



ÉVALUATION DU PROJET-PILOTE DÉFI PROPULSION
Développement économique Canada
Automne 2021



PUBLIÉ PAR Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec
Montréal (Québec) H3B 2T9 www.dec-ced.gc.ca

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le ministre de l'Agence de
développement économique du Canada pour les régions du Québec

CATALOGUE : 978-0-660-40616-9

ISSN : lu90-4/69-2021F-PDF

AUTOMNE 2021

Table des matières

1. Sommaire exécutif.....	4
2. Contexte.....	7
3. Profil du projet.....	7
4. Stratégie d'évaluation.....	9
5. Méthodes.....	9
6. Limites de l'évaluation.....	10
7. Constats d'évaluation	
7.1 QUESTION 1 : Quelles sont les pratiques exemplaires et les contraintes liées à la démarche de l'expérimentation pendant l'idéation et la conception du projet?	
7.1.1 L'idéation.....	11
7.1.2 L'utilisation d'une charte de projet.....	11
7.1.3 Les nouvelles approches pendant la conception.....	13
7.1.3.1 Consultations et collaborations.....	13
7.1.3.2 Modalités génériques.....	14
7.1.3.3 Projet-pilote utilisant l'ACS+.....	15
7.1.4 Approches communicationnelles.....	16
7.2 QUESTION 2 : Jusqu'à quel point le concours a-t-il permis l'atteinte des résultats organisationnels recherchés?	
7.2.1 Favoriser une culture de travail axée sur l'innovation.....	17
7.2.2 Tester les nouvelles modalités génériques.....	20
7.2.3 Augmenter la visibilité de DEC.....	21
7.2.4 Innover dans le domaine de la communication externe.....	23
7.2.5 Appuyer les groupes cibles (jeunes, femmes)	25
7.3 QUESTION 3 : Quels ont été les résultats obtenus auprès des entrepreneurs ayant participé au Défi propulsion?	
7.3.1 Survie entrepreneuriale des participants.....	28
7.3.2 Besoins actuels des employeurs.....	30
7.4 QUESTION 4 : Quels ont été les résultats obtenus auprès des populations visées, à savoir les jeunes et les femmes entrepreneures?.....	31
8. Conclusions du bilan	32

1. Sommaire exécutif

Ce rapport documente l'évaluation de l'initiative Défi propulsion, ci-après nommé « le Défi ».

L'**objectif** de ce concours entrepreneurial était d'accroître le nombre de jeunes et de femmes entrepreneur.e.s dans l'innovation des Sciences, Technologies, Ingénierie et Mathématiques (STIM). Ce sommaire présente les principaux constats relatifs à quatre questions d'évaluation, ainsi que les principaux apprentissages qui s'en dégagent.

Échéancier : Le Défi a été lancé le 23 janvier 2019. Les participants avaient jusqu'au 1^{er} avril 2019 pour soumettre leur candidature. Les 10 lauréats ont été [annoncés](#) le 30 août 2019. Chacun a reçu une subvention de 50 000 \$ pour son démarrage d'entreprise.

Budget : En plus des 500 000 \$ de subventions, le coût total (salarial et non salarial) pour la conception et la mise en œuvre du Défi est estimé à 330 000 \$. Il inclut 0,4 ETP¹ pour la conception et 2,3 ETP pour la mise en œuvre auxquels s'ajoutent environ 50 000 \$ en dépenses non salariales. Le coût total n'inclut pas les dépenses imputables aux Services juridiques d'environ 0,2 ETP.

Conception et idéation

Q1 : Quelles sont les pratiques exemplaires et les contraintes liées à la démarche de l'expérimentation pendant l'idéation et la conception du projet?

Constats principaux :

- Une documentation étoffée lors de la réflexion menant au choix du projet-pilote aurait permis de tirer des leçons d'apprentissage dans le contexte de l'expérimentation et de créer un réservoir d'idées pendant la phase d'idéation dans l'optique de les utiliser lors de projets futurs;
- L'utilisation d'une charte de projet dès le début du projet aurait permis de véhiculer une compréhension commune et de servir de guide dans les zones grises, plus particulièrement lors d'un projet d'expérimentation. Celle-ci devrait être adaptée au contexte d'expérimentation sur le plan des délais, de la charge de travail et des ressources;
- L'utilisation des modalités génériques comparativement à l'exécution habituelle de programmes, notamment au moyen d'un concours, était adaptée aux objectifs et à la clientèle ciblée.

Mise en œuvre et compte rendu des résultats

Q2 : Jusqu'à quel point le concours a-t-il permis l'atteinte des résultats organisationnels recherchés?

¹ ETP : équivalent temps plein

Objectifs organisationnels recherchés :

- ❖ *Favoriser une culture de travail axée sur l'innovation*
- ❖ *Tester les nouvelles modalités génériques*
- ❖ *Augmenter la visibilité de DEC*
- ❖ *Innover dans la communication externe*
- ❖ *Appuyer les groupes cibles (jeunes, femmes)*

Constats principaux :

- De nouvelles façons de faire ont été utilisées à DEC, comme une « journée démo » où les finalistes présentaient leur projet devant un jury;
- Des enjeux liés aux délais de mise en œuvre ont été soulevés : soit la période d'affichage jugée trop courte par certains participants et également le court délai alloué aux opérations pour l'analyse des dossiers de candidatures.
- L'utilisation des modalités génériques a été un choix judicieux étant donné la satisfaction élevée des demandeurs de trousse et les résultats obtenus;
- Selon les demandeurs de trousse, le montant du prix (50 000 \$) et la non-remboursabilité étaient les caractères les plus attrayants alors que le nombre de prix à gagner se classait au 2^e rang des caractères les moins attrayants;
- La formule du concours offrant une visibilité auprès d'investisseurs et de clients potentiels et l'utilisation de subventions a également été appréciée.
- La communication externe a été innovante et l'équipe qui a travaillé à la stratégie de communication a remporté un prix national;
- Parmi les demandeurs de trousse, 93 % étaient des jeunes et 21 % des femmes;
- Quatre des dix lauréats étaient des entreprises ayant une participation importante des femmes dans l'actionnariat, un résultat positif.
- L'exigence concernant la participation importante de personnes inscrites ou diplômées en génie aurait pu être élargie pour inclure d'autres disciplines en science, technologie, ingénierie et mathématiques (STIM) pour avoir un plus grand bassin de projets selon certains candidats et responsable de la mise en œuvre du Défi;
- La représentativité régionale des candidatures et des lauréats démontre une concentration dans les régions urbaines.

Apprentissages :

- ✓ **Lors de la mise en œuvre de projets similaires, DEC devrait prévoir davantage de temps entre la fin de la conception et le début de la mise en œuvre;**
- ✓ **DEC devrait revoir l'utilisation des bonifications de points pour favoriser la participation de groupes cibles, tout en ayant un seuil de passage minimal pour garantir la viabilité des projets;**
- ✓ **Lors de la mise en œuvre de projets similaires, DEC devrait se pencher sur les moyens d'augmenter la participation des régions.**

Q3 : Quels ont été les résultats obtenus auprès des entrepreneurs ayant participé au Défi propulsion?

Constats principaux :

- Le Défi a servi de levier pour d'autres sources de financement, à l'embauche d'employés et a aussi assuré la survie de deux entreprises lauréates;
- La pandémie n'a eu qu'un faible impact sur les demandeurs de trousse;
- Le Défi a permis à DEC d'élargir son bassin d'entrepreneurs et à se faire connaître auprès de nouveaux clients potentiels;
- Le manque de financement est le besoin le plus important mentionné par les entrepreneurs, particulièrement à l'étape de la pré-commercialisation.

Q4 : Quels ont été les résultats obtenus auprès des populations visées, à savoir les jeunes et les femmes entrepreneures?

Constats principaux :

- Il est trop tôt pour mesurer l'impact du Défi en lien avec les objectifs finaux;
- Il est difficile d'isoler la contribution du Défi parmi les multiples intervenants;
- Le concours a permis de rejoindre les jeunes et les femmes autant chez les demandeurs de trousse que chez les lauréats.

2. Contexte

Ce document constitue le rapport du projet-pilote Défi propulsion, une initiative spécifique du programme *Croissance économique régionale par l'Innovation* (CERI) entrepris par Développement économique Canada, ci-après nommé « DEC » ou « l'Agence ». Ce bilan s'attarde à quatre stades d'évaluation: *Idéation, Conception, Mise en œuvre*, et *Compte rendu des Résultats*. Il se divise en 4 sections répondant aux grandes questions suivantes :

1. Quelles sont les pratiques exemplaires et les contraintes liées à la démarche de l'expérimentation pendant l'idéation et la conception du projet? (stades *Idéation/Conception*)
2. Jusqu'à quel point le concours a-t-il permis l'atteinte des résultats organisationnels recherchés? (stades *Mise en œuvre/Compte rendu des Résultats*)
3. Quels ont été les résultats obtenus auprès des entrepreneurs ayant participé au Défi propulsion? (stades *Mise en œuvre/Compte rendu des Résultats*)
4. Quels ont été les résultats obtenus auprès des populations visées, à savoir les jeunes et les femmes entrepreneurs? (stades *Mise en œuvre/Compte rendu des Résultats*)

Il est à noter que l'évaluation visait aussi le recensement de pistes d'apprentissages dans la démarche expérimentale à des fins d'application possibles aux projets futurs.

