, MEI), par les entreprises financées ou à la suite de la publication des communiqués de presse.

#### **Étapes du processus de sélection des projets**

Pour les entreprises présentant un potentiel intéressant pour le C3E, le PDG rencontre les entrepreneurs afin de valider leurs besoins (ex. ont-ils besoin de liquidités?) et leur admissibilité (ex. ont-ils un prototype fonctionnel?). Pour le troisième portefeuille, le PDG a rencontré 51 entreprises potentielles. Une fois l'intérêt et l'admissibilité confirmés, le C3E suit le processus de sélection tel que décrit au Tableau 6. Chacune des étapes présentées au Tableau 6 est éliminatoire, c'est-à-dire que son succès est requis pour passer à la prochaine étape du processus.

Le PDG du C3E compile dans un fichier toutes les entreprises potentielles considérées. Les raisons de non-sélection peuvent être multiples et incluent notamment le non-respect des critères d'admissibilité, l'incertitude sur la capacité de l'entreprise à réaliser son projet (lacunes dans les compétences managériales ou dans le financement), ou le manque d'intérêt pour le type de financement du C3E



(perçu comme dispendieux). Les entreprises qui sont à un stade trop précoce de leur développement peuvent être redirigées vers un programme tel que Technoclimat, qui permet de démontrer le potentiel d'une innovation technologique.

**Tableau 6 : Processus de sélection des entreprises**

Étapes	Détails
Vérification technico-commerciale	Le PDG rédige un rapport technico-commercial qui analyse notamment l'aspect technique de l'innovation (impact énergétique, degré d'innovation, etc.) et l'acceptabilité commerciale (marché potentiel, rentabilité, concurrence, etc.). Une recommandation est émise quant à la viabilité du projet d'un point de vue technico-commercial.
Vérification financière	Le directeur financier rédige un rapport qui inclut notamment un examen des antécédents financiers, une analyse des états comptables de l'entreprise et une analyse du montage financier du projet. Une recommandation est émise quant à la viabilité du projet d'un point de vue financier.
Recommandation et approbation du projet par le comité exécutif ou le conseil d'administration	Avant l'étape de recommandation et d'approbation, tous les projets sont préalablement présentés à TEQ pour préapprobation. Le représentant de TEQ s'assure que le projet est en conformité avec les critères contenus dans l'entente signée entre TEQ et le C3E. Le projet est ensuite présenté pour évaluation au comité exécutif, pour les financements de 350 000 \$ ou moins, ou au conseil d'administration, pour les financements de plus de 350 000 \$. Une recommandation est ensuite émise en regard de la continuité du projet.
Vérification juridique et légale	À cette étape, une analyse juridique et légale est réalisée afin de vérifier la conformité légale du projet, notamment en matière de propriété intellectuelle.
Approbation finale du projet	Approbation finale du projet par le comité exécutif du C3E aboutissant à une résolution confirmant l'investissement. Une entente est signée entre le C3E et l'entreprise financée.

Econoler constate que le processus de sélection est complet et rigoureux et que les documents administratifs produits permettent de documenter ces étapes. Selon les administrateurs sondés, la capacité à sélectionner de bons projets est l'une des forces du C3E (voir section 5.5). De plus, selon les entrepreneurs sondés, le processus de sélection pour être admissible à un financement du C3E n'est pas un frein à la participation et est évalué comme étant juste et raisonnable. En effet, les entrepreneurs mentionnent n'avoir décelé aucun enjeu quant aux critères de sélection ou à la documentation requise. Le processus leur semble comparable à celui des autres acteurs du marché. Enfin, la survie des entreprises financées est l'ultime indicateur de la qualité de la sélection. Le C3E a un taux de survie élevé de 82 % (voir section 6.1 pour plus de détails).

### Nombre de projets par rapport aux prévisions

Pour ses deuxième et troisième portefeuilles, le C3E a ciblé un secteur particulier du marché. Cette stratégie de spécialisation facilite l'analyse et le suivi des opportunités dans un champ précis d'intervention. Cette stratégie a cependant pour inconvénient de limiter le nombre d'opportunités vu la spécificité du secteur. Cela n'a pas empêché le C3E d'atteindre sa cible de financer trois entreprises par année en moyenne. En effet, le troisième portefeuille du C3E, dédié à l'efficacité énergétique dans le secteur des transports et qui a débuté en 2018-2019, a jusqu'à maintenant financé six entreprises.



Six autres entreprises sont actuellement sous analyse, parmi lesquelles le C3E souhaite en sélectionner trois d'ici 2020-2021. Le C3E prévoit donc un total de 9 entreprises dans son troisième portefeuille couvrant trois années financières.

### **Caractérisation des entreprises financées**

Pour la période 2018 à 2021, le C3E intervient dans le secteur de l'efficacité énergétique des transports. Quoique tous les types de transports soient admissibles, c'est-à-dire les transports ferroviaire, maritime, routier et aérien, cinq des six entreprises financées jusqu'à présent dans le troisième portefeuille du C3E sont liées à des technologies du secteur des transports routiers. L'une des entreprises a pour sa part une technologie qui peut être déployée pour d'autres types de transports. La prédominance du transport routier dans le portefeuille du C3E est conforme aux attentes de l'équipe de gestion du C3E, qui souligne que les investissements requis dans les transports ferroviaire, maritime et aérien sont généralement beaucoup plus importants, et de loin, que les sommes dont disposent le C3E.

Les six entreprises du troisième portefeuille sont toutes situées dans la région métropolitaine de Montréal (4 dans la ville de Montréal, 1 dans la ville de Laval et 1 dans la ville de Varennes). Ceci est cohérent avec le fait que cette région est la principale région métropolitaine du Québec en nombre d'habitants et qu'elle est en croissance économique<sup>18</sup>.

## **5.4 Est-ce que les services offerts sont adéquats?**

Econoler s'est penchée sur le soutien financier offert par le C3E, de même que sur le soutien autre que financier, c'est-à-dire l'accompagnement et le réseautage. La combinaison du financement avec des services de conseils est reconnue comme étant l'une des bonnes pratiques contribuant aux succès des programmes et des initiatives de démarrage d'entreprises<sup>19</sup>.

### **Financement**

Le C3E offre aux entreprises un financement pour couvrir les dépenses en lien direct avec les activités de précommercialisation et de commercialisation. Dans le cadre d'une entente de financement avec le C3E, l'entreprise doit indiquer le coût global du projet et inclure une description des dépenses prévues. Le C3E finance jusqu'à 75 % des dépenses admissibles<sup>20</sup>. Les montants de financement offerts par le C3E se situent généralement entre 200 000 \$ et 500 000 \$ par ronde de financement. Une même entreprise peut recevoir plus d'une ronde de financement. Le financement additionnel obtenu sert alors à réaliser un autre projet de commercialisation et doit faire l'objet d'une nouvelle entente avec le C3E.

