

# ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

Combien les missions commerciales gouvernementales rapportent-elles aux entreprises et  
aux citoyens du Québec?

Une évaluation coût-bénéfice des missions organisées en France en 2010 et 2011

Par  
Guillaume Lafortune-Bernard

Rapport de stage présenté à l'ENAP  
En vue de l'obtention de la maîtrise en administration publique  
Concentration administration internationale

Ministère des Relations internationales, de la Francophonie et du Commerce extérieur  
Gouvernement du Québec

Montréal  
Mars 2013

## TABLE DES MATIÈRES

---

Remerciements.....	p.ii
Liste des abréviations.....	p.iii
Liste des tableaux.....	p.iv
Liste des figures.....	p.v
Résumé.....	p.vi
Introduction.....	p.1
1. Contexte et pertinence de la recherche.....	p.6
1.1 La mission d'Export Québec	
1.2 Les contours de l'organisation d'une mission commerciale	
1.3 Définition du mandat de stage	
1.4 Objectifs de ce rapport	
2. Méthode.....	p.15
2.1 Revue de littérature	
2.2 Cadre analytique (Bouckaert, 2005)	
2.3 Cueillette et analyse des données	
3. Résultats.....	p.26
3.1 Taux de réponse aux suivis	
3.2 Résultats consolidés des missions	
3.3 Ratios de performance	
Conclusion générale et recommandations.....	p.41
Bibliographie	
Annexe 1 : Organigramme du MRIFCE	
Annexe 2 : Formulaire de suivi des résultats des missions	

## REMERCIEMENTS

---

Ce rapport de stage est l'occasion de présenter le résultat de mes recherches réalisées au cours de mon stage au Ministère des Relations internationales, de la Francophonie et du Commerce extérieur (anciennement ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation) au sein d'Export Québec. Je souhaite tout d'abord remercier toute l'équipe d'Export Québec pour leur capacité à transmettre avec beaucoup de dynamisme leur expertise en matière de commerce international et pour avoir facilité mon intégration au sein de l'équipe de travail.

Je remercie tout particulièrement M. Yves Lafortune (directeur Amérique du Nord et Europe à Export Québec) pour m'avoir fait confiance et pour s'être montré disponible et de bons conseils tout au long de mon stage. Je souhaite aussi remercier chaleureusement mes deux superviseurs de stage, Mme Isabelle Thérioux et M. Charles Boisvert, responsable tous les deux du pupitre France-Pays du Benelux. Votre professionnalisme et votre bonne humeur ont grandement contribué à mon épanouissement au sein d'Export Québec. Je remercie aussi M. Marc Fillon (coordonnateur Europe) pour m'avoir transmis une partie de ses vastes connaissances acquises au cours de ses nombreuses années d'expérience dans la fonction publique québécoise et pour ses réponses toujours très claires et tranchées aux questions que j'ai pu lui poser.

Enfin, je souhaite aussi remercier les autres conseillers en affaires internationales : Marie-Michele Brien, Johanne Patoine, Daniel Dignart, Anis Ouanès, Nawel Cherief, Alexandra Lauzon, Nicolas Martin et Anick Leclerc, sans oublier également, Diane Léveillé et Chantal Paré ainsi qu'Angela Pinzuru et Roxane Kitenge.

Pour finir je remercie mon directeur de stage M. Jean-Claude Villiard qui m'a accompagné tout au long des six mois que j'ai passés à Export Québec. Un grand merci à tous!