3. Profil du projet

Faisant suite aux [*Directives relatives à l'expérimentation à l'intention des administrateurs généraux*](#)², DEC a entrepris de mettre en œuvre un projet expérimental permettant de tester de nouvelles modalités au chapitre des pratiques d'affaires. Ce faisant, l'Agence a adopté une démarche expérimentale innovante pendant la conception et la mise en œuvre de ce projet-pilote.

Le Défi propulsion, ci-après nommé « le Défi », était un concours entrepreneurial qui visait à accroître le nombre de jeunes entrepreneurs, notamment les femmes dans l'entrepreneuriat innovant, et était en lien avec l'engagement³ du gouvernement du Canada de favoriser le développement de nouvelles entreprises en investissant dans l'innovation et les talents comme le prévoit la *Stratégie fédérale d'innovation et de croissance pour les régions du Québec*. Il s'harmonisait également avec l'engagement de DEC dans son *Plan ministériel 2018-2019* : « *mettre à l'essai de nouvelles approches* » de livraison de programmes en ciblant « *l'entrepreneuriat innovant* » avec « *une attention*

² <https://www.canada.ca/fr/centre-innovation/services/rapports-ressources/directives-relatives-experimentation-intention-administrateurs-generaux.html>

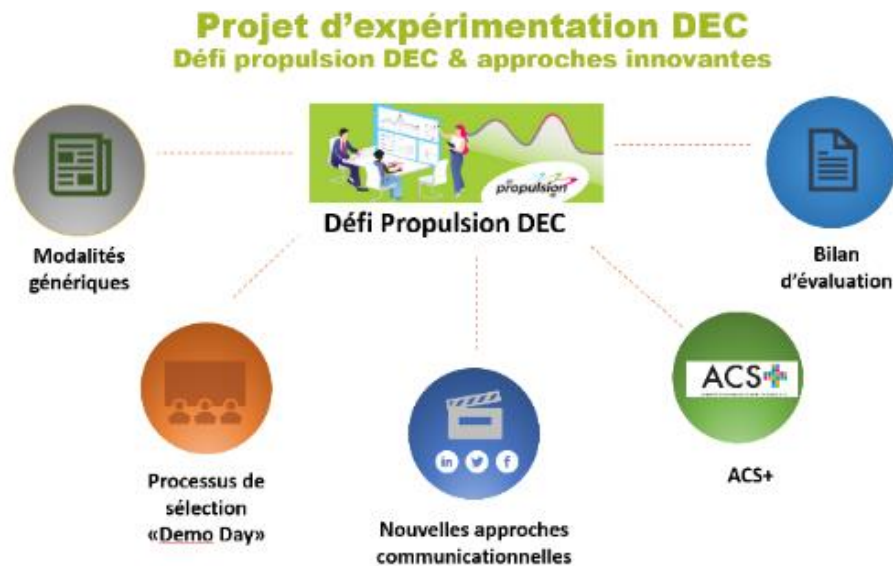
³ [DEC | Stratégie fédérale d'innovation et de croissance pour les régions du Québec \(tgiprojects.com\)](#)

particulière envers différents groupes de population⁴». Par ce projet, DEC cherchait à se faire connaître auprès d'une nouvelle clientèle.

Le Défi a été lancé le 23 janvier 2019 et les participants avaient jusqu'au 1^{er} avril 2019 pour soumettre leur candidature. Les 10 lauréats sélectionnés ont été [annoncés](#) le 30 août 2019 et ont reçu une subvention de 50 000 \$ chacun pour le démarrage de leur entreprise.

Pour développer et mettre en œuvre le projet, un groupe de travail composé d'intervenants provenant de divers secteurs de DEC a été constitué dès le début. Le mandat de ce groupe était de contribuer à la réflexion collective et de veiller à l'opérationnalisation et au suivi du projet d'expérimentation. Une personne s'est consacrée à temps plein à la conception du projet. Les autres intervenants y contribuaient à temps partiel ou de façon ponctuelle. Pour la mise en œuvre, l'équivalent de 2,3 employés à temps plein a procédé à l'élaboration des outils de sélection, à la réalisation d'activités de communication, à l'analyse des candidatures reçues, à l'organisation du processus de sélection des lauréats et à l'octroi et au suivi des subventions aux lauréats.

Figure 1 Schéma illustrant les nouvelles approches testées lors du projet d'expérimentation



La Figure 1 illustre les différentes approches expérimentales qui ont été testées lors de la réalisation du concours Défi propulsion DEC. Des modalités génériques⁵ ont été utilisées

⁴ <https://www.dec-ced.gc.ca/fra/publications/pm/2018-2019/373/index.html>

⁵ Ce sont des modalités particulières qui créent des autorisations, des dispositions et des exceptions dans les programmes de subventions et de contributions. <https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/innovation/faciliter-utilisation-novatrice-paiements-transfert.html>

pour la première fois dans le cadre de ce projet-pilote. Aussi, lors de la mise en œuvre du concours, un processus de sélection des candidats a été élaboré, notamment par une journée démo pendant laquelle les candidats devaient présenter leur projet devant un jury. De plus, différentes approches communicationnelles ont été expérimentées, dont des relayeurs d'information, l'utilisation de médias sociaux, de capsules vidéo et d'une signature visuelle distincte pour augmenter la visibilité de DEC auprès d'une clientèle cible. Par ailleurs, le concours Défi propulsion DEC a été ciblé comme projet-pilote ACS+⁶ pour démontrer l'application pratique de l'intégration des facteurs de genre et de diversité tout au long du projet-pilote. D'ailleurs, une section entière sera consacrée à l'évaluation de l'ACS+ dans le cadre de ce projet.

4. Stratégie d'évaluation

Les objectifs l'évaluation étaient les suivants : A) tirer des apprentissages en matière d'expérimentation et de réalisation d'un concours; et B) mesurer les retombées du projet auprès de la clientèle visée. L'analyse s'est faite en quatre sections, répondant chacune à l'une des questions de recherche précédent mentionnées dans la partie *Contexte*, soit :

- Quelles sont les pratiques exemplaires et les contraintes liées à la démarche de l'expérimentation pendant l'idéation et la conception du projet?
- Jusqu'à quel point le concours a-t-il permis l'atteinte des résultats organisationnels recherchés?
- Quels ont été les résultats obtenus auprès des entrepreneurs ayant participé au Défi propulsion?
- Quels ont été les résultats obtenus auprès des populations visées, à savoir les jeunes et les femmes entrepreneurs?

La portée de l'évaluation couvre la période allant de février 2019 à février 2021, moment où le dernier sondage et les entrevues ont été réalisés pour cette évaluation.

5. Méthodes

L'évaluation des deux premiers stades (*Idéation* et *Conception*) s'est appuyée sur trois méthodes : l'analyse de 8 entrevues réalisées à l'interne auprès des intervenants clés du projet, la documentation recueillie concernant la sélection et la conception du projet, et la préparation d'une revue de littérature. L'évaluation des autres sections (*Mise en œuvre* et *Compte rendu des Résultats*) s'est appuyée sur six méthodes de collecte de données :

- Dix entrevues réalisées auprès de représentants de DEC;
- Deux groupes de discussion avec des conseillers de bureau d'affaires de DEC;
- Une consultation auprès de l'équipe de gestion de DEC;
- De la documentation recueillie concernant la mise en œuvre;

⁶ ACS+ : Analyse comparative entre les sexes et plus

- Des données de sondages réalisés auprès des participants potentiels et des participants;
- Sept courtes entrevues réalisées auprès des lauréats.

6. Limites de l'évaluation

L'évaluation du Défi est la première réalisée dans le contexte d'un projet d'expérimentation de DEC. Les limites potentielles à cette évaluation sont les suivantes :

- *Le biais potentiel des répondants en entrevue* : Les personnes interviewées étaient en majorité des employés de DEC impliqués dans la mise en œuvre du Défi. De plus, certaines entrevues ont été réalisées en même temps que la mise œuvre du concours; certaines opinions recueillies ont donc pu manquer de recul.
- *Le contexte de la COVID-19* : La pandémie a possiblement eu un impact négatif sur la participation au sondage Web réalisé en février 2021; le taux de réponse à ce sondage auprès des participants qui n'étaient pas lauréats était de 18 %. Ce faible taux de réponse peut avoir biaisé certains résultats, les répondants étant potentiellement ceux qui avaient le plus réussi leur démarrage d'entreprise, ceux ayant eu des résultats négatifs ayant préféré ne pas répondre au sondage.
- *Le manque de point de comparaison avec des initiatives antérieures* : L'évaluation du concours Défi propulsion DEC est la première évaluation dans le contexte d'un projet d'expérimentation de DEC. L'approche pour sa mise en œuvre (concours) et les modalités génériques étant nouvelles, il n'y avait donc pas de point de comparaison avec des projets de même nature.
- *Le manque de documentation, notamment pour l'idéation du projet* : Ce manque a limité les travaux d'évaluation dans la mesure où certaines questions prévues dans l'évaluation n'ont pas pu être examinées. Par exemple, la traçabilité de la démarche de sélection du projet d'expérimentation et les critères de décision menant au concours n'ont pu être évalués par manque de détails.

Pour atténuer ces limites, l'équipe d'évaluation s'est assurée de demander des exemples illustrant les opinions des répondants lors des entrevues et elle a triangulé les constats d'entrevues avec les résultats des sondages. Par ailleurs, le sondage Web auprès des lauréats a obtenu un taux de réponse élevé avec 9 des 10 lauréats y ayant répondu.

7. Constats d'évaluation

Les pages suivantes présentent les réponses aux questions d'évaluation grâce aux constats et conclusions issus de la collecte de données et de l'analyse de l'information.