<sup>18</sup> <https://www.stat.gouv.qc.ca/salle-presse/communiqué/communiqué-presse-2019/septembre/sept1927.html>

<sup>19</sup> EY, The power of three, The G20 Entrepreneurship Barometer 2013.

<sup>20</sup> Le cumul des aides financières obtenues des ministères et organismes gouvernementaux (provinciaux et fédéraux), des distributeurs d'énergie, de TEQ et du C3E ne doit pas excéder 75 % des dépenses totales admissibles.



Comme mentionné à la section 3.2, la recherche de financement est la principale raison pour les entreprises de collaborer avec le C3E. Plusieurs entreprises interrogées croient qu'il aurait été difficile pour elles de poursuivre leur projet sans l'aide du C3E ou qu'il leur aurait fallu plus de temps afin d'arriver au même point. Bien que quelques-unes croient qu'elles auraient pu obtenir du financement autrement, plusieurs mentionnent que le C3E était un partenaire d'affaires idéal, que ce soit en raison de ses valeurs, ses connaissances du marché et son réseau.

*« Ça aurait été très difficile sans le C3E, on avait besoin de financement pour continuer. » (Entrepreneur financé)*

*« Il y avait de bonnes conditions pour faire en sorte que le C3E soit le bon véhicule de financement au bon moment. » (Entrepreneur financé)*

*« On aurait trouvé un autre partenaire pour du financement, mais le C3E rejoint nos valeurs. Il y a une confiance mutuelle, c'est dans leur mission et c'est un domaine connu pour eux. » (Entrepreneur financé)*

Quoique le financement offert par le C3E ait été déterminant pour la réussite de leur projet, le financement est également le principal point d'amélioration suggéré par les entrepreneurs interrogés. En effet, interrogés sur des suggestions d'amélioration, 6 des 8 entrepreneurs sondés ont mentionné les conditions de financement comme l'élément qui serait le plus propice à amélioration. En effet, ils souhaiteraient que le financement :

- › Soit moins onéreux (« J'aimerais qu'ils diminuent le taux d'intérêt avec la redevance sur les ventes. Des fois, les ventes commencent, mais sans être profitables. »)
- › Offre des options. Voici quelques exemples cités par les entreprises sondées : révision globale de la structure de financement actuelle, possibilité de convertir en capital-actions, offre d'une clause de rachat en tout temps ou permission d'avoir une deuxième ronde d'investissement.

Il est à noter que certaines des options proposées par les entrepreneurs sont actuellement disponibles, soit la clause de rachat en tout temps et, dans certains cas, la possibilité d'avoir une deuxième ronde de financement.

## **Accompagnement**

L'accompagnement qu'offre le C3E se matérialise dès les premières étapes de la collaboration puisque le C3E offre un soutien aux entreprises au moment du processus de sélection afin de structurer et documenter le plan d'affaires et le plan financier de l'entreprise. De plus, pour chaque entreprise financée, le C3E détient un siège consultatif au comité de direction ou au conseil d'administration de l'entreprise. Le représentant du C3E siégeant au comité peut donc conseiller l'entreprise dans son développement.



Il arrive également que le C3E offre un accompagnement personnalisé selon les besoins des entreprises financées. Parmi les huit entreprises interrogées, quatre ont dit avoir reçu un accompagnement personnalisé de la part du C3E. À titre d'exemple, mentionnons l'appui pour l'obtention d'une certification, la validation technologique ou un projet de démonstration. Les entreprises qui ont eu recours aux services d'accompagnement personnalisés du C3E évaluent sa qualité ainsi que sa disponibilité/fréquence en accordant une note parfaite de satisfaction de 10 sur 10 (« *On sait qu'il est toujours disponible pour nous. Je l'appelle sur son cellulaire et il est là!* »). Trois des quatre entreprises qui ont bénéficié d'un accompagnement particulier du C3E continuent toujours d'en bénéficier, bien après le moment où ils ont signé leur entente avec le C3E.

### Réseautage

Le réseautage qu'offre le C3E à certaines entreprises repose sur le vaste réseau de contacts que M. Donald Angers, PDG de l'organisation, a développé tout au long de sa carrière et aussi de celui des membres du conseil d'administration. Les connexions qui sont créées permettent aux entrepreneurs d'être présentés à des personnes-ressources pour assurer l'avancement de leurs projets ou de présenter leurs technologies à des clients potentiels. De plus, l'équipe de gestion du C3E assiste à certains événements et activités de réseautage et invite les entreprises à y assister.

Parmi les huit entreprises interrogées, cinq ont dit avoir bénéficié des services de réseautage de la part du C3E. Parmi les entreprises qui disent ne pas avoir reçu de soutien de réseautage du C3E, deux mentionnent une déception sur ce point, car elles espéraient tisser de nouveaux liens avec d'autres organisations ou clients potentiels. Une autre entreprise a mentionné qu'elle n'avait pas besoin de services de réseautage étant donné qu'elle détenait déjà les connaissances et les contacts nécessaires pour avancer.

Les entreprises accordent en moyenne une note de satisfaction de 6,8 sur 10 concernant la qualité du réseautage offert par le C3E et de 7,4 sur 10 pour sa fréquence. Toutefois, en sélectionnant uniquement les entreprises affirmant avoir reçu des services de réseautage (n=5), les notes de satisfaction passent à 9,0 sur 10 pour la qualité et la fréquence. L'appréciation des services de réseautage varie donc selon l'expérience des entreprises. Celles qui se disent déçues de ne pas avoir réalisé les contacts qu'elles espéraient ont exprimé une faible satisfaction (« *Il ne faut pas créer d'attentes au départ. Ce qu'on a reçu, ce n'est pas ce qui est vendu. On nous avait dit qu'on nous aiderait à ce niveau et qu'on allait se faire des contacts, mais ça n'a pas été le cas.* »). Inversement, celles qui ont bénéficié des services de réseautage s'en disent ravies (« *Donald nous met en relation avec bien des gens!* », « *Dès qu'il y a une opportunité, je sais qu'il m'appelle.* »). Certains entrepreneurs ont souligné que le C3E est très proactif et les avise des événements bénéfiques pour leur entreprise à ne pas manquer.

## 5.5 Quel est le niveau de satisfaction à l'égard de l'initiative?

Cette sous-section présente la perception et la satisfaction des entreprises financées à l'égard du C3E de même que celles des membres du conseil d'administration. Les constats sont issus d'entrevues individuelles avec huit entrepreneurs et cinq administrateurs.