## LISTE DES ABRÉVIATIONS

---

- B2B : Business to business
- CCM : Centre de commerce mondial
- CCMM : Chambre de Commerce Montréal Métropolitain
- DALAMO : Direction des marchés Amérique-Latine, Afrique et Moyen-Orient
- DANE : Direction des marchés Amérique du Nord et Europe
- DAPO : Direction des marchés Asie-Pacifique et Océanie
- DOAM : Direction des Occasions d’Affaires Mondiales
- ENAP : École nationale d’administration publique
- FIE : Food Ingredients Europe
- GPR : Gestion par résultat
- IISA : Institut international des sciences administratives
- JAS : Journées aliments santé
- MAECI : ministère des Affaires Étrangères et du Commerce International (fédéral)
- MDEIE : ministère du Développement économique de l’Innovation et des Exportations
- MFE : Ministère des Finances et de l’Économie
- MIC : ministère de l’Industrie et du commerce
- MRIFCE : ministère des Relations internationales, de la Francophonie et du Commerce extérieur
- NMP : Nouveau Management Public
- OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Économiques
- ONG : Organisation non gouvernementale
- ORPEX : Offices régionaux de promotion des exportations
- PAI : Programme d’Accord Industriel
- PIB : Produit Intérieur Brut
- PME : Petites et moyennes entreprises
- RECOMEX : Réseau des commissaires à l’exportation du Gouvernement du Québec
- TIC : Technologies de l’Information et des Communications

## LISTE DES TABLEAUX

---

Tableau 1 : Liste des missions commerciales retenues pour le suivi des résultats à moyen terme.....	p.13
Tableau 2 : Taux de réponse aux suivis (court et moyen terme).....	p.29
Tableau 3 : Résultats consolidés des dix missions sur le territoire France 2010- 2011.....	p.35
Tableau 4 : Ratios de performance.....	p.39

## LISTE DES FIGURES

---

Figure 1 : Cadre d'analyse simplifié de la mesure de la performance dans le secteur public.....	p.19
Figure 2 : Cadre d'analyse de la mesure de la performance dans le secteur public appliquée au cas du pupitre France d'Export Québec.....	p.20
Figure 3 : Retombées des missions sur l'emploi et l'investissement au Québec	p.33
Figure 4 : Ratios de performance (bilan territoire France 2010-2011).....	p.40
Figure 5 : Ratios de performance (sans les résultats qui s'écartent significativement de la moyenne).....	p.40

## RÉSUMÉ

---

### Résumé

Le Gouvernement du Québec organise chaque année près d'une centaine de missions commerciales pour promouvoir les exportations des entreprises québécoises. Certains des grands contrats signés font l'objet d'une vaste couverture médiatique, mais les résultats obtenus par les centaines d'entreprises qui participent à ces missions demeurent souvent méconnus. Cette étude, réalisée en étroite collaboration avec Export Québec, évalue les retombées économiques des missions organisées en France en 2010 et 2011. Basée sur les outils et méthodes de la gestion par résultat, cette évaluation rend compte de manière plus globale des ventes et des partenariats conclus durant ces missions et de leur impact sur l'emploi et l'investissement.

### Abstract

The Government of Quebec organizes each year about a hundred of trade missions abroad to promote the exports of Quebec companies. Some of the most important contracts signed during these missions receive broad media coverage, but the results for the several hundreds of companies that participate in these missions remain largely unknown. This paper, prepared in close collaboration with Export Quebec, evaluates the economic returns from the trade missions organized in France in 2010 and 2011. Based on a management-by-results approach, this evaluation estimates in a more comprehensive way the sales and economic partnerships linked to these missions and their impact on employment and investment.

**Mots clés:** économie internationale, missions commerciales, organisme public, gestion par résultat, ratios de performance, collaboration public-privé, contrats d'affaires, exportations, investissement, emploi.

## INTRODUCTION

---

Le Québec étant un petit marché sur le plan économique, le commerce extérieur a toujours joué un rôle important dans son développement économique. En entrevue au *Courrier parlementaire* en janvier 2013, Jean-François Lisée, récemment nommé ministre des Relations internationales, de la Francophonie et du Commerce extérieur (MRIFCE), déclarait : « Faire des missions commerciales partout dans le monde entraîne d'importantes retombées économiques pour le Québec. Nous voulons donc améliorer les méthodes d'évaluation des résultats pour donner davantage de cohérence et identifier les secteurs et les territoires les plus porteurs»<sup>1</sup>.

Rattaché depuis la fin du mois de septembre 2012 au MRIFCE, le volet commerce extérieur a fait partie avant ça, pendant plus de neuf dans le gouvernement de Jean Charest, du ministère du Développement économique, de l'Innovation, et de l'Exportation (MDEIE). En janvier 2011, conscient de la nécessité de donner un nouvel élan au commerce extérieur après une décennie de résultats mitigés en matière d'exportation, Jean Charest et Sam Hamad (ancien ministre du MDEIE) ont lancé un nouvel organisme dont la mission était précisément d'accompagner les entreprises québécoises dans leurs efforts pour percer et consolider leurs parts de marché à l'international : Export Québec.