7.1 QUESTION 1 : Quelles sont les pratiques exemplaires et les contraintes liées à la démarche de l'expérimentation pendant l'idéation et la conception du projet?

7.1.1. L'idéation

Points saillants

Une documentation étoffée lors de la réflexion menant au choix du projet-pilote aurait permis de tirer des leçons d'apprentissage dans le contexte de l'expérimentation et de créer un réservoir d'idées pendant la phase d'idéation dans l'optique de les utiliser lors de projets futurs.

Une documentation étoffée⁷ lors d'une démarche expérimentale permet de retracer et d'en apprendre plus sur la logique utilisée afin d'aboutir à un résultat. Paul Capello mentionne que « la documentation de la gestion de changement préserve l'intégrité [...] de la définition de projet, [...] et [constitue] un moyen de conserver les informations historiques sur les modifications/problèmes afin d'améliorer les efforts de la gestion de projets futurs⁸ ». Cependant, peu de documentation était disponible pour démontrer en amont le cheminement de la réflexion utilisée lors de la sélection de projets qui a abouti au choix du concours entrepreneurial. Un réservoir d'idées aurait pu par exemple être créé pendant le processus d'expérimentation et servir de base pour des projets futurs. En effet, l'organisation aurait pu tirer profit de la « profusion d'idées qui surgissent au cours d'un projet, même si elles ne serviront pas le projet lui-même⁹ ». De plus, « les processus d'idéation sont de plus en plus considérés comme des processus stratégiques à part entière. Leur maîtrise contribue à renforcer, à améliorer et à accélérer les processus d'innovation¹⁰ ».

7.1.2 L'utilisation d'une charte de projet

Points saillants

- Il ne semblait pas y avoir de consensus quant à l'interprétation des Directives relatives à l'expérimentation au début du projet;
- L'utilisation d'une charte de projet dès le début du projet aurait permis de véhiculer une compréhension commune et de servir de guide dans les zones grises, plus particulièrement lors d'un projet d'expérimentation;

⁷ On entend par documentation étoffée des notes de breffages, minutes des réunions, grille de sélection des projets, etc. Cette documentation aurait pu, par exemple, éclairer la démarche de réflexion entreprise afin d'aboutir au projet-pilote (concours).

⁸ [PMO Workbook - Establishing Successful Methodology \(pmi.org\)](#)

⁹ « Gérer les idées pour mieux innover » (automne 2013) (Dossier : La gestion de la créativité), revuegestion.ca, vol.38, n 3, p. 27.

¹⁰ Ibid, p. 26.

- La charte de projet aurait pu être adaptée au contexte d'expérimentation sur le plan des délais, de la charge de travail et des ressources.

Il est important dans le cadre d'une expérimentation d'établir dès le départ un consensus autour de la notion d'expérimentation et de communiquer de façon claire l'orientation choisie. Cependant, à la lumière des entrevues, il y a une divergence et une compréhension inégale de l'interprétation et de l'adaptation des Directives relatives à l'expérimentation¹¹ dans le contexte de DEC par les personnes interrogées ayant participé à l'étape de l'idéation du projet.

Il est dit qu'« une charte de projet, qui se veut un aperçu détaillé du projet, permet à toutes les parties concernées (intervenants) de parvenir à une entente et de décrire les principaux aspects du projet comme les objectifs, la portée, les produits livrables et les ressources nécessaires¹² » et que « la charte soutient le processus de prise de décisions et elle est souvent employée comme un outil de communication¹³ ». De ce fait, l'utilisation d'une charte de projet très tôt dans le processus, aurait permis d'anticiper la plupart des défis qui se sont présentés lors de la démarche de l'expérimentation.

Cette charte aurait aussi dû être largement communiquée. Lors des entrevues, plusieurs répondants ont abordé la notion de charte de projet. Pour certains, cette charte aurait permis d'éclaircir les objectifs et de s'y référer quand la compréhension était ambiguë. Par exemple, certains ont constaté un manque de consensus autour d'une vision claire non seulement des objectifs du projet, mais aussi des objectifs organisationnels, de la planification de travail des directions concernées, et du budget alloué. Pour d'autres, la charte aurait permis à ceux qui se joignent au projet à mi-parcours ou de façon ponctuelle d'avoir une meilleure idée de l'orientation et de la nature du projet. Bien qu'un document de proposition de projet¹⁴ présentant les grandes lignes du projet-pilote ait servi entre autres pour le breffage à la direction, il n'était pas adapté aux besoins opérationnels. D'ailleurs, les entrevues n'ont pas permis de confirmer dans quelle mesure ce document a été consulté et utilisé par les intervenants participant au projet.

Une charte de projet est généralement importante pour tout projet, mais elle l'est tout particulièrement dans le cadre d'un projet d'expérimentation où il y a de nombreuses zones grises. Comme le précise un guide de méthodes d'évaluation d'expérimentation : « la difficulté n'est pas seulement d'être en mesure d'explicitement un objectif, mais aussi de s'assurer qu'il est effectivement partagé par toutes les parties prenantes, par tous les acteurs qui vont contribuer à la réalisation du projet, y compris les bénéficiaires eux-mêmes¹⁵ ». Aussi, cette charte de projet aurait pu être adaptée au contexte de l'expérimentation sur le plan des délais, de la charge de travail et des ressources. En effet, il aurait fallu tester la faisabilité des différentes options, ce qui aurait nécessité du temps

¹¹ <https://www.canada.ca/fr/centre-innovation/services/rapports-ressources/directives-relatives-experimentation-intention-administrateurs-generaux.html>

¹² <https://www.tbs-sct.gc.ca/emf-cag/proiect-proiet/documentation-documentation/guide-guide/guide-guide-fra.pdf>

¹³ Idem à note de bas de page 14

¹⁴ Le document était intitulé « Proposition de projet d'expérimentation pour jeunes entrepreneurs – grandes lignes »

¹⁵ [Microsoft Word - guide méthodologique des expérimentations_0604_20092.doc \(linjep.fr\)](#) p. 6

et occasionné une charge de travail additionnelle pour les différentes équipes impliquées dans le projet. La notion de manque de temps et de charge de travail a été citée à plusieurs reprises lors des entrevues : les personnes sollicitées dans la réalisation du concours ont dit avoir œuvré simultanément sur d'autres projets, et ont décrit le temps alloué au concours entrepreneurial comme semblable à celui de leurs projets habituels.

7.1.3 Les nouvelles approches pendant la conception

Points saillants

Plusieurs efforts d'utilisation d'approches différentes ont été constatés pendant la conception du projet-pilote :

- L'utilisation des modalités génériques comparativement à l'exécution habituelle de programmes, notamment au moyen d'un concours, était adaptée aux objectifs et à la clientèle ciblés;
- Le projet d'expérimentation a été retenu comme projet-pilote pour documenter les considérations de l'ACS+ lors de la conception et de la mise en œuvre d'une initiative;
- Une consultation informelle auprès des intervenants externes a été menée en amont du projet pour confirmer les besoins des jeunes entrepreneurs;
- La collaboration intersectorielle des intervenants, menée dès le début du processus, a été saluée comme étant une expérience positive.

Les nouvelles approches et méthodes étant au cœur de la démarche expérimentale, les travaux d'évaluation ont donc porté sur les nouveautés à DEC lors de la conception du concours. Il est à noter que les efforts déployés pour favoriser une culture de travail axée sur l'innovation ont été évalués dans la seconde grande question, soit celle sur l'atteinte des résultats organisationnels durant la mise en œuvre.

7.1.3.1 Consultations et collaborations

En lien avec la priorité gouvernementale d'appuyer l'innovation, des consultations informelles auprès de multiples acteurs de l'entrepreneuriat et du milieu universitaire¹⁶ ont été menées en amont du projet afin de confirmer la nécessité d'une intervention auprès des jeunes entrepreneurs universitaires. Cette approche est une pratique bénéfique à l'organisation pour confirmer les besoins et solidifier les collaborations avec les intervenants externes.

De plus, lors des entrevues, plusieurs intervenants internes ont mentionné avoir aimé collaborer au projet dès le début, alors qu'habituellement, ils sont appelés à contribuer à l'étape de la mise en œuvre d'un projet. Grâce à une participation plus tôt au cours du

¹⁶ Les multiples acteurs incluent entre autres, des universités, des incubateurs et accélérateurs d'entreprises, des firmes d'ingénierie et des organismes centraux.

processus, leurs échanges allaient au-delà de leur fonction pour faire appel à leurs expériences et à leurs connaissances de première ligne. Aussi, ces échanges intersectoriels ont permis de réaliser une analyse plus complète à chaque phase du projet et de gagner du temps lors des étapes de validation. La pratique d’instaurer une collaboration intersectorielle très tôt dans les différents projets gagnerait à être généralisée.

Par ailleurs, les résultats escomptés définis dans le cadre des consultations internes et externes sont présentés dans le tableau des résultats ci-dessous (Figure 2). Certaines modifications ont dû être apportées aux indicateurs pendant la mise en œuvre du projet. Ces changements sont abordés dans les constats d’évaluation des questions suivantes.

Figure 2 Tableau des résultats escomptés pour le projet d’expérimentation lors de la phase de conception



Enfin, vers la fin de la conception du concours, une présentation a été organisée pour tous les employés de DEC pour leur présenter le projet-pilote. Cette approche a été mentionnée comme une pratique exemplaire, car elle a permis au personnel de DEC de découvrir le projet-pilote avant sa mise en œuvre.