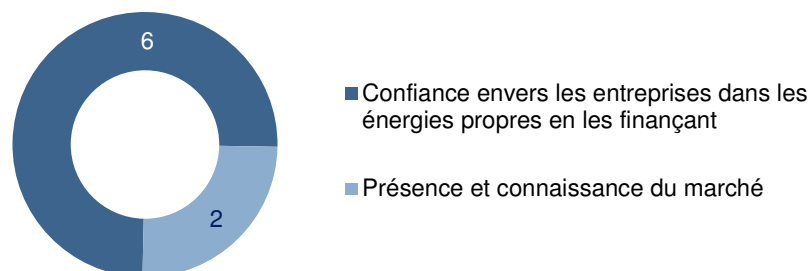
### Perspectives des entreprises financées

Econoler a demandé aux entrepreneurs financés quelle était la principale force du C3E. Comme présenté à la Figure 6, la plus grande force perçue du C3E est sans contredit la confiance accordée aux entreprises du secteur en leur octroyant du financement. Les entrepreneurs sondés sont d'avis que le financement offert dans leur secteur :

- › Est rare puisqu'il est risqué (« *Le C3E a un rôle fondamental et il n'y a pas beaucoup de joueurs qui font comme lui.* » « *Ils prennent le risque que personne n'est prêt à assumer. Ils sont "game". Il n'y a pas de microcapital au Québec avec des technologies risquées, c'est très rare. C'est du capital patient.* »).
- › Donne de la crédibilité « *Ils croient dans des petites entreprises en émergence. Si le C3E embarque, ça donne de la crédibilité au projet.* »).
- › Aide à l'avancement accéléré des projets. La majorité des entreprises croient qu'il aurait été plus difficile pour elles de poursuivre leur projet sans l'aide du C3E ou qu'il leur aurait fallu plus de temps afin d'arriver au même point.

Pour quelques entrepreneurs sondés, la principale force du C3E est sa présence dans l'écosystème québécois ainsi que sa connaissance du marché (« *Ils sont ouverts et ils connaissent bien le marché. Ils étaient les premiers avec une vision d'avenir, qui nous écoutaient. Il fallait moins expliquer le "pourquoi" du marché.* »). Plusieurs entrepreneurs ont souligné l'apport important de Donald Angers comme une personne clé dans le programme.

**Figure 6 : Principales forces du C3E (n=8)**







Les entrepreneurs ayant signé une entente avec le C3E ont été questionnés sur leur satisfaction à l'égard de leur expérience générale avec le C3E. Les entrepreneurs sondés s'en disent satisfaits en accordant une note moyenne de 8,2 sur 10<sup>21</sup>.

Ils évaluent positivement le C3E notamment en raison :

- › Du financement accordé pour la progression de leur entreprise, qui se fait rare au Québec dans leur industrie.
- › Du réseau et de l'expertise de l'équipe du C3E : leur vaste réseau de contacts qui facilite le réseautage des entreprises du portefeuille ainsi que le haut niveau de connaissances des membres de l'équipe avec leur forte expérience dans le domaine.
- › De l'attitude des membres de son équipe : leur professionnalisme, leur volonté de mobiliser leur réseau pour faire connaître les entreprises du portefeuille ainsi que leur proactivité.

Par ailleurs, certains entrepreneurs estiment que leurs liens avec le C3E leur ont apporté une visibilité (« *Dans leurs rapports annuels, ils nous donnent de la visibilité. Ils republient nos bons coups dans leurs réseaux, ils sont fiers des entreprises qu'ils aident.* »).

Bien que la satisfaction soit élevée, quelques éléments d'insatisfaction sont soulevés. Les aspects les moins satisfaisants sont surtout relatifs à la structure de financement (« *C'est un prêt qui coûte cher. Ce n'est pas facile d'avancer en tant qu'entreprise quand il faut redonner une partie de nos ventes.* »). Quelques-uns ont également mentionné qu'ils auraient souhaité avoir plus de soutien pour le réseautage afin d'être en lien avec des clients potentiels. Finalement, un entrepreneur a mentionné le fait que la documentation à fournir pourrait être simplifiée.

### **Perspectives du conseil d'administration**

Econoler a demandé aux membres du conseil d'administration interrogés qu'elle était la principale force du C3E. Les administrateurs ont été très élogieux à l'égard de la qualité des gestionnaires du C3E (« *C'est une bonne équipe, un bon mix de finance et market.* », « *Ils font beaucoup avec peu.* ») et ont mentionné plusieurs forces à l'équipe de direction :

- › Leur connaissance du marché québécois de l'efficacité énergétique
- › Leur capacité à reconnaître les bonnes opportunités
- › La qualité des dossiers montés et des suivis financiers
- › Leurs dynamisme et agilité. Ils analysent rapidement les dossiers et peuvent rapidement faire le « *closing* ».

---

<sup>21</sup> Selon une échelle de 1 à 10, où 1 signifie "Pas du tout satisfait" et 10 "Entièrement satisfait".



Les membres du conseil d'administration ont été questionnés sur leur satisfaction à l'égard de divers aspects du C3E. Tous les administrateurs sondés ont exprimé un haut niveau de satisfaction envers les aspects évalués :

- › Collaboration avec l'équipe de gestion : note moyenne de 9,7 sur 10<sup>22</sup>. Les administrateurs saluent le climat ouvert et collaboratif. L'équipe du C3E prend le temps de bien répondre aux questions du comité exécutif et du conseil d'administration.
- › Le fonctionnement du C3E : note moyenne de 9,5 sur 10. Un administrateur explique que le fonctionnement « *est solide, encadré, systématique* ».
- › Les résultats du C3E : note moyenne de 8,8 sur 10. Les administrateurs mentionnent les bons résultats financiers du C3E et la bonne gestion du risque. « *Pour une petite équipe, leurs résultats sont impressionnants!* »

Questionnés sur les pistes d'amélioration pour le C3E, les administrateurs ont offert plusieurs suggestions : travailler à augmenter le nombre d'entrepreneurs potentiels dans le pipeline, améliorer les méthodes de suivi du rendement du fonds, être plus présent dans les grands centres urbains, élargir leur soutien à plusieurs secteurs (autre que le transport), bâtir la relève de direction. Tous s'entendent cependant pour dire que ces suggestions requièrent plus de ressources humaines et financières que ce que le centre dispose actuellement.

## **5.6 Est-ce que la méthode de quantification des GES est adéquate?**

Selon l'entente signée entre le C3E et TEQ, pour toute entreprise financée par le C3E, un rapport devra être produit pour quantifier les impacts énergétiques (en GJ/an) et les réductions d'émissions de GES (en tonne de CO<sub>2</sub> équivalent/an) qu'engendrerait le projet, et ce, conformément aux spécifications et lignes directrices prévues dans la partie 2 de la norme ISO 14064. Pour réaliser cet exercice, le C3E a recours au service d'un consultant spécialisé en gestion des GES, des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique.