Export Québec a la mission importante, y compris au sein du nouveau gouvernement de Pauline Marois, de promouvoir les échanges commerciaux entre le Québec et le reste du monde. Composé de directions géographiques et sectorielles et en relation permanente avec les bureaux et les délégations du Québec à l'étranger, cet organisme vise à fournir un soutien aux entreprises québécoises dans l'internationalisation de leurs activités partout dans le monde. Bien que les cycles successifs de négociation du GATT et de l'OMC en matière de libre-échange soient venus limiter (ou encadrer) les actions des gouvernements

---

<sup>1</sup> Le Courrier Parlementaire (2013). *Commerce extérieur : Jean-François Lisée veut une politique commerciale plus intégrée*. Actualités gouvernementales. Édition du lundi 21 janvier.

en matière de soutien à l'exportation, ces derniers ont encore aujourd'hui un rôle important à jouer pour accroître la compétitivité et les exportations de leurs entreprises sur les marchés internationaux.

Aujourd'hui, l'un des grands axes d'intervention du Gouvernement du Québec consiste à organiser des missions commerciales à l'étranger. Pour la seule année 2011, Export Québec a organisé 98 missions commerciales dans des salons et des foires à travers le monde (Guide de gestion du MDEIE, 2011-2012). L'opinion publique, à travers ce que les médias relayent, est généralement au courant des grands contrats et des grands résultats obtenus suite aux missions économiques au niveau ministériel. Mais en réalité, ce sont chaque année des centaines d'entreprises québécoises qui partent en mission à l'étranger, accompagnées par un ou plusieurs conseillers d'Export Québec, pour réaliser des ventes ou conclure des partenariats commerciaux ou technologiques par exemple.

En septembre 2012, quelques semaines avant le changement de structure annoncé par le nouveau Gouvernement du Québec, j'ai intégré la direction Amérique du Nord et Europe (DANE) d'Export Québec pour fournir un appui aux conseillers en affaires internationales du pupitre France – Pays du Benelux. Mon mandat de stage principal était de réaliser une évaluation coût-bénéfice des missions commerciales organisées en France depuis 2010. Depuis l'adoption par l'Assemblée nationale de la Loi sur l'administration publique (LAP) du Québec en 2001, les organismes et ministères de la fonction publique du Québec sont tenues d'accorder une place plus importante au suivi des effets des programmes et des politiques publiques. Réalisé à quelques mois de la défense des crédits à l'Assemblée nationale, ce mandat de stage visait à compiler davantage de résultats attribuables aux missions organisées en France dans le système de gestion informatique d'Export Québec.

En plus de son aspect opérationnel, la réalisation de ce mandat de stage était aussi et surtout l'occasion de dégager des tendances générales au niveau du processus de suivi des résultats *a posteriori* et des méthodes d'évaluation des retombées économiques des missions

organisées par la DANE (et par Export Québec en général). Bien que, comme le rappelle le ministre Jean-François Lisée, les missions commerciales donnent des résultats, il n'existe aujourd'hui à notre<sup>2</sup> connaissance aucun guide et aucun consensus à ce jour pour évaluer les retombées précises des missions commerciales organisées par un gouvernement. En utilisant la littérature existante sur la mesure de la performance du secteur public, nous avons donc développé, à travers l'exemple des missions réalisées en France au cours des deux dernières années, une méthode d'analyse rigoureuse des résultats des missions commerciales organisées par le pupitre. Cette méthode d'analyse combine des indicateurs quantitatifs et qualitatifs et présente des ratios de performance qui rendent compte du rapport efficacité/coût du pupitre sur ces deux dernières années.