7.1.3.2 Modalités génériques¹⁷

¹⁷ Ce sont des modalités particulières qui créent des autorisations, des dispositions et des exceptions dans les programmes de subventions et de contributions. <https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/innovation/faciliter-utilisation-novatrice-paiements-transfert.html>

L'aide de DEC aux PME en démarrage prend habituellement la forme de financement remboursable. Dans le cadre de cette approche traditionnelle, les clients potentiels font une demande de financement auprès d'un bureau d'affaires et les conseillers étudient la demande selon les critères d'évaluation préétablis. Or, pour ce projet d'expérimentation, DEC a ciblé en amont une clientèle généralement peu présente dans ses programmes habituels : les jeunes. Dans le cadre de la revue de littérature et des consultations menées, il a été noté que les entreprises démarrées par les jeunes ont davantage de difficulté à accéder au financement nécessaire pour amorcer leur projet d'affaires. L'Agence a donc utilisé les modalités génériques pour livrer une initiative par le biais d'un concours qui permet d'octroyer des subventions aux entreprises lauréates. De plus, une stratégie de communication adaptée aux objectifs et à la clientèle cible a été utilisée lors de la mise en œuvre du Défi propulsion DEC.

7.1.3.3 Projet-pilote utilisant l'ACS+

À la suite de la mise en œuvre à DEC d'une politique et d'un cadre d'analyse comparative entre les sexes plus (ACS+) en 2018, le Défi propulsion DEC a été choisi comme projet-pilote ACS+ pour en documenter l'application. L'objectif du projet-pilote ACS+ est de démontrer concrètement comment les facteurs de genre et de diversité peuvent être intégrés dans l'ensemble des phases de développement et de mise en œuvre d'une initiative dans le but d'en accroître l'utilisation. Les éléments qui suivent mettent en lumière certains des progrès accomplis en intégrant les considérations d'ACS+ dans la conception du concours.

a) Développement de la proposition d'utilisation de l'ACS+

La participation de l'équipe d'ACS+ dès le début du projet a contribué à mieux cerner les possibilités, et d'adapter le projet d'expérimentation aux besoins des jeunes et des femmes. Pour plusieurs, l'intégration des considérations ACS+ était encore un processus nouveau et donc perçu comme étant un fardeau additionnel au projet. À l'avenir, une communication de l'ACS+ et une sensibilisation accrue à son sujet, notamment par la formation et une communication aux employés, aidera à en faire valoir l'utilité.

Durant la phase de conception du projet d'expérimentation, DEC a mené une revue de littérature des besoins des jeunes entrepreneurs et des femmes entrepreneures. Des consultations auprès d'intervenants ont servi à approfondir la connaissance des défis de ces entrepreneurs et à découvrir des solutions possibles. Les consultations ultérieures auprès d'entrepreneurs ont servi à valider la solution proposée.

L'un des principaux résultats de la prise en compte des considérations en lien avec l'ACS+ au début de la conception du processus a été de mettre en lumière deux groupes de population qui ont historiquement moins bénéficié de l'aide directe de DEC : les jeunes et les femmes entrepreneurs. Par exemple, en tenant compte des enjeux fondés sur le

genre et des écarts existants dans le monde des affaires, le projet visait à créer des possibilités et des incitations pour les jeunes et les femmes afin de combler le fossé entre l'intention et l'action entrepreneuriales. En effet, la majorité des résultats escomptés du projet d'expérimentation présentés sont liés aux considérations d'ACS+.

Toutefois, des difficultés ont été rencontrées lors de l'analyse des besoins en raison du manque de données quantitatives disponibles permettant de documenter la réalité des jeunes et des femmes dans les domaines liés aux sciences, aux technologies, et en matière d'entrepreneuriat.

b) Critères d'admissibilité de l'ACS+

Les fondements de l'ACS+ ont influencé l'élaboration des critères d'admissibilité et d'évaluation du concours. En effet, plusieurs possibilités ont été envisagées durant l'élaboration des critères pour favoriser la participation des femmes. À cet effet, DEC a retenu un critère d'évaluation permettant d'attribuer des points supplémentaires aux équipes dont les femmes détiennent au moins 25 % des actions de l'entreprise. L'objectif de ce critère est de créer plus d'égalité des chances pour les hommes et les femmes dans un domaine où les femmes sont généralement sous-représentées. De plus, dans le but d'augmenter l'inclusion de femmes dans les entreprises nouvellement créées, la date limite d'enregistrement d'entreprise au Registre des entreprises avait été fixée au 1^{er} avril, soit le jour de clôture de la période de mise en candidature.

7.1.3.4 Approches communicationnelles

Les fondements de l'ACS+ ont aussi été considérés sur le plan communicationnel, entre autres, pendant la conception de l'image de marque du Défi propulsion DEC. Que ce soit pour le choix de couleurs, des caractères, des personnages, de la musique, ou de l'utilisation d'un langage épique pendant la rédaction, allant même au choix des médias et de publicité. L'intention de l'approche communicationnelle était de créer une accessibilité et une ouverture qui encourage la participation de divers groupes, et qui attire particulièrement l'attention des femmes, sous-représentées dans le domaine du génie. La stratégie de communication ciblée sera abordée plus en détail dans la prochaine section.

7.2 QUESTION 2 : Jusqu'à quel point le concours a-t-il permis l'atteinte des résultats organisationnels recherchés?

Le Défi propulsion visait les résultats organisationnels suivants :

- 7.2.1 Favoriser une culture de travail axée sur l'innovation;
- 7.2.2 Tester les nouvelles modalités génériques pour voir si certaines améliorent la réussite des projets appuyés;

- 7.2.3 Augmenter la visibilité de DEC auprès d'une nouvelle clientèle;
- 7.2.4 Innover dans le domaine de la communication externe; et
- 7.2.5 Appuyer les groupes cibles.

7.2.1 Favoriser une culture de travail axée sur l'innovation

Points saillants

- La collaboration du secteur des opérations avec la Direction des communications et les Services juridiques dès la conception a facilité la mise en œuvre du concours.
- De nouvelles façons de faire ont été utilisées à DEC, comme une « journée démo » où les finalistes présentaient leur projet devant un jury.
- Des enjeux liés aux délais de mise en œuvre ont été soulevés : la période d'affichage jugée trop courte par certains participants, ainsi que le court délai alloué aux opérations pour l'analyse des dossiers de candidatures.

Le Défi propulsion a été annoncé le 23 janvier 2019 et les entrepreneurs devaient déposer leur candidature au plus tard le 1^{er} avril 2019. En tout, 115 entreprises ont soumis leur dossier dont 72 propositions étaient complètes. Parmi celles-ci, 20 finalistes ont été présélectionnés par un comité interne constitué de conseillers de bureaux d'affaires de DEC. Cette présélection a été faite en utilisant une grille de pointage pour évaluer les critères suivants :

- le degré d'innovation;
- le potentiel commercial et de croissance;
- la capacité de commercialiser rapidement;
- le potentiel de création d'emplois au Québec;
- le besoin d'un soutien financier;
- la pertinence de la stratégie de propriété intellectuelle;
- la qualité de l'équipe.

Les 20 projets ayant les scores les plus élevés ont été retenus comme finalistes. Les 17 et 18 mai 2019, les 20 finalistes ont présenté leur projet devant un jury composé de deux représentants du secteur privé et d'un représentant de DEC. Le 30 août 2019, DEC a annoncé les 10 entreprises lauréates qui recevraient une subvention de 50 000 \$ chacune pour le démarrage de leur entreprise.

La mise en œuvre du Défi était une première à DEC et la démarche de conception incluait des représentants des opérations chargés par la suite de mettre en œuvre le concours, ce qui, selon certains répondants en entrevue, a assuré une compréhension de la réalité terrain. La collaboration avec l'équipe de la Direction des communications et des Services juridiques et la Direction générale des politiques, de l'intelligence économique et des

résultats (DGPIER) dès la conception a également facilité la compréhension du concours et a permis de garder le cap sur les objectifs visés, un répondant soulignant l'importance d'impliquer les Services juridiques dès que possible dans ce type de projet. Le Défi était également un projet-pilote à la mise en œuvre de l'Analyse comparative en les sexes plus (ACS+) et la DGPIER a été impliquée dans l'intégration de considérations telles que la participation des jeunes et des femmes lors de la conception. De plus, la Direction des communications a été très impliquée lors du Défi et a mis en place de nouveaux outils innovants qui ont été récompensés d'un prix à l'échelle nationale (voir Section 7.2.4).

Également, de nouvelles façons de faire à DEC ont été mises en place : la présélection des projets par un groupe de conseillers à l'aide d'une grille de pointage dans un contexte de concours et la mise sur pied d'une « journée démo » (activité *Demo Day*) où un jury composé de représentants du secteur privé a recommandé des lauréats qui étaient venus présenter leur argument de vente.

Quant à la mise en œuvre, des enjeux liés aux délais de mise en œuvre ont été cernés, et ce tant du point de vue des répondants de DEC que des participants potentiels du Défi. Du point de vue des répondants de DEC, certains responsables du Défi ont mentionné qu'il aurait fallu prévoir davantage de temps entre la fin de la conception et le début de la mise en œuvre. L'approbation du Défi a été reçue à la fin octobre 2018 et le lancement a eu lieu le 23 janvier 2019, ce qui laissait environ trois mois pour mettre en œuvre le Défi, ce qui était trop peu selon certains répondants en entrevues. Selon un répondant en entrevue, beaucoup d'efforts ont été consacrés aux modalités du Défi et moins à la mise en œuvre en raison de délais serrés. Par exemple, faute de temps, l'ensemble de la documentation n'a pas pu être mise en ligne et il a fallu mettre des liens pour les formulaires plutôt que d'avoir tout en ligne. Le manque de temps a aussi fait en sorte qu'il n'a pas été possible de documenter toutes les décisions prises lors de la mise en œuvre et qu'il aurait fallu, selon un répondant en entrevue, attirer quelqu'un à la documentation du projet.