Econoler a analysé un rapport de prévision de la quantification des impacts énergétiques et des réductions de GES réalisé pour l'une des entreprises financées. Econoler a constaté que le scénario de référence, soit le scénario qui prévaudrait en l'absence du projet proposé, a été le fruit d'une analyse correctement justifiée. Econoler constate également que les facteurs d'émission ont été bien référencés et que les calculs sont exacts.

Econoler constate donc que les travaux de quantification des impacts énergétiques et des réductions des émissions de GES sont conformes aux bonnes pratiques. Ces travaux sont mis à jour annuellement avec les estimations de produits vendus.

---

<sup>22</sup> Selon une échelle de 1 à 10, où 1 signifie "Pas du tout satisfait" et 10 "Entièrement satisfait".



## 6 EFFICACITÉ DU C3E

### Principaux constats sur l'efficacité du C3E

Cette section consiste à évaluer l'efficacité du C3E à atteindre ses objectifs.

Depuis sa création en 2009, le C3E a appuyé 28 entreprises. Trois de ces entreprises ont été financées à plus d'une reprise, pour un total de 32 ententes signées. Cela représente une moyenne de 3,2 ententes par année. Depuis la signature de leur entente avec le C3E, environ la moitié des entreprises ont réussi à lever d'autres financements et à augmenter leurs ventes. Sur les 28 entreprises, 23 sont toujours en activité, ce qui représente un taux de survie de 82 %. Ce taux est bien au-delà du taux moyen de survie des entreprises en démarrage de 78 % après trois ans ou du taux de survie de 68 % dans le secteur des énergies propres.

Les sources de revenus du C3E ont été analysées pour les quatre plus récentes années financières. Econoler constate que la contribution du secteur privé et des revenus auto-financés dans les revenus du C3E est stable dans le temps, mais que les revenus totaux du C3E connaissent de grande variation selon les années en raison des subventions gouvernementales.

Le modèle d'affaires du C3E prévoit qu'il devienne entièrement autofinancé à même les redevances sur les ventes des entreprises de ses portefeuilles d'investissement. Le montant des revenus autofinancés se chiffrait à 750 971 \$ en 2018-2019 et à 1 163 862 \$ en 2019-2020. Les redevances attendues par le C3E lui permettront d'atteindre son autonomie financière au courant de l'année financière 2020-2021, c'est-à-dire que ces revenus seront suffisants pour assurer son fonctionnement et appuyer une ou deux entreprises annuellement. D'autres contributions externes seront toutefois nécessaires pour que le C3E demeure un instrument financier attractif et qu'il obtienne les impacts escomptés dans le marché.

### 6.1 Les objectifs de l'initiative sont-ils atteints?

L'un des principaux objectifs du C3E est d'appuyer les entreprises à l'étape de la précommercialisation et commercialisation de leur innovation technologique en efficacité énergétique. Pour rendre compte de l'atteinte de cet objectif, Econoler a analysé les indicateurs suivants :

- › Nombre d'entreprises financées
- › Taux de survie des entreprises financées
- › Proportion des entreprises ayant levé d'autres financements
- › Évolution des ventes à la suite de leur participation

#### Nombre d'entreprises financées

Depuis sa création en 2009, le C3E a financé 28 entreprises. Trois de ces entreprises ont été financées à plus d'une reprise, pour un total de 32 ententes signées. Cela représente une moyenne de 3,2 ententes par année. Le Tableau 7 résume le nombre d'entreprises financées par période. Il est à noter que d'autres entreprises pourraient se joindre au portefeuille du C3E d'ici la fin de 2021.

**Tableau 7 : Nombre d'entreprises financées par période**

Période	Nombre d'entreprises financées
2009-2010 à 2014-2015 (6 années)	16
2015-2016 et 2016-2017 (2 années)	10
2018-2019 à 2020-2021 (2 années comptabilisées)	6 (toujours en cours)

Econoler ne dispose pas d'assez de recul pour analyser uniquement les indicateurs pour les entreprises financées dans le troisième portefeuille. Néanmoins, comme les services et l'équipe du C3E sont les mêmes depuis plusieurs années, les indicateurs sur les portefeuilles passés peuvent laisser présager de la performance future.

### Taux de survie des entreprises financées

Parmi les 28 entreprises financées, 23 entreprises sont toujours en activité alors que cinq ont cessé leurs opérations. Le taux de survie des entreprises financées par le C3E est donc de 82 %, ce qui est au-delà du taux de survie habituel. En effet, un récent rapport de Incubate Innovate Network of Canada (I-INC)<sup>23</sup> et d'Industrie Canada<sup>24</sup> indique que le taux de survie moyen des entreprises en démarrage était de 78 % après trois ans. Plus spécifiquement dans le secteur des énergies propres, le taux de survie moyen des entreprises est estimé à 68 %<sup>25</sup>.

### Proportion des entreprises ayant obtenu du financement à la suite de leur participation

Parmi les effets de l'entente avec le C3E, la moitié des entreprises du portefeuille sondées ont obtenu d'autres financements. Pour certains, le financement accordé par le C3E a eu un effet de levier permettant d'aller chercher d'autres investisseurs externes, car le financement octroyé par le C3E était perçu comme un signe de confiance. (« *Probablement qu'on n'en aurait pas eu autant sans eux. C'est un partenaire avec une expertise le C3E. Si eux croient en nous, c'est rassurant pour d'autres partenaires.* »).

### Évolution des ventes à la suite de leur participation

Econoler a analysé l'évolution des ventes des entreprises financées du deuxième portefeuille du C3E (les données pour les entreprises du troisième portefeuille ne permettant pas le recul nécessaire pour cette analyse).

Au moment de la signature de leur entente avec le C3E, certaines entreprises financées par le C3E

<sup>23</sup> I-INC WHITE PAPER SERIES, The Survival Rate of Startups Funded by Angel Investors, March 30, 2019.

<sup>24</sup> Industry Canada, Canadian new firms: Birth and survival rates over the period 2002–2014. Government of Canada.

Disponible en ligne : [https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/vwapj/CNF\\_BSR-NEC\\_TNS\\_2002-2014\\_May2018\\_eng.pdf/\\$file/CNF\\_BSR-NEC\\_TNS\\_2002-2014\\_May2018\\_eng.pdf](https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/vwapj/CNF_BSR-NEC_TNS_2002-2014_May2018_eng.pdf/$file/CNF_BSR-NEC_TNS_2002-2014_May2018_eng.pdf), May 2018.