Ce rapport de stage vise à être utile dans la pratique pour les conseillers en affaires internationales du pupitre France – Benelux et d'Export Québec dans son ensemble (autrement dit, il s'agit d'une recherche appliquée). Il vise aussi à accroître la connaissance sur les méthodes d'analyse et d'évaluation des résultats dans le secteur public. Il se veut aussi compréhensible pour le lecteur non avisé d'où la présence de sections plus descriptives sur le rôle et le fonctionnement de l'organisme d'accueil - Export Québec. Enfin, ce rapport respecte rigoureusement les normes de confidentialité établies par le guide de présentation du rapport de stage de l'ENAP (ENAP, 2008).

Ce rapport est divisé en quatre grandes sections :

La première section revient sur l'histoire récente de la fonction export (ou commerce extérieur) au sein du Gouvernement du Québec, sur la mission d'Export Québec et sur les contours de l'organisation d'une mission commerciale à l'étranger. Cette première section

---

<sup>2</sup> L'utilisation du « nous » dans ce rapport permet de rendre compte de l'aide apportée par l'ensemble de la direction dans l'élaboration de ce rapport et plus particulièrement du soutien important dont j'ai bénéficié de la part de mes deux superviseurs de stage.

reprécise aussi le mandat initial de ce stage et les objectifs plus larges poursuivis dans le cadre de ce rapport au niveau de la mesure de la performance des programmes publics.

La deuxième section présente les grands axes de la méthodologie utilisée pour collecter et analyser les résultats des missions commerciales organisées en France ces deux dernières années. Nous présentons tout d'abord les outils théoriques (revue de littérature et cadre analytique) qui nous ont guidés dans l'adoption de la méthode de cueillette et d'analyse des données. Ensuite, nous exposons plus spécifiquement la méthodologie utilisée dans le cadre de ce rapport pour évaluer rigoureusement les retombées économiques des missions.

La troisième section présente les principaux résultats obtenus. Trois types de résultats sont présentés. Premièrement, nous présentons les résultats au niveau des taux de réponse aux suivis réalisés qui sont utiles pour dégager des tendances au niveau du processus de suivi des résultats pour le pupitre (notamment pour déterminer la fréquence à laquelle devraient avoir lieu ces suivis à l'avenir). Deuxièmement, nous présentons les résultats consolidés des missions en termes de ventes (fermes et potentielles), d'accords commerciaux (accords industriels, intermédiaires recrutés, transferts technologiques), d'implantations à l'étranger, de création et de maintien de l'emploi et d'investissement au Québec, ainsi que les taux de satisfaction des entreprises qui ont participé aux missions commerciales. Troisièmement, nous présentons les résultats obtenus à travers le calcul des ratios efficacité/coût qui renseignent sur la performance globale du pupitre sur ces deux dernières années en prenant en compte une variable de coût (le coût du déplacement du fonctionnaire). Cette variable de coût, bien que partielle, est la seule variable disponible à ce jour pour calculer ce type de ratios au sein d'Export Québec.

La quatrième et dernière section constitue la conclusion générale de ce rapport. Elle reprend les principaux points abordés dans le cadre de ce rapport. À partir des grandes conclusions qui émanent de ce rapport, nous formulons une série de recommandations (sept au total)

afin d'améliorer le processus et l'analyse des résultats à l'avenir au sein de la DANE et d'Export Québec.

Suite à la soutenance de ce rapport réalisée devant la DANE le 12 février 2013, certaines recommandations présentées dans ce rapport ont été mises en œuvre au sein de la direction principalement pour améliorer et harmoniser entre les pupitres les méthodes de suivi des résultats des missions commerciales.

## 1. CONTEXTE ET PERTINENCE DE LA RECHERCHE

---

Cette première section vise à présenter le contexte et les objectifs de ce rapport. La promotion des exportations par le Gouvernement du Québec revêt un certain nombre de spécificités qu'il convient de présenter avant d'aborder la question de la mesure des retombées des missions commerciales. Nous commençons donc par présenter l'organisme d'accueil, Export Québec, et le ministère auquel il se rattachait jusqu'au mois de septembre 2012 : le MDEIE<sup>3</sup>. Ensuite, nous exposons les contours de l'organisation d'une mission commerciale au sein du Gouvernement du Québec. Enfin, nous présentons brièvement le mandat de départ de ce stage (qui fait l'objet d'une étude plus approfondie dans les sections suivantes) avant de préciser les objectifs plus larges poursuivis dans le cadre de ce rapport.