« On est restés sur l'idée générale du concours. On a réfléchi sur ce que devait être le concours et non pas à ce que ça prend pour le réaliser par la suite. » (un responsable du Défi en entrevue)

Selon certains répondants, les délais entre la date limite pour soumettre les candidatures (1^{er} avril 2019), la sélection préliminaire (début mai) et la sélection finale (juillet 2019) étaient aussi courts alors que les conseillers devaient consacrer beaucoup d'heures à l'analyse des candidatures.

Concernant les délais pour les participants, entre le début de la période de mise en candidature et la date limite pour soumettre les dossiers de candidatures, ceux-ci avaient environ un mois et demi pour préparer leur demande. Ce court délai a pu empêcher certaines personnes de soumettre leur candidature et, selon un répondant en entrevue, cela a eu pour conséquence de faire rater de meilleurs projets : « On a pris les meilleurs

dans le temps qu'on a eu ». Au total, 72 dossiers de candidature ont été soumis sur les 273 demandes de trousse, soit 26 %¹⁸. Parmi les demandeurs de trousse sondés ayant répondu « non » à la question « avez-vous soumis votre candidature? » (11 personnes), les principales réponses (plus d'une réponse possible par répondant) à cette question sont :

- Ils ne répondaient pas aux critères d'admissibilité (trois répondants en raison de l'absence d'ingénieur dans l'équipe et un répondant en raison de l'âge);
- Le processus était trop laborieux (trois répondants);
- Les documents demandés étaient trop exigeants (trois répondants);
- Le délai entre le lancement du concours et la date limite de dépôt était insuffisant pour préparer leur dossier (deux répondants).

Ce dernier élément concernant le court délai accordé entre la période d'affichage et la date limite de dépôt corrobore l'opinion exprimée lors d'une entrevue avec un responsable du concours selon lequel les courts délais avaient pu limiter la participation. Cette affirmation est toutefois en partie contredite par un autre répondant en entrevue selon qui le concours se voulait un processus compétitif et que cela prépare les futures entreprises à être prête à faire face aux contraintes de temps.

Apprentissage

Lors de la mise en œuvre de projets similaires, DEC devrait prévoir davantage de temps entre la fin de la conception et le début de la mise en œuvre.

En plus des 500 000 \$ en budget de subventions, le coût total estimé (salarial et non salarial) pour la conception et la mise en œuvre du Défi est d'environ 330 000 \$. Ce montant inclut 0,4 ETP¹⁹ pour la conception et 2,3 ETP pour la mise en œuvre auxquels s'ajoutent environ 50 000 \$ en dépenses non salariales. Aussi, le coût total n'inclut pas les dépenses imputables aux Services juridiques d'environ 0,2 ETP.

Selon certains répondants en entrevue, la formule de l'appel de propositions est exigeante en temps sur une courte période, mais elle est plus rapide étant donné que les promoteurs doivent fournir l'ensemble de l'information lors de la soumission au lieu d'avoir à communiquer avec les clients lorsqu'ils n'ont pas fourni toute l'information. Aussi, certains ont mentionné que le fait de ne pas avoir à analyser le dossier financier des participants de façon aussi détaillée qu'avec la programmation régulière avait permis une plus grande prise de risque.

Lors de la consultation auprès de l'équipe de gestion de DEC, certains participants ont mentionné que le Défi avait également exigé beaucoup d'efforts de la part de la Direction

¹⁸ Il faut noter qu'une entreprise candidate (dossier) peut avoir eu plusieurs actionnaires et que plusieurs actionnaires d'une même entreprise candidate ont peut-être demandé des trousse.

¹⁹ ETP : équivalent temps plein

des communications et des Services juridiques qui ont eu à développer un guide du participant et des règlements et également à préparer les ententes de subventions. Pendant cette consultation, certains ont avancé l'idée que les coûts de la conception et du développement des outils pour le Défi pourraient être amortis si le concours était reconduit puisqu'il ne serait pas nécessaire de rebâtir l'ensemble du projet.

7.2.2 Tester les nouvelles modalités génériques pour voir si certaines améliorent la réussite des projets appuyés

Points saillants

- L'utilisation des modalités génériques a été un choix judicieux étant donné la satisfaction élevée des demandeurs de trousse et les résultats obtenus.
- Selon les demandeurs de trousse, le montant du prix (50 000 \$) et la non-remboursabilité étaient les caractères les plus attrayants, alors que le nombre de prix à gagner se classait au 2^e rang des caractères les moins attrayants.
- La formule du concours offrant une visibilité auprès d'investisseurs et de clients potentiels et l'utilisation de subventions a également été appréciée.

Le Défi était un projet-pilote expérimental qui a été entrepris pour tester de nouvelles approches tant au niveau de la conception du projet que de sa mise en œuvre. Il s'agissait pour DEC de tester des façons de faire qui se distinguent de son offre d'aide habituelle.

Par rapport à l'utilisation de modalités génériques pour les prix et défis, DEC voulait tester si les subventions accordées aux jeunes entreprises s'avéraient un moyen efficace pour les appuyer. Selon les directives du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT), les « prix et défis sont des subventions permettant de relever un défi significatif pour lequel il n'existe pas encore de solution satisfaisante. Ils sont employés idéalement dans les situations où il existe un objectif clair, où il y a un grand nombre de personnes pouvant résoudre le problème, et où ces personnes sont prêtes à assumer les coûts et les risques initiaux associés au fait de relever le défi. ²⁰»

Dans ce contexte, DEC a décidé d'organiser le concours Défi propulsion et d'offrir des subventions à hauteur de 50 000 \$ pour donner un appui significatif, attrayant, simple et non remboursable plutôt que par le biais de contributions remboursables qu'il accorde généralement aux entreprises.

Pour évaluer dans quelle mesure le Défi était attrayant aux yeux des demandeurs de trousse, ceux-ci ont été sondés pour savoir quels caractères du concours étaient les plus et les moins attrayants. À la lecture des résultats qui suivent, il est possible de constater

²⁰ [Faciliter l'utilisation novatrice des paiements de transfert - Canada.ca](#)

que le montant du prix (50 000 \$) et la non-remboursabilité étaient les caractères les plus attrayants alors que le nombre de prix à gagner était le 2^e caractère le moins attrayant; on peut se demander si le nombre de prix aurait pu être plus élevé ou plus faible.

Tableau 1. Résultats auprès des demandeurs de trousse (Sondage web, Fév-Mars 2019)

Quels sont les caractères les <u>plus</u> attrayants du Défi propulsion DEC, selon vous? n=107 (plus d'une réponse possible par répondant)			Quels sont les caractères les <u>moins</u> attrayants du Défi propulsion DEC, selon vous? n=107 (plus d'une réponse possible par répondant)		
L'aide financière sans remboursement	89	83 %	Le format des formulaires d'inscription	24	22 %
La valeur du montant d'aide	64	60 %	Le nombre de prix à gagner	22	21 %
La visibilité qu'offre le Défi auprès des investisseurs et des clients potentiels	41	38 %	Les délais de traitement des candidatures	20	19 %
Le nombre de prix à gagner	30	28 %	Les critères d'admissibilité	18	17 %
Les critères d'admissibilité	29	27 %	Les critères de sélection	15	14 %
Les critères de sélection	11	10 %	Le format de l'argument de vente	15	14 %
Le format de l'argument de vente	6	6 %	La visibilité qu'offre le Défi auprès des investisseurs et des clients potentiels	8	7 %
Les délais de traitement des candidatures	5	5 %	La valeur du montant d'aide	6	6 %
Le format des formulaires d'inscription	2	2 %	L'aide financière sans remboursement	0	0 %

Somme toute, les éléments les plus attrayants mentionnés semblent démontrer que le choix des modalités génériques, soit la formule du concours offrant une visibilité auprès d'investisseurs et de clients potentiels et l'utilisation de subventions, a été apprécié. En combinaison avec les résultats positifs obtenus par les lauréats, de même que les données sur les clientèles rejointes, tout porte à croire que le choix d'utiliser les modalités génériques pour le Défi était judicieux.

7.2.3 Augmenter la visibilité de DEC auprès d'une nouvelle clientèle

Points saillants

- Le Défi propulsion était un projet pilote à l'application de l'ACS+, et des critères de sélection pour rejoindre des jeunes (18 à 39 ans) et des femmes entrepreneurs ont été utilisés.
- Parmi les demandeurs de trousse, 93 % étaient des jeunes et 21 % des femmes.
- Quatre des dix lauréats étaient des entreprises ayant une participation importante des femmes dans l'actionnariat, un résultat positif.

L'analyse comparative entre les sexes plus (ACS+) est une démarche analytique servant à évaluer les répercussions que pourraient avoir les politiques, programmes, services et

autres types d'initiatives sur des groupes diversifiés d'hommes et de femmes, en prenant en compte le genre et d'autres facteurs identitaires²¹. Le « + » souligne que l'ACS+ va au-delà des sexes et comprend l'examen d'un éventail de facteurs identitaires qui s'ajoutent au genre (ex : âge, éducation, langue, origine géographique, culture, revenu, handicap...).