<sup>25</sup> I-INC WHITE PAPER SERIES, The Survival Rate of Startups Funded by Angel Investors, March 30, 2019.



avaient déjà réalisé des ventes, mais avaient besoin du financement du C3E pour survivre aux premières étapes de leur commercialisation. Pour le deuxième portefeuille :

- › Six entreprises avaient déjà réalisé des ventes au moment de la signature de leur entente avec le C3E. Depuis, 3 de ces entreprises ont augmenté leurs ventes, alors que 3 entreprises ont des ventes variables d'une année à l'autre.
- › Quatre entreprises n'avaient encore réalisé aucune vente au moment de la signature de leur entente avec le C3E. Depuis, 2 de ces entreprises ont fait des ventes. Les deux entreprises n'ayant pas fait de ventes ont cessé leurs opérations.

Au total, sur les 10 entreprises financées dans le deuxième portefeuille, 5 ont vu leurs ventes augmenter depuis leur entente avec le C3E.

## **6.2 Dans quelle mesure le centre parvient-il à être financièrement autonome?**

### **Portion des contributions externes et des revenus autofinancés**

Le Tableau 8 décrit les sources de revenus du C3E. La contribution du secteur privé incluant les produits en espèce et en services est stable depuis les trois plus récentes années financières, tout comme les montants relatifs aux revenus autofinancés. La grande variation des produits provenant des investissements et des produits des opérations est associée aux subventions du BEIE pour l'année financière 2016-2017 et de TEQ pour l'année financière 2019-2020.

Le Tableau 8 présente également la part des revenus provenant des contributions externes et des revenus autofinancés. Ces proportions sont à interpréter avec prudence, car leur variation d'une année à l'autre reflète principalement les variations associées aux subventions reçues, comme mentionné précédemment.



Tableau 8 : Provenance des revenus

Période	2019-2020	2018-2019	2017-2018	2016-2017
<b>Produits provenant des investissements</b>	<b>2 971 187 \$</b>	<b>1 216 451 \$</b>	<b>792 162 \$</b>	<b>2 672 718 \$</b>
TEQ (2018-2020) / BEIE (2016-2017)	1 900 000 \$	500 000 \$	-	1 900 000 \$
Revenus autofinancés	1 071 187 \$	716 451 \$	792 162 \$	772 718 \$
<b>Produits des opérations</b>	<b>682 107 \$</b>	<b>590 845 \$</b>	<b>446 544 \$</b>	<b>949 644 \$</b>
TEQ (2018-2020) / BEIE (2016-2017)	317 647 \$	119 118 \$	-	475 000 \$
Autres contributions publiques	32 054 \$	194 361 \$	191 536 \$	245 723 \$
Autres contributions privées	239 731 \$	242 846 \$	224 188 \$	218 513 \$
Revenus autofinancés	92 675 \$	34 520 \$	30 820 \$	10 408 \$
Part TEQ/BEIE	61%	34 %	0 %	66 %
Part contributions publiques (autre)	1%	11 %	15 %	7 %
Part contributions privées	7%	13 %	18 %	6 %
Part autofinancée	32%	42 %	66 %	22 %

### Date prévue où l'initiative sera entièrement autofinancée

Le modèle d'affaires du C3E prévoit qu'il devienne entièrement autofinancé à même les redevances sur les ventes des entreprises de ses portefeuilles d'investissement. Le C3E étant une OBNL, ses revenus sont ensuite réinvestis pour appuyer d'autres entreprises au stade de précommercialisation et commercialisation de leurs produits.

Le montant des revenus autofinancés se chiffrait à 750 971 \$ en 2018-2019 et à 1 163 862 \$ en 2019-2020 et devrait croître lentement dans les prochaines années en raison de la méthode de remboursement en vigueur pour les entreprises financées. Rappelons que la période de remboursement s'étale sur une période allant de la 3<sup>e</sup> à la 10<sup>e</sup> année suivant le financement, à raison de 5 % des ventes, si ventes il y a. Les redevances attendues par le C3E lui permettront d'atteindre son autonomie financière au courant de l'année financière 2020-2021, c'est-à-dire que ces revenus seront suffisants pour assurer son fonctionnement minimal et appuyer une ou deux entreprises annuellement. Econoler constate toutefois que ces revenus ne seront pas suffisants pour maintenir la cible de 3 entreprises appuyées par année. D'autres contributions externes seront donc nécessaires pour que le C3E demeure un instrument financier attractif pour la commercialisation des innovations dédiées à l'efficacité énergétique.



## 7 EFFETS DU C3E

### Principaux constats relatifs aux effets du C3E

Cette section discute des impacts énergétiques du C3E et de ses retombées socioéconomiques. Les effets non prévus sont également abordés.

La majorité des entreprises financées par le C3E ont réussi à réaliser des ventes et ainsi déployer leurs innovations sur le marché québécois. Ces technologies présentent toutes un impact énergétique et une réduction des émissions de GES. Spécifiquement pour les entreprises du deuxième portefeuille, les ventes réalisées ont permis une réduction cumulée de 7 868 tonnes de CO<sub>2</sub> équivalent au Québec. Comme le démontre les données du deuxième portefeuille, les impacts énergétiques sont appelés à augmenter à mesure que les innovations se déploient sur le marché et que les entreprises croient. Les entreprises du troisième portefeuille ont pour l'instant permis une réduction cumulée de 430 tonnes de CO<sub>2</sub> équivalent au Québec.

Les entreprises financées par le C3E contribuent à la croissance économique du Québec. L'analyse du deuxième et troisième portefeuille d'investissement indique que les entreprises financées ont un nombre croissant d'employés depuis la signature de leur entente avec le C3E. Pour l'année financière 2019-2020, ce sont 223 emplois qui ont été maintenus et créés au Québec. Par ailleurs, les entreprises du deuxième et troisième portefeuille ont généré une activité économique totalisant plus de 49 millions de dollars depuis la signature de leur entente avec le C3E. Plusieurs des entreprises financées réalisent des ventes à l'extérieur du Québec.

Quant aux effets non prévus, la création d'un équivalent européen du C3E en territoire français est certainement le principal effet non prévu à l'origine. Toujours en cours de développement, cette collaboration permettra d'ouvrir un corridor économique France-Québec pour les entreprises financées par le C3E et ainsi faciliter l'accès au marché européen pour les entreprises québécoises. Par ailleurs, Econoler note qu'il est probable que le C3E ait eu des effets sur la vitalité du secteur québécois de l'efficacité énergétique. Le PDG du C3E est très actif dans son milieu, notamment en siégeant à différents comités et conseils et en assistant à différentes rencontres avec des acteurs du milieu. Ces actions ont pu alimenter le secteur de l'efficacité énergétique et contribuer au développement économique.