### 1.1 Présentation de l'organisme d'accueil : Export Québec

Export Québec est un organisme public qui a été lancé il y a un peu plus de deux ans (en janvier 2011) pour accompagner les PME québécoises qui exportent ou qui souhaitent exporter sur les marchés étrangers. Avant d'être rattaché au MRIFCE en septembre 2012, Export Québec était rattaché au MDEIE.

Étant donné la taille limitée de son marché (environ 8 millions d'habitants), le commerce extérieur a depuis toujours joué un rôle important dans le développement économique du Québec (Dickinson et Brian, 2009, p. 324-328). En 2011, le taux d'ouverture du Québec – qui mesure la part des exportations et des importations dans le PIB – était de 46%, un pourcentage supérieur à la moyenne des pays de l'OCDE (MFE, 2013; OCDE, *Government at a glance*, 2012).

---

<sup>3</sup> Le nouvel organigramme d'Export Québec devrait voir le jour au courant du mois d'avril 2013 en fonction des nouvelles priorités définies suite au processus de consultation des directions d'Export Québec et de l'ancien ministère des Relations internationales; processus entamé à l'automne 2012 et qui n'était pas terminé à la fin de notre mandat de stage. C'est pourquoi l'analyse dans cette section fait ressortir principalement les processus, méthodes et structures en place au sein du MDEIE.

Les Gouvernements du Québec qui se sont succédés depuis la Seconde Guerre mondiale ont rattaché le volet commerce extérieur (ou fonction export) à différents ministères de la fonction publique québécoise. De 1944 à 1982, le volet commerce extérieur a fait partie du ministère de l'Industrie et du Commerce (MIC). Puis, le commerce extérieur a constitué brièvement un ministère à part entière (sous le gouvernement Lévesque entre 1982 et 1984), avant d'être rattaché de nouveau à l'industrie (1985-1986) et au développement technologique (1986-1988). Sous le gouvernement libéral de Bourassa, le commerce extérieur a ensuite fait partie du ministère des Affaires internationales de 1988 à 1994. Avec le retour au pouvoir du gouvernement péquiste de Jacques Parizeau en 1994, le commerce extérieur est retourné dans un vaste ministère de l'Industrie, du commerce, des sciences et des technologies. Cette approche a été conservée par son successeur Lucien Bouchard jusqu'en 2001 avant que le gouvernement de Bernard Landry ne rattache de nouveau le commerce extérieur au ministère de l'industrie de 2001 à 2003.

À son arrivée au pouvoir en 2003, le gouvernement libéral de Jean Charest a créé le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE). Ce ministère de grande envergure avait comme mandat de coordonner les efforts des différents intervenants du développement économique pour faire prospérer le Québec dans un contexte de mondialisation. La création du MDEIE s'est accompagnée d'une décentralisation de l'aide gouvernementale à l'exportation avec la création de seize offices régionaux de promotion à l'exportation (ORPEX) qui formaient, jusqu'à tout récemment, le réseau des commissaires à l'exportation du Québec (RECOMEX). Ce réseau décentralisé visait à offrir des services mieux adaptés aux entreprises québécoises partout sur le territoire. Ces offices étaient chargés d'accompagner les PME de leur région administrative dans l'internationalisation de leurs activités. Cela passait notamment par du service-conseil au niveau de la conformité douanière, des opportunités d'affaires à l'international, de la stratégie à l'exportation et des aides financières accordées par le Gouvernement du Québec pour partir en mission à l'étranger par exemple.

La création d'Export Québec en janvier 2011 visait à doter le réseau et le gouvernement d'une unité renforcée consacrée exclusivement au soutien aux entreprises exportatrices (Gouvernement du Québec, 2011). Entre 2000 à 2010, les exportations du Québec vers le reste du monde ont diminué de 20% (en raison notamment de l'appréciation du dollar canadien durant ces années). Dans ce contexte, le gouvernement souhaitait, à travers le lancement d'Export Québec, donner un nouvel élan à la puissance exportatrice des entreprises du Québec (et plus particulièrement des PME). Disposant à sa création d'une enveloppe de 60M\$ CAD sur trois ans, ce nouvel organisme public avait, et a toujours pour but au sein du nouveau gouvernement, d'améliorer la qualité des programmes et des services d'aide à l'exportation en les rendant mieux adaptés au contexte économique mondial et aux besoins des entreprises québécoises (MDEIE, Guide de gestion 2011-2012).