Le Défi propulsion se voulait un projet pilote à l'application de l'ACS+ à DEC et il a été décidé d'intégrer des critères de sélection pour rejoindre des jeunes (18 à 39 ans) et des femmes entrepreneurs. Dans ce contexte, des consultations avec un analyste responsable des questions liées à l'ACS+ ont été faites. Finalement, des critères d'admissibilité ont été définis. Un de ces critères était que la majorité de l'actionnariat des entreprises (au moins 50 % du contrôle de l'entreprise) devait être détenue par des jeunes (18 à 39 ans). Aussi, lors de l'évaluation des candidatures, des points supplémentaires ont été attribués pour les entreprises avec une participation importante des femmes, représentant 25 % et plus dans l'actionnariat de l'entreprise.

Du côté des communications, l'utilisation d'un logo inclusif a été privilégiée pour rejoindre un maximum de participants de tous horizons. La composition du comité de présélection de même que celle du jury de sélection incluait des femmes. En effet, deux des trois membres du jury étaient des femmes impliquées dans le domaine de l'entrepreneuriat féminin au Québec.

La section 7.2.5 *Appuyer les groupes cibles (jeunes, femmes)* illustre les résultats quant aux groupes-cibles : 93 % des demandeurs de trousse étaient des jeunes et 21 % des demandeurs de trousse étaient des femmes. Enfin, 4 des 10 lauréats étaient des entreprises comptant une participation importante des femmes dans l'actionnariat. Ce ratio est élevé si on considère que les entrepreneures sont moins nombreuses dans le domaine des sciences et de la technologie. En effet, selon l'*Indice entrepreneurial québécois* de 2017, le taux de propriétaires est de 32,8 % chez les hommes et de 7,7 % chez les femmes de 18 à 34 ans en sciences appliquées et technologie²².

Une revue de concours similaires destinés aux jeunes et aux femmes entrepreneurs au Québec et au Canada²³ a révélé que les autres concours étaient ciblés et n'utilisaient pas la formule des points supplémentaires pour favoriser la participation d'un groupe en particulier. En effet, les concours étaient exclusivement réservés aux femmes au lieu d'accorder des points supplémentaires comme dans le cas du Défi propulsion. Également,

²¹ [Plan d'action sur l'analyse comparative entre les sexes \(2016-2020\) - Femmes et Égalité des genres Canada](#)

²² Caisse de dépôt et placement du Québec, *Indice entrepreneurial québécois*. Édition 2019, p. 52 ([Indice 2019 - Indice entrepreneurial québécois \(indiceentrepreneurialqc.com\)](#))

²³ Concours similaires : Défi entrepreneuriat diversité (<https://www.polymtl.ca/carrrefour-actualite/nouvelles/defi-entrepreneuriat-diversite-releve>), La Bourse + (<https://www.montrealinc.ca/bourse-croissance/avantages>), Entreprendre au féminin ([Fondatrices | Montreal inc.](#)), Bourses d'excellence pour la relève entrepreneuriale féminine / bourse Huguette Fontaine pour l'innovation technologique), Pitch for the purse (<https://fwe.ca/pitch-for-the-purse>).

certaines de ces concours offraient, en plus d'un appui financier, du coaching tel qu'un service d'accompagnement pour développer le modèle d'affaires.

Il est difficile d'évaluer dans quelle mesure les critères d'admissibilité du Défi propulsion se comparent à ceux des concours similaires puisque le modèle utilisé par le Défi propulsion était hybride, soit en partie réservé exclusivement aux jeunes avec des points avantageant les femmes. Les résultats du Défi propulsion attestent toutefois du succès à rejoindre les femmes entrepreneures (4 sur 10), mais comme il s'agit d'un petit nombre il est difficile de conclure. L'analyse des pointages du concours montre par ailleurs que les points supplémentaires accordés aux candidatures d'entreprises ayant une participation importante des femmes dans l'actionnariat ont eu peu d'impact dans le score final pour le choix des 20 finalistes (seule une entreprise s'est trouvée favorisée) et n'a eu aucun impact dans le choix des 10 lauréats. En entrevue, des responsables du concours ont expliqué que les points supplémentaires accordés n'étaient pas suffisants pour avoir eu un impact pour le choix des 10 lauréats. En conclusion, bien que les résultats concernant les groupes cibles ont été positifs, il faudrait envisager d'accorder davantage de points, voire avoir un concours ou un nombre de prix dédiés pour un concours similaire futur.

Apprentissage

DEC devrait revoir l'utilisation des bonifications de points pour favoriser la participation de groupes cibles, tout en ayant un seuil de passage minimal pour garantir la viabilité des projets.

7.2.4 Innover dans le domaine de la communication externe

Points saillants

- La communication externe a été innovante et l'équipe qui a travaillé à la stratégie de communication a remporté un prix national.
- Le Défi a permis à DEC d'améliorer la visibilité de DEC et a obtenu un haut taux de satisfaction auprès de la clientèle ciblée quant aux différentes caractéristiques de la communication : qualité visuelle, précision de l'information, qualité de la trousse, etc.

Le lancement d'un concours entrepreneurial était une activité promotionnelle qui n'avait jamais été menée auparavant par l'équipe des communications de DEC et la stratégie de communication proposée comportait des éléments innovants. Tout d'abord, il comportait le développement d'une stratégie de communication ciblant un groupe en particulier, soit les jeunes et les femmes dans le domaine du génie, en utilisant de nouveaux outils tels que la plateforme Simple Survey pour soumettre les candidatures et sonder les participants, et il visait également un public cible différent, à savoir les universités. Selon un responsable du Défi, l'utilisation de la plateforme Simple Survey a permis d'être plus

efficace dans la mise en œuvre, et d'être plus convivial et mieux harmonisé avec les besoins de la clientèle. De plus, toute la documentation était en ligne et les documents étaient téléchargés par les promoteurs directement à partir de la plateforme. Cependant, selon les responsables du Défi, avec plus de temps, la plateforme aurait pu permettre de remplir la demande directement en ligne, ce qui aurait été encore plus efficace.

Suite au Défi, l'équipe ayant assuré les communications s'est vue décerner le prix [Puissance régionale d'excellence en communication](#), un prix soulignant l'excellence en communication dans la fonction publique fédérale, lors de la 2^e édition des Prix d'excellence en communication du gouvernement du Canada en 2020. Les critères ayant conduit à la mise en nomination de l'équipe gagnante reposaient notamment sur la variété et l'aspect novateur des stratégies utilisées, et sur l'image distinctive du Défi.

L'impact communicationnel du projet a été significatif. Une augmentation de 25 % du trafic sur le site Web de DEC a été observée pendant le concours. Plus de 30 % des personnes qui ont accédé à la page Web du Défi l'ont fait grâce aux médias sociaux (notamment la page Facebook spécialement créée pour l'occasion), à la publicité ou aux relations avec les partenaires. Le taux d'engagement sur Facebook s'est établi à 11 % (très supérieur à la moyenne). La vidéo promotionnelle du Défi propulsion a suscité l'intérêt de ceux qui l'ont vu dans une forte proportion, 93 % (43/46). Il est à noter que la moitié des répondants n'avaient pas vu la vidéo en question, soit 53 % (51/97). Lors de la consultation auprès de l'équipe de gestion de DEC, un participant a mentionné que le fait de reconduire le projet sur une base annuelle permettrait d'avoir de la visibilité.

« On a eu plus de visibilité avec ce projet qu'avec tout autre projet. » (un participant à la consultation auprès de l'équipe de gestion de DEC)

Par rapport à la visibilité de DEC, il est intéressant de constater que 52 % (52/100) des répondants au sondage qui était joint à la trousse de participant ont affirmé qu'ils connaissaient DEC avant et 67 % (72/107) d'entre eux ont affirmé qu'ils considéraient DEC pour obtenir de l'aide financière. Enfin, en ce qui a trait à la satisfaction, les demandeurs de trousse ont eu des commentaires très positifs (« satisfait » ou « très satisfaits ») concernant les éléments suivants de la communication:

- 81 % pour la qualité visuelle de la campagne promotionnelle du Défi propulsion;
- 86 % pour la précision des informations de la campagne promotion;
- 88 % pour le volume d'information demandée lors du dépôt des candidatures;
- 92 % pour la précision des informations contenues dans la trousse de participation;
- 94 % pour la convivialité de la trousse de participation.

Parmi les commentaires négatifs reçus, 22 % des demandeurs de trousse (24/107) ont affirmé que le format des formulaires d'inscription était l'élément le moins attrayant du Défi (voir Tableau 1 plus haut). En conclusion, la communication externe a été innovante,

a permis à DEC d'améliorer la visibilité de DEC et a obtenu un haut taux de satisfaction auprès de la clientèle ciblée.

7.2.5 Appuyer les groupes cibles (jeunes, femmes)

Points saillants

- L'exigence concernant la participation importante de personnes inscrites ou diplômées en génie aurait pu être élargie pour inclure d'autres disciplines en science, technologie, ingénierie et mathématiques (STIM) pour avoir un plus grand bassin de projets selon certains candidats et responsable de la mise en œuvre du Défi.
- La représentativité régionale des candidatures et des lauréats démontre une concentration dans les régions urbaines.

Le Défi propulsion visait à accroître le nombre de jeunes entrepreneurs, notamment les femmes, dans l'entrepreneuriat innovant. Plus spécifiquement, le Défi s'adressait aux entreprises québécoises qui, en date du 1^{er} avril 2019, appartenaient à des personnes âgées de 18 à 39 ans, incluaient une participation importante de personnes inscrites ou diplômées en génie et qui avaient atteint un niveau de maturité technologique (NMT) d'au moins 6, c'est-à-dire que l'entreprise a un prototype mis à l'essai dans un environnement opérationnel ou un laboratoire simulé. Un des critères d'évaluation était que l'actionariat de l'entreprise devait comporter une participation importante des femmes (au moins 25 %).