### 7.1 L'initiative contribue-t-elle à la transition énergétique du Québec?

#### Nombre d'entreprises ayant réussi à déployer leurs technologies efficaces sur le marché

Chacune des entreprises financées par le C3E tente d'accélérer la commercialisation d'une ou plusieurs innovations technologiques afin qu'elles se déploient sur le marché québécois, et dans certains cas, à l'extérieur du Québec. Ces technologies présentent toutes un impact énergétique et une réduction des émissions de GES. Parmi les 10 entreprises du deuxième portefeuille, 7 ont réussi à réaliser des ventes au Québec et ainsi déployer leurs innovations sur le marché québécois. Parmi les 6 entreprises du troisième portefeuille, 3 ont déjà réussi à réaliser des ventes sur le marché québécois.

Le nombre de ventes de ces technologies varie grandement d'une entreprise à l'autre et d'une année à l'autre, et ne permet donc pas d'en faire une analyse qui soit concluante à l'échelle du portefeuille. À



titre indicatif, pour le deuxième portefeuille, un total de 252 unités ont été vendues au cours de l'année financière 2019-2020, pour un chiffre d'affaires de 11,5 millions de dollars (ventes au Québec et hors-Québec).

### Réduction des émissions de GES au Québec par les entreprises financées

Le Tableau 9 présente les réductions d'émissions de GES liées aux entreprises du deuxième et troisième portefeuille. Ces données sont calculées à partir des ventes réelles des entreprises au Québec.

Le Tableau 9 indique une réduction cumulée de 7 868 tonnes de CO<sub>2</sub> équivalent au Québec pour le deuxième portefeuille et de 430 tonnes de CO<sub>2</sub> équivalent au Québec pour le troisième portefeuille. Si ceci contribue de façon marginale à l'atteinte des cibles totales de réduction des émissions de GES du Québec, il importe de rappeler que le C3E évolue dans un contexte d'innovation, dont les impacts énergétiques des technologies soutenues sont appelés à se réaliser à plus long terme, à mesure que les innovations se déploient sur le marché. En cas de succès commercial d'une entreprise financée, l'impact sur les réductions d'émissions de GES peut augmenter de façon considérable, comme le démontre la progression des réductions des émissions de GES pour les entreprises du deuxième portefeuille au Tableau 9. Le C3E estime que les réductions des émissions de GES des entreprises financées doubleront en 2020-2021.

**Tableau 9 : Quantification des réductions réelles d'émissions de GES au Québec  
(en tonne de CO<sub>2</sub> équivalent/an)**

Réductions des émissions de GES (en tonne de CO <sub>2</sub> éq/an)	Total	2019-2020	2018-2019	2017-2018	2016-2017	2015-2016
Entreprises du deuxième portefeuille	7 868	3 198	2 803	1 488	329	50
Entreprises du troisième portefeuille	430	297	133	s.o.	s.o.	s.o.
<b>Total</b>	<b>8 298</b>	<b>3 495</b>	<b>2 936</b>	<b>1 488</b>	<b>329</b>	<b>50</b>

Somme toute, les données ci-dessus permettent d'affirmer que le C3E contribue à la transition énergétique du Québec en appuyant la commercialisation d'innovations technologiques qui réduisent les émissions de GES.

Par ailleurs, les ventes réalisées à l'extérieur du Québec ont permis de réduire les émissions de GES à l'extérieur du territoire de 8 716 tonnes de CO<sub>2</sub> équivalent pour les entreprises du deuxième portefeuille





et de 2 333 tonnes de CO<sub>2</sub> équivalent pour les entreprises du troisième portefeuille, pour un total de 11 049 tonnes de CO<sub>2</sub> équivalent<sup>26</sup>.

## 7.2 L'initiative génère-t-elle des retombées socioéconomiques favorables?

Pour faire l'état des retombées socioéconomiques liées aux activités du C3E, Econoler a analysé le nombre d'emplois maintenus et créés au Québec, le chiffre d'affaires des entreprises financées ainsi que le nombre d'entreprises ayant réalisé des ventes hors Québec. Ces indicateurs ont été analysés à partir des données du deuxième et troisième portefeuille d'entreprises.

### Nombre d'emplois maintenus et créés au Québec

Le Tableau 10 présente le nombre d'emplois maintenus et créés annuellement par les entreprises du deuxième et troisième portefeuille. Globalement, les entreprises ont un nombre croissant d'employés depuis la signature de leur entente avec le C3E. Pour l'année financière 2019-2020, ce sont 223 emplois qui ont été maintenus et créés au Québec.

**Tableau 10 : Nombre d'emplois maintenus et créés annuellement**

Nombre d'emplois annuels maintenus et créés	2019-2020 <sup>27</sup>	2018-2019	2017-2018	2016-2017	2015-2016
Entreprises du deuxième portefeuille	158	125	113	79	29
Entreprises du troisième portefeuille	65	18	s.o.	s.o.	s.o.
<b>Total</b>	<b>223</b>	<b>143</b>	<b>113</b>	<b>79</b>	<b>29</b>

### Chiffre d'affaires des entreprises financées

Le Tableau 11 présente le chiffre d'affaires annuel total des entreprises du deuxième et troisième portefeuille. Globalement, ces entreprises ont généré une activité économique totalisant plus de

<sup>26</sup> Donnée cumulée au 31 mars 2020.

<sup>27</sup> Certaines entreprises ont signé une entente avec le C3E à la fois dans le cadre du deuxième et du troisième portefeuille. Les emplois ont été comptabilisés une seule fois pour éviter toute double comptabilisation.



49 millions de dollars depuis la signature de leur entente. La baisse importante du chiffre d'affaires pour l'année financière 2018-2019 s'explique par la faillite d'une des entreprises du deuxième portefeuille.

**Tableau 11 : Chiffre d'affaires des entreprises financées**

Chiffre d'affaires annuel	Total	2019-2020 <sup>28</sup>	2018-2019	2017-2018	2016-2017	2015-2016
Entreprises du deuxième portefeuille	39,3 M\$	11,5 M\$	4,8 M\$	9,7 M\$	11,2 M\$	2,0 M\$
Entreprises du troisième portefeuille	10,2 M\$	7,9 M\$	2,3 M\$	s.o.	s.o.	s.o.
<b>Total</b>	<b>49,5 M\$</b>	<b>19,4 M\$</b>	<b>7,1 M\$</b>	<b>9,7 M\$</b>	<b>11,2 M\$</b>	<b>2,0 M\$</b>

### Nombre d'entreprises exportant à l'extérieur du Québec

Plusieurs des entreprises financées exportent leurs innovations technologiques à l'international. Plus précisément, parmi les dix entreprises du deuxième portefeuille, six ont réalisés des ventes à l'extérieur du Québec. Parmi les six entreprises du troisième portefeuille, quatre ont réalisés des ventes à l'extérieur du Québec. Ces ventes ont contribué aux résultats positifs présentés plus haut (maintien et création d'emplois au Québec, activité économique).