Export Québec est composé d'environ 150 personnes, dont une centaine de conseillers en affaires internationales expérimentés et polyglottes pour la plupart (MDEIE, Guide de gestion 2011-2012, p.6). Divisé en quatre directions (trois géographiques et une sectorielle) - marchés Amérique du Nord et Europe (DANE), marchés Asie-Pacifique et Océanie (DAPO), marchés Amérique-Latine Afrique et Moyen-Orient (DALAMO) et la Direction des Occasions d'Affaires Mondiales (DOAM) – Export Québec vise à garantir une présence et un soutien aux entreprises québécoises dans le monde entier (voir structure d'Export Québec à l'annexe 1).

Les activités d'Export Québec s'articulent autour de cinq grands piliers :

- **L'organisation de missions commerciales dans le reste du Canada et à l'étranger**
- L'accueil d'acheteurs internationaux au Québec
- Une veille stratégique des opportunités d'affaires à l'international (qui permet la réalisation d'études de marché à l'intention des entreprises)

- Un service-conseil personnalisé auprès des entreprises concernant leur(s) marché(s) cible(s) (conformité douanière, mode d'entrée, validation de partenaires etc.)
- La gestion du programme exportation (programme lancé dans le cadre du discours du budget 2011-2012, qui regroupe dans un seul et même programme l'ensemble de l'aide à l'exportation accordée aux entreprises et aux organismes de soutien aux entreprises)

L'arrivée du gouvernement péquiste de Pauline Marois ne devrait vraisemblablement pas remettre en cause les grandes activités d'Export Québec. En rattachant la fonction export au ministère des Relations internationales, le nouveau MRIFCE vise à doter le Québec "d'une véritable force de frappe économique et diplomatique à l'international", selon les mots du sous-ministre du MRIFCE, Michel Audet<sup>4</sup>. Malgré ces changements, le volet commerce extérieur est supposé maintenir un lien solide avec les offices en région, bien qu'ils ne fassent plus partie du même ministère (puisque ces derniers sont désormais rattachés au ministère des Finances et de l'Économie), pour être au plus près des besoins des entreprises qui souhaitent internationaliser leurs activités. Le maintien de ces liens avec les régions constitue sans aucun doute l'un des grands défis pour Export Québec dans les mois et les années à venir.

## 1.2 Les contours de l'organisation d'une mission commerciale

À Export Québec, l'un des principaux axes d'intervention pour permettre aux entreprises québécoises d'accroître leurs exportations consiste à organiser régulièrement des missions commerciales à l'étranger. Une mission commerciale consiste à accompagner des entreprises québécoises sur un salon ou une foire à l'étranger dans le but de leur permettre d'atteindre ses objectifs commerciaux (ventes, accords, implantation, veille stratégique ou visibilité). En somme, il s'agit d'un service rendu par le Gouvernement du Québec pour

<sup>4</sup> Mots prononcés lors de son allocution devant les fonctionnaires au mois d'octobre 2012. Une vision qui se rapproche des thèses de Christian Chavagneux sur le concept de « diplomatie économique » (Chavagneux, 1999).

aider ses entreprises à accroître leurs parts de marchés à l'international. Généralement, le Gouvernement du Québec subventionne l'achat d'un espace sur les salons (totalement ou en partie), fournit une aide pour le déplacement et les dépenses sur place de l'entreprise et l'accompagne dans ses démarches pour trouver des contacts d'affaires.