Lors de l'envoi de la trousse de participation, les candidats potentiels ont inscrit leur courriel pour obtenir la trousse des participants et ont répondu par la même occasion à des questions démographiques ce qui a permis d'établir le profil du bassin des candidats rejoints. Au total, 273 personnes ont demandé une trousse. Parmi ces candidats potentiels, le groupe des 18 à 39 ans a été fortement rejoint : 92,7 % des demandeurs de trousse avaient « entre 18 et 39 ans » (n=253), dont 85 % avaient l'intention de participer au concours (n=232). Pour ce qui est de la ventilation des demandeurs selon le sexe :

- 20,5 % étaient des femmes (n=56)
- 77,7 % étaient des hommes (n=212)
- 1,5 % préféraient ne pas répondre (n=4)
- 0,4 % ont répondu autres (n=1)

Enfin, 72 propositions ont été reçues, parmi lesquelles 42 dossiers de candidatures étaient admissibles. Les raisons principales pour lesquelles 30 propositions ont été éliminées sont les suivantes (plus d'une raison possible par candidature) :

- 17 entreprises n'avaient pas atteint un NMT de 6 ou plus ;

- 7 candidatures n'incluaient pas une participation importante de personnes inscrites ou diplômées en génie;
- 7 candidatures ne comportaient pas de lettre de consentement.

Il est à noter qu'un peu moins de femmes que d'hommes envisageaient de participer au concours, soit 85,7 % des femmes (48/56) par rapport à 90,6 % des hommes (192/212). Parmi les 72 candidatures reçues, six entreprises (14 %) ont obtenu des points supplémentaires en raison de la participation importante de femmes²⁴ dans l'actionnariat de l'entreprise en candidature²⁵.

Selon trois commentaires recueillis lors d'un sondage réalisé auprès des demandeurs de trousse ayant décidé de ne pas participer, les raisons de ne pas participer étaient les suivantes : l'exigence des deux actionnaires minimums, le niveau trop élevé de maturité technologique exigé (NMT 6²⁶) et l'exigence d'avoir un ingénieur actionnaire. Lors des entrevues, un répondant a expliqué que le niveau de maturité technologique a été calqué sur le niveau habituel de DEC pour les projets financés par son programme régulier. Par ailleurs, l'exigence concernant la participation importante de personnes inscrites ou diplômées en génie aurait pu être élargie pour inclure d'autres disciplines en science, technologie, ingénierie et mathématiques (STIM) pour avoir un plus grand bassin de projets. À ce sujet, selon un répondant en entrevue, ce commentaire était revenu souvent lors des interactions avec les participants et les intervenants du milieu (incubateurs en entrepreneuriat et établissements d'enseignement) qui avaient été consultés lors de la conception. Par exemple, le fait que des universités en région n'aient pas de faculté de génie a limité la participation de ces régions au Défi.

L'analyse de la portée géographique du concours révèle que la majorité des demandeurs de trousse provenaient de la région du Grand Montréal (63,7 %, n=174) et de Québec/Chaudières-Appalaches (12,1 %, n=33). Les autres demandeurs de trousse provenaient de 11 régions du Québec dont les trois principales étaient : l'Estrie (5,9 %, n=16), l'Outaouais (4,0 %, n=11) et Trois-Rivières (3,7 %, n=10).

Voici la répartition géographique était la suivante des 72 dossiers de candidatures soumis;

- 49/72 (68 %) de la région du Grand Montréal
- 9/72 (13 %) de Québec/Chaudières-Appalaches
- 7/72 (10 %) des Cantons de l'Est
- 4/72 (6 %) de la Mauricie
- 1/72 (1 %) de chacune des régions suivantes : le Bas-Saint-Laurent, la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine et la région du Saguenay

²⁴ C'est-à-dire qu'au moins 25 % des actions votantes de l'entreprise sont détenues par une ou des femmes.

²⁵ Critères d'admissibilité détaillés : <https://dec.canada.ca/fra/programmes/ceri/defi-propulsion/admissibilite.html>

²⁶ [Niveaux de maturité technologique - Innovation Canada \(ic.gc.ca\)](https://www.ic.gc.ca/niveaux-de-maturite-technologique)

Parmi les 10 finalistes, la répartition géographique était la suivante :

- 5/10 (50 %) de la région du Grand Montréal
- 3/10 (30 %) des Cantons de l'Est
- 2/10 (20 %) de Québec/Chaudières-Appalaches

Cette représentativité régionale des candidatures et des lauréats démontre une concentration dans les régions urbaines. Selon certains participants de la consultation auprès de l'équipe de gestion de DEC, il faudrait revoir les critères pour accroître la participation de jeunes entrepreneurs partout au Québec.

Apprentissage

Lors de la mise en œuvre de projets similaires, DEC devrait se pencher sur les moyens d'augmenter la participation des régions.

7.3 QUESTION 3 : Quels ont été les résultats obtenus auprès des entrepreneurs ayant participé au Défi propulsion?

Points saillants

- Le Défi a servi de levier pour d'autres sources de financement, à l'embauche d'employés et a aussi assuré la survie de deux entreprises lauréates.
- La pandémie n'a eu qu'un faible impact sur les demandeurs de trousse.
- Le Défi a permis à DEC d'élargir son bassin d'entrepreneurs et à se faire connaître auprès de nouveaux clients potentiels.
- Le manque de financement est le besoin le plus important mentionné par les entrepreneurs, particulièrement à l'étape de la pré-commercialisation.

Le but du Défi n'était pas seulement d'encourager l'entrepreneuriat parmi les lauréats, mais bien auprès de tous les participants. Pour cette raison et également pour fins de comparaison, la présente section fait état des résultats d'affaires obtenus tant par les non lauréats que par les lauréats.

Des données sur les résultats ont été recueillies par sondage Web auprès de neuf des dix lauréats du Défi environ un an et demi après la réception des subventions de 50 000 \$ octroyées par DEC. Ce sondage a également été réalisé auprès des demandeurs de trousse n'ayant pas remporté de prix.

7.3.1 Survie entrepreneuriale des participants

L'évaluation visait à cerner dans quelle mesure le Défi a été déterminant dans le démarrage des entreprises lauréates. Selon les résultats du sondage, le Défi était nécessaire à la survie de deux des neuf entreprises lauréates. Les entrevues auprès des représentants des lauréats confirment d'ailleurs l'importance du Défi, deux lauréats affirmant que le financement reçu a été un puissant effet de levier pour trouver du financement additionnel et un autre affirmant que le financement reçu a permis l'embauche d'un premier employé.

« Le Défi propulsion a été un initiateur, la bougie d'allumage de notre entreprise, ça nous a propulsé. » (un lauréat du Défi propulsion)

Parmi les sept autres répondants au sondage ayant indiqué que l'entreprise serait tout de même restée en affaires sans le Défi, cinq seraient restés en affaires, mais pas avec la même ampleur et un seul serait resté en affaires avec la même ampleur. Par ailleurs, la pandémie semble avoir eu un impact relativement faible pour la plupart des demandeurs de trousse n'ayant pas obtenu de prix du Défi : 77 % d'entre eux ont affirmé que la COVID-19 n'avait pas eu d'impact sur leur intention de rester en affaires (53 %, n=9) ou a eu un impact positif sur leur intention de rester en affaires (24 %, n=4), alors que 24 % (n=4) ont affirmé que la pandémie a eu un impact négatif sur leur intention de rester en affaires. Voici les faits saillants obtenus des 2 groupes de répondants (lauréats vs. demandeurs de trousse n'ayant pas obtenu de financement) pour la période avant et après la pandémie :

- Aucun répondant n'a affirmé que les ventes et le nombre d'employés avait diminué, soit avant ou après la pandémie;
- La pandémie semble avoir eu peu d'impact sur les ventes et le nombre d'employés, l'impact le plus élevé étant pour les ventes des non-lauréats dont 24% ont déclaré que leurs ventes ont diminué en raison de la pandémie.

Tableau 2. Variation des ventes des demandeurs de trousse (sondage web, février-mars 2021)

Variation des ventes – Résultats du sondage Web auprès des demandeurs de trousse non-lauréats et des lauréats du Défi propulsion (sondage Web janvier-février 2021)					
<i>L'année précédant le début de la pandémie ...</i>	Non-lauréats	Lauréats	<i>Depuis le début de la pandémie ...</i>	Non-lauréats	Lauréats
<i>Mes ventes avaient augmenté</i>	41 % (7)	50 % (4)	<i>Mes ventes ont diminué en raison de la pandémie</i>	24 % (4)	13 % (1)
<i>Mes ventes avaient diminué</i>	0 % (0)	0 % (0)	<i>Mes ventes ont diminué, sans lien avec la pandémie</i>	0 % (0)	0 % (0)
<i>Mes ventes étaient demeurées stables</i>	24 % (4)	0 % (0)	<i>Mes ventes ont augmenté grâce à la pandémie</i>	0 % (0)	0 % (0)
<i>Ne sais pas / Non applicable</i>	35 % (6)	50 % (4)	<i>Mes ventes ont augmenté, sans lien avec la pandémie</i>	24 % (4)	13 % (1)

TOTAL	17	8	<i>Mes ventes sont demeurées stables</i>	41 % (7)	25 % (2)
			<i>Ne sais pas / Non applicable</i>	12 % (2)	50 % (4)
			TOTAL	17	8

Tableau 3. Variation d'employés des demandeurs de trousse (sondage web, février-mars 2021)