## 7.3 Des effets non prévus ont-ils été constatés?

La mise en place d'une initiative peut amener des effets qui n'étaient pas prévus initialement avec des conséquences autant positives que négatives pour les parties prenantes ou encore l'ensemble de la société.

L'un des effets non prévus par le C3E est la création d'un équivalent européen du C3E en territoire français. Non planifiée lors de la création du C3E en 2009, cette opportunité de développement unique s'est présentée et a permis à l'équipe de gestion du C3E de travailler à l'implantation du modèle d'affaires du C3E en France. Toujours en cours de développement, cette collaboration permettra d'ouvrir un corridor économique France-Québec pour les entreprises financées par le C3E et ainsi faciliter l'accès au marché européen pour les entreprises québécoises.

Il est également probable que le C3E ait eu des effets sur la vitalité du secteur québécois de l'efficacité énergétique. L'évaluation indique que le PDG du C3E est très actif dans son milieu, notamment en siégeant à différents comités et conseils et en assistant à différentes rencontres avec des acteurs du milieu. Ces actions ont pu alimenter le secteur de l'efficacité énergétique et contribuer au développement économique régional et provincial.

<sup>28</sup> Certaines entreprises ont signé une entente avec le C3E à la fois dans le cadre du deuxième et du troisième portefeuille. Le chiffre d'affaires a été comptabilisé une seule fois pour éviter toute double comptabilisation.



## CONCLUSION

Le Plan directeur en transition, innovation et efficacité énergétiques du Québec 2018-2023 énonce que l'innovation technologique et sociale est l'un des fondements de la transition énergétique. Plusieurs mesures en lien avec l'innovation énergétique y sont prévues, dont le financement du C3E comme mesure de soutien à la précommercialisation et à la commercialisation des innovations énergétiques.

Le présent rapport porte sur l'évaluation du C3E, dont TEQ est le principal bailleur de fonds pour les années financières 2018-2019, 2019-2020 et 2020-2021. Pour cette évaluation, Econoler a analysé les enjeux de pertinence, cohérence, mise en œuvre, efficacité et effets du C3E, conformément avec la démarche d'évaluation préconisée par le Secrétariat du Conseil du trésor. Dans l'ensemble, l'évaluation démontre la pertinence du C3E, sa cohérence, la qualité de sa mise en œuvre et sa capacité à atteindre ses objectifs, ainsi qu'à générer des impacts énergétiques positifs et des retombées socioéconomiques pour le Québec.

Plus précisément, l'évaluation a permis de démontrer la pertinence que TEQ investisse dans le C3E vu l'adéquation entre la mission du C3E et les orientations stratégiques du Plan directeur 2018-2023. Qui plus est, les services offerts par le C3E adressent directement les besoins prioritaires des entreprises qui sont à l'étape de précommercialisation et de commercialisation de leur innovation : l'accès au financement, l'accès à un réseau d'affaires et l'amélioration de la maturité d'affaires. Par son modèle d'affaires unique, le C3E est un des rares organismes du secteur de l'efficacité énergétique à offrir du financement sans prise de participation aux entreprises à l'étape d'amorçage.

Dans le cadre de cette évaluation, Econoler a développé un modèle logique qui illustre que les actions du C3E s'articulent logiquement avec les résultats escomptés à court, moyen et long terme. Le financement, qui constitue le principal mécanisme d'intervention, permet à court terme que l'entreprise financée ait les liquidités pour survivre aux premières étapes de commercialisation. L'évaluation révèle que le financement offert par le C3E a été déterminant pour la réussite de plusieurs projets d'innovation. Quoique l'accompagnement et le réseautage ne figurent pas explicitement comme des services offerts par le C3E, ils ont été inclus dans le modèle logique puisque plusieurs entreprises ont bénéficié de ces services de la part du C3E et qu'ils représentent un facteur de succès du C3E : ce qui s'inscrit dans une certaine logique vu les trois besoins prioritaires pour les entreprises à l'étape de précommercialisation et de commercialisation.

L'accompagnement offert par le C3E prend la forme d'un soutien offert aux entreprises au moment du processus de sélection afin de structurer et documenter le plan d'affaires et le plan financier de l'entreprise. De plus, pour chaque entreprise financée, le C3E détient un siège consultatif au comité de direction ou au conseil d'administration de l'entreprise. Il arrive également que le C3E offre un accompagnement personnalisé selon les besoins des entreprises financées. Quant au service de réseautage, il repose sur le vaste réseau de contacts que le PDG de l'organisation a développé tout au long de sa carrière ainsi que celui des membres du conseil d'administration. De plus, l'équipe de gestion du C3E assiste à certains événements et activités de réseautage et invite les entreprises à y assister.



Si certains entrepreneurs se sont dit très satisfaits des services de réseautage du C3E, d'autres auraient aimé recevoir plus de soutien.

Globalement, les entreprises financées sont satisfaites de leur expérience avec le C3E et apprécient particulièrement la confiance accordée aux entreprises du secteur en leur octroyant du financement ainsi que l'expertise et l'attitude positive de l'équipe du C3E. Les administrateurs soulignent le travail remarquable réalisé par l'équipe de gestion du C3E. Le fonctionnement du centre est jugé solide, la collaboration optimale et les résultats excellents pour la taille de l'équipe en place. La capacité à sélectionner de bons projets ressort comme l'une des forces du C3E, ce qui est confirmé par le taux de survie élevé des entreprises financées (82 %).

Depuis sa création en 2009, le C3E a appuyé 28 entreprises, dont 25 sont toujours en activité. Trois de ces entreprises ont été financées à plus d'une reprise, pour un total de 32 ententes signées. Cela représente une moyenne de 3,2 ententes par année, ce qui correspond à la cible de trois investissements par année. Spécifiquement pour les entreprises du deuxième portefeuille, les ventes réalisées ont permis une réduction cumulée de 7 868 tonnes de CO<sub>2</sub> équivalent Québec. Pour les entreprises du troisième portefeuille, il s'agit d'une réduction cumulée de 430 tonnes de CO<sub>2</sub> équivalent au Québec. Cela démontre que les impacts énergétiques sont appelés à augmenter à mesure que les innovations se déploient sur le marché et que les entreprises croient. En plus de leur contribution à la transition énergétique du Québec, les entreprises du deuxième et troisième portefeuille ont participé à la création de valeur au Québec, notamment par des ventes dans les marchés locaux et internationaux (chiffre d'affaires de 19,4 M\$ pour l'année financière 2019-2020) ainsi que par le maintien et la création d'emplois au Québec (223 emplois pour l'année financière 2019-2020).