Lors d'une mission commerciale, l'entreprise peut être soit exposante ou visiteuse. Les entreprises qui exposent payent généralement plus cher leur participation à la mission que celles qui visitent puisqu'elles ont la possibilité (comme son nom l'indique) d'exposer leurs produits et technologies au salon. L'entreprise qui visite quant à elle bénéficie des mêmes avantages en termes d'accompagnement du Gouvernement du Québec sur le salon sauf qu'elle ne peut exposer ses produits sur le stand Québec (elle paye donc moins cher pour participer à la mission). En moyenne, le nombre d'entreprises exposantes et visiteuses qui font partie de la délégation québécoise présente sur les différents salons varie entre 5 et 15 par mission. En dessous de 5 entreprises, il est difficile de justifier les frais de déplacement du fonctionnaire et au-delà de 15 le travail des conseillers devient très difficile tant au niveau de la gestion des aspects logistiques et du service-conseil aux entreprises sur place que du suivi des résultats post mission.

Au sein de la DANE, chaque pupitre responsable d'un territoire (donc chaque conseiller), gère l'organisation de ses missions commerciales comme il le souhaite dans le cadre des budgets dont il dispose. Ainsi, les conseillers travaillent généralement en étroite collaboration avec les bureaux et délégations du Québec à l'étranger dans les mois qui précèdent la mission. Les conseillers peuvent aussi décider de faire affaire ou non avec des partenaires pour l'organisation de la mission et la gestion des aspects logistiques (réservation du stand, recrutement des entreprises, cahier des participants, enregistrement des compagnies québécoises auprès des organisateurs du salon, suivis des résultats post mission, etc.). De même, le nombre de missions commerciales organisées par les différents pupitres diffère entre eux tout comme le type de missions organisées et les secteurs prioritaires visés.

À la fin de chaque mission, le conseiller ou le partenaire (suivant les termes du contrat) est chargé de réaliser le suivi des résultats de la mission auprès de chacune des entreprises participantes. Les résultats en termes de ventes et d'accords sont ensuite répertoriés dans le système de gestion du ministère. Le suivi des résultats permet au conseiller de connaître le potentiel des produits d'une entreprise en vue par exemple de l'organisation d'une prochaine mission et d'évaluer la pertinence d'un salon en fonction de la qualité de l'offre des entreprises québécoises. Pour le sous-ministre adjoint au commerce extérieur, ces résultats lui sont utiles lors de la défense de crédits à l'Assemblée nationale (ou autrement dit lors de la reddition de compte auprès des citoyens).

### 1.3 Le mandat de stage

En intégrant Export Québec en septembre 2012, mon principal mandat de stage était de faire le suivi des résultats des missions commerciales organisées par le pupitre France depuis 2010. Tel que mentionné précédemment, les gestionnaires d'Export Québec exigent des conseillers qu'ils réalisent après chaque mission le suivi des résultats. Cependant, les résultats des entreprises dans le cadre des missions ne sont pas toujours obtenus durant ou juste après la mission. Dans certains secteurs, les cycles de ventes sont plus longs (aéronautique, défense, sécurité) et cela prend parfois plusieurs mois avant de finaliser un accord commercial (par exemple un accord de distribution) ou une implantation à l'étranger. C'est pourquoi depuis plusieurs années, les formulaires d'évaluation des résultats au Québec prennent en compte les résultats en termes de ventes et d'accords potentiels obtenus suite à une mission.

Pour savoir si ces résultats potentiels se traduisent en résultats fermes, il est indispensable de réaliser au moins un autre suivi en complément du premier suivi réalisé auprès des entreprises juste après la mission. Ce second suivi vise à mesurer les retombées de la mission après six mois, un an voire deux ans dans certains cas (selon le conseiller). Bien que ces suivis à moyen terme soient très importants pour mesurer les retombées *réelles*

totales des missions commerciales, tous les pupitres au sein d'Export Québec ne réalisent pas systématiquement ces suivis additionnels. Il est vrai que la réduction des effectifs ces dernières années pousse les conseillers à accorder la priorité aux activités en cours et ce type de suivi passe parfois au second plan (les conseillers ne sont pas évalués directement en fonction des résultats des missions).