Variation du nombre d'employés – Résultats du sondage Web auprès des demandeurs de trousse non-lauréats et des lauréats du Défi propulsion (sondage Web janvier-février 2021)					
L'année précédant le début de la pandémie ...	Non-lauréats	Lauréats	Depuis le début de la pandémie ...	Non-lauréats	Lauréats
Le nombre d'employés avait augmenté	41 % (8)	50 % (4)	<i>Le nombre d'employés a diminué en raison de la pandémie</i>	0 % (0)	13 % (1)
Le nombre d'employés avait diminué	0 % (0)	0 % (0)	<i>Le nombre d'employés a diminué, sans lien avec la pandémie</i>	0 % (0)	0 % (0)
Le nombre d'employés était demeuré stable	29 % (5)	0 % (0)	<i>Le nombre d'employés a augmenté grâce à la pandémie</i>	6 % (1)	13 % (1)
Ne sais pas / Non applicable	24 % (4)	50 % (4)	<i>Le nombre d'employés a augmenté, sans lien avec la pandémie</i>	47 % (8)	25 % (2)
TOTAL	17	8	<i>Le nombre d'employés est demeuré stable depuis le début de la pandémie</i>	41 % (7)	50 % (4)
			<i>Ne sais pas / Non applicable</i>	6 % (1)	0 % (0)
			TOTAL	17	8

Les résultats présentés sont plutôt positifs, tant pour les non-lauréats que pour les lauréats. Les commentaires recueillis en entrevue auprès de trois lauréats étaient très enthousiastes à l'égard des résultats obtenus depuis la participation au Défi. Par rapport aux ventes chez les lauréats, la moitié d'entre eux n'en avait pas encore réalisé. Selon deux lauréats, il était encore trop tôt pour commercialiser leur produit et cela expliquait qu'ils n'avaient pas encore réalisé de ventes.

Lors des entrevues avec les responsables du concours, deux d'entre eux ont mentionné que le Défi avait permis à DEC d'élargir son bassin d'entrepreneurs et de se faire connaître auprès de nouveaux clients susceptibles d'avoir recours aux autres programmes de DEC. Ceci corrobore les résultats du sondage joint à la trousse du participant selon lesquels seulement 52 % (52/100) des répondants au sondage ont affirmé qu'ils connaissaient DEC avant. À la suite de leur participation au Défi, quatre lauréats ont reçu du financement de deux programmes de DEC, le *Croissance économique régionale par l'innovation* (CERI) et le *Fonds d'aide et de relance régionale* (FARR). Les projets du programme CERI visaient entre autres, à accroître les capacités de production, de commercialisation et d'innovation alors que ceux du FARR permettaient d'assurer la continuité des activités d'entreprises viables dans le contexte de la pandémie.

7.3.2 Besoins actuels des entreprises

Le manque de financement est le besoin le plus important des entrepreneurs ciblés par le Défi. Lors du sondage Web, tant les répondants lauréats que les demandeurs de trousse non-lauréats ont mentionné les besoins et enjeux suivants :

Tableau 4. Besoins des demandeurs de trousse (sondage web, janvier-février 2021)

Besoins des entrepreneurs – Résultats du sondage Web auprès des demandeurs de trousse et des lauréats du Défi propulsion (sondage Web janvier-février 2021, plus d'un choix possible par répondant pour ces questions)			
Quel est le principal enjeu de votre entreprise?		Au cours de la prochaine année, quels seront les deux principaux besoins de votre entreprise?	
Demandeurs de trousse non-lauréats N=17	Lauréats N=8	Demandeurs de trousse non-lauréats N=17	Lauréats N=8
1 ^{er} : Financement de la croissance (8) 2 ^e : Défis opérationnels (7) 3 ^e : Baisse de la demande (5)	<ul style="list-style-type: none"> • Problèmes de liquidités (3) • Financement de la croissance (3) • Défis opérationnels (3) 	1 ^{er} : Recherche et développement (11) 2 ^e : Fonds de roulement (8) 3 ^e : Mesures d'adaptation à la commercialisation (7)	1 ^{er} : Fonds de roulement (7) 2 ^e : Recrutement de main d'œuvre (4) 3 ^e : <ul style="list-style-type: none"> • Achat d'équipement (2) • Recherche et développement (2) • Mesures d'adaptation à la commercialisation (2)

Certains lauréats ont expliqué en entrevue qu'ils avaient de la difficulté à trouver du financement qui comblerait l'écart entre le démarrage et la pré-commercialisation. Selon eux, il y aurait un manque de soutien financier pour les entreprises récemment démarrées qui sont au stade de pré-commercialisation, surtout dans les secteurs où il y a un long cycle de développement (ex. 5 ans) avant de pouvoir commercialiser un produit. Bref, les besoins sont toujours très présents et variés pour les jeunes entrepreneurs.

7.4 QUESTION 4 : Quels ont été les résultats obtenus auprès des populations visées, à savoir les jeunes et les femmes entrepreneures?

Points saillants

- Il est trop tôt pour mesurer l'impact du Défi en lien avec les objectifs finaux.
- Il est difficile d'isoler la contribution du Défi parmi les multiples intervenants.
- Le concours a permis de rejoindre les jeunes et les femmes autant chez les demandeurs de trousse que chez les lauréats.

En plus des résultats précédents, le Défi visait les objectifs finaux à long terme suivants auprès des populations visées :

1. Accroître le nombre de jeunes qui entreprennent des démarches de démarrage d'entreprise;
2. Accroître le nombre de jeunes et de femmes qui ont l'intention de démarrer une entreprise;
3. Accroître le pourcentage de petites et moyennes entreprises dont les propriétaires majoritaires sont des femmes, des Autochtones, des jeunes, des membres de minorités visibles ou des personnes en situation de handicap, au Québec;
4. Accroître le pourcentage des emplois professionnels en science et en technologie dans l'économie du Québec;
5. Accroître le pourcentage des entreprises qui participent à des collaborations avec des établissements d'enseignement supérieur au Québec.

Il est difficile et également trop tôt pour mesurer l'impact du Défi en lien avec ces objectifs, car ce sont des objectifs généraux auxquels plusieurs intervenants contribuent et pour lesquels le Défi peut difficilement s'approprier les résultats. Toutefois, pour les objectifs 2 et 3, l'évaluation a identifié des résultats en lien avec ces objectifs, soit la clientèle rejointe, l'augmentation de la visibilité et le rendement (augmentation des ventes et du nombre d'employées) des entreprises lauréates.

De façon plus détaillée, les données sur les participants au Défi montrent que le concours a su rejoindre les jeunes et les femmes tant chez les demandeurs de trousse que chez les candidats ayant soumis leur candidature et conséquemment les lauréats. De plus, le Défi a permis d'augmenter la visibilité de DEC auprès d'une nouvelle clientèle.

Lors des entrevues réalisées avec certains lauréats en février 2021, l'équipe d'évaluation a demandé aux répondants s'ils accepteraient que leur entreprise fasse l'objet d'une histoire à succès sur le site Internet de DEC. La majorité d'entre eux étaient enthousiastes à cette idée et une ou deux histoires à succès seront réalisées par l'équipe des communications en 2021. Ces histoires à succès permettront de valoriser la concrétisation de ces projets d'entrepreneuriat et ainsi contribuer aux objectifs 1 et 2.

8. Conclusions du bilan

L'évaluation du projet-pilote Défi propulsion a répondu à 4 questions et présente un bilan positif pour plusieurs objectifs à court terme. L'évaluation des aspects *Idéation* et *Conception* a confirmé l'importance d'outils communicationnels comme la charte de projet et la documentation étoffée. Les constats d'évaluation suivants ont été dégagés :

- Documenter les différents éléments liés au démarrage du projet dans une perspective d'apprentissage organisationnelle, de transfert de connaissances et d'alimentation d'un réservoir d'idées innovantes.
- Utiliser une charte de projet dès le début pour se doter d'une compréhension commune du mandat et faciliter la prise des décisions subséquentes.
- Considérer dans la planification d'un projet d'expérimentation que le temps nécessaire pour réaliser les différents livrables est supérieur aux projets habituels.
- Consulter des intervenants externes pour confirmer les besoins de la clientèle ciblée.
- Impliquer tous les intervenants internes dès le début.

De plus, les conclusions de la *Mise en œuvre* et du *Compte rendu des Résultats* sont les suivantes :

À l'interne, le projet a favorisé une culture de travail axée sur l'innovation de plusieurs manières, incluant l'utilisation de nouvelles modalités de programme, la mise en place de nouvelles pratiques (dont l'inclusion de la perspective d'ACS+ tout au long du projet), la collaboration intersectorielle accrue au sein de DEC et l'utilisation d'outils innovants.

À l'externe, les lauréats ont augmenté leurs ventes et le nombre d'employés. Le projet de DEC a aussi eu un effet de levier pour le financement de leur projet. Du plan communicationnel, la visibilité de DEC chez les jeunes et les femmes en STIM a été augmentée, et l'équipe de communication a reçu un prix national en communication.

Enfin, l'expérimentation a permis de dégager les apprentissages suivants lors de la mise en œuvre d'initiatives d'expérimentation ou visant des clientèles spécifiques :

- Miser sur une collaboration intersectorielle dès la phase de conception.
- Prévoir du temps entre la fin de la conception et la mise en œuvre.
- Offrir des incitatifs avantageux pour favoriser la participation de groupes cibles.
- Se pencher sur les moyens d'augmenter la participation des régions lors de concours qui nécessitent des liens plus étroits avec les universités.