Le modèle d'affaires du C3E prévoit qu'il devienne entièrement autofinancé à même les redevances sur les ventes des entreprises de ses portefeuilles d'investissement. Les redevances attendues par le C3E lui permettront d'atteindre son autonomie financière au courant de l'année financière 2020-2021, c'est-à-dire que ces revenus seront suffisants pour assurer son fonctionnement et appuyer une ou deux entreprises annuellement. D'autres contributions externes seront toutefois nécessaires pour que le C3E demeure un instrument financier attractif et qu'il obtienne les impacts escomptés dans le marché.

Econoler constate que le C3E est dirigé par une petite équipe expérimentée et spécialisée. L'ensemble des opérations du C3E repose sur le PDG et le directeur financier, auxquels s'ajoutent les services de quelques consultants pour des besoins spécifiques. Dans ce contexte, la préparation d'un plan de relève sera un exercice crucial pour assurer la pérennité du C3E. Le plan de relève devrait tenir compte de la préservation de l'expertise et du savoir-faire de l'équipe.

## ANNEXE I MATRICE D'ÉVALUATION

**Tableau 12 : Matrice d'évaluation (incluant sources et méthodes)**

Questions de recherche	Indicateurs	Sources	Méthodes de collecte et d'analyse
<b>Enjeu évaluatif : Pertinence</b>			
La mission de l'initiative est-elle cohérente avec les orientations gouvernementales?	› Alignement entre la mission de l'initiative et les orientations du Plan directeur en transition, innovation et efficacité énergétiques 2018-2023 de TEQ	› Plan directeur 2018-2023 › Équipe de gestion	› Analyse documentaire › Entrevues
L'initiative répond-elle à un besoin du marché?	› Indication des besoins et des défis rencontrés par les entreprises selon leur étape sur la chaîne d'innovation › Niveau d'alignement entre les services offerts par l'initiative et les besoins du marché	› Revue de littérature › Entreprises financées › Équipe de gestion	› Analyse documentaire › Entrevues
L'initiative offre-t-elle un service distinctif dans le marché?	› Type de financement disponible dans le marché selon l'étape de développement › Spécificités du C3E parmi les initiatives similaires et complémentaires offertes au Québec	› Revue de littérature › Documentation administrative › Équipe de gestion	› Analyse documentaire › Entrevues
<b>Enjeu évaluatif : Cohérence</b>			
La nature de l'intervention est-elle appropriée pour atteindre les objectifs de l'intervention?	› Indications que les composantes de l'initiative et ses résultats s'articulent logiquement	› Documentation administrative › Équipe de gestion › Entreprises financées	› Analyse documentaire › Conception d'un modèle logique › Entrevues
<b>Enjeu évaluatif : Mise en œuvre</b>			
Est-ce que la structure de gouvernance est adéquate?	› Composition de l'équipe › Représentation et efficacité du conseil d'administration	› Documentation administrative › Équipe de gestion › Membres du CA	› Analyse documentaire › Entrevues
Les pratiques de gestion sont-elles efficaces et axées sur les résultats?	› Présence d'objectifs, d'indicateurs de performance et de cibles › Analyse des ratios de frais de gestion	› Documentation administrative › Équipe de gestion	› Analyse documentaire › Entrevues

Questions de recherche	Indicateurs	Sources	Méthodes de collecte et d'analyse
L'initiative réussit-elle à générer une quantité et une qualité de projets?	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Méthodes de génération d'opportunités</li> <li>› Étapes du processus de sélection des projets</li> <li>› Nombre de projets par rapport aux prévisions</li> <li>› Caractérisation des entreprises financées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Documentation administrative</li> <li>› Équipe de gestion</li> <li>› Membre du CA</li> <li>› Entreprises financées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Revue documentaire</li> <li>› Entrevues</li> </ul>
Est-ce que les services offerts sont adéquats?	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Description des services offerts</li> <li>› Niveau de contribution du financement à la réussite des projets</li> <li>› Niveau de satisfaction des participants à l'égard de l'accompagnement et du réseautage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Documentation administrative</li> <li>› Équipe de gestion</li> <li>› Entreprises financées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Analyse documentaire</li> <li>› Entrevues</li> </ul>
Quel est le niveau de satisfaction à l'égard de l'initiative?	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Perspectives des entreprises financées à l'égard de l'initiative</li> <li>› Perspectives des membres du conseil à l'égard de l'initiative</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Entreprises financées</li> <li>› Membres du CA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Entrevues</li> </ul>
Est-ce que la méthode de comptabilisation des GES est adéquate?	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Conformité du rapport de prévision de la quantification des impacts énergétiques et des réductions de GES avec la norme ISO 14064-2</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Documentation administrative</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Analyse documentaire</li> </ul>
<b>Enjeu évaluatif : Efficacité</b>			
Les objectifs de l'initiative sont-ils atteints?	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Nombre d'entreprises financées</li> <li>› Taux de survie des entreprises financées</li> <li>› Proportion des entreprises financées ayant obtenu d'autres financements à la suite de leur participation</li> <li>› Évolution des ventes à la suite de leur participation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Documentation administrative</li> <li>› Revue de littérature</li> <li>› Entreprises financées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Analyse documentaire</li> <li>› Entrevues</li> </ul>
Dans quelle mesure le centre parvient-il à être financièrement autonome?	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Portion actuelle des revenus autofinancés</li> <li>› Portion des contributions externes</li> <li>› Date prévue où l'initiative sera entièrement autofinancée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Documentation administrative</li> <li>› Équipe de gestion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Analyse documentaire</li> <li>› Entrevues</li> </ul>
<b>Enjeu évaluatif : Effets</b>			
L'initiative contribue-t-elle à la transition énergétique du Québec?	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Nombre d'entreprises ayant déployé leurs technologies efficaces</li> <li>› Réduction des émissions de GES au Québec</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Documentation administrative</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Analyse documentaire</li> </ul>
L'initiative génère-t-elle des retombées socioéconomiques favorables?	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Nombre d'emplois maintenus et créés au Québec</li> <li>› Chiffre d'affaires des entreprises financées</li> <li>› Nombre d'entreprises exportant à l'extérieur du Québec</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Documentation administrative</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Analyse documentaire</li> </ul>
Des effets non prévus ont-ils été constatés?	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Indices d'effets non prévus (positifs ou négatifs) liés à l'intervention</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Équipe de gestion</li> <li>› Entreprises financées</li> <li>› Membres du CA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Entrevues</li> </ul>



**ECONOLER**