Pour la réalisation de ce mandat, dix missions sur le territoire France avaient été retenues (voir tableau 1). Cinq missions ont eu lieu en 2010 et cinq en 2011. La plupart d'entre elles ont eu lieu à Paris avec l'aide d'un partenaire québécois et de la Délégation générale du Québec à Paris (DGQP). Ces missions touchent différents secteurs d'activités à savoir les secteurs de la défense et de la sécurité, de l'environnement, de la mode et du design, des cosmétiques et de l'agroalimentaire. Hormis Futuralia (mission multisectorielle) qui comportait 26 entreprises participantes, le nombre d'entreprises participantes aux neuf autres missions varie entre 7 et 14. En moyenne la durée de chaque mission est comprise entre 3 et 6 jours.

Ce mandat, réalisé dans les mois précédents la défense des crédits (qui a lieu au mois de février chaque année), avait deux objectifs. D'une part, collecter davantage de résultats pour le pupitre France pour les intégrer au système informatisé de compilation des données du ministère. D'autre part, tirer des enseignements au niveau du processus de suivi des résultats afin d'évaluer principalement : i) les taux de réponse à ces suivis à moyen terme (et donc par extension déterminer la fréquence à laquelle devraient avoir lieu ces suivis à l'avenir); et ii) la pertinence des formulaires utilisés par Export Québec jusqu'à ce jour.

**Tableau 1 : Liste des missions commerciales retenues pour le suivi des résultats à moyen terme**

N°	Salon	Lieu	Dates	Secteur	Partenaire	Nombres d'entreprises québécoises participantes <sup>5</sup>
1	Who's next	Paris	23/01/2010 au 26/01/2010	Mode et design	[REDACTED]	8
2	Futuralia	Paris	25/04/2010 au 01/05/2010	Multisectoriel	Aucun	26
3	Eurosatory	Paris	14/06/2010 au 18/06/2010	Défense et sécurité	[REDACTED]	7
4	Pollutec	Lyon	30/11/2010 au 03/12/2010	Environnement	[REDACTED]	14
5	JAS	La Rochelle	16/06/2010 au 17/06/2010	Agroalimentaire	[REDACTED]	6
6	Beyond Beauty	Paris	12/09/2011 au 16/09/2011	Cosmétiques	[REDACTED]	9
7	Milipol	Paris	16/10/2011 au 21/10/2011	Défense et sécurité	[REDACTED]	10
8	Batimat	Paris	07/11/2011 au 12/11/2011	Construction	[REDACTED]	7
9	FIE	Paris	29/11/2011 au 01/12/2011	Agroalimentaire	[REDACTED]	9
10	Pollutec	Paris	29/11/2011 au 02/12/2011	Environnement	[REDACTED]	13

#### 1.4 Objectifs de ce rapport

En accord avec les mandataires, nous avons souhaité dès le départ élargir le cadre de ce mandat de manière à ce qu'il puisse s'insérer dans le débat plus large qui entoure depuis une trentaine d'années la mesure de la performance au sein du secteur public au Québec et

<sup>5</sup> Pour des raisons de confidentialité, le nom et les produits des entreprises participantes ne sont pas mentionnés.

dans les pays développés (voir Section II). Pour ce faire, il fallait impérativement collecter et compiler des données précises et robustes qui allaient servir à l'analyse de l'efficacité et de la performance du pupitre par la suite (Cliche, 2011, p. 168). Nous sommes donc retournés voir les résultats des suivis réalisés auprès des entreprises à court terme (dans les rapports de mission et le système de gestion du ministère) pour les combiner avec les résultats des suivis à moyen terme (mandat de stage initial) afin d'avoir une meilleure idée des retombées exactes des missions commerciales organisées par le pupitre France sur deux années (2010 et 2011). Au-delà de deux ans, il est en effet difficile d'attribuer les résultats commerciaux d'une entreprise (une vente, un accord, une implantation, etc.) à une mission commerciale en particulier, si bien qu'avec ce second suivi nous sommes en mesure de déterminer les résultats finaux consolidés des retombées des missions en France sur ces deux années.

L'élargissement du mandat de travail permet de dégager davantage de conclusions au niveau des **méthodes d'analyse des résultats obtenus**. Comme nous l'avons dit précédemment, ce second suivi (à moyen terme) est rarement réalisé par les conseillers de chaque pupitre et la combinaison des résultats à court et moyen terme l'est encore moins. En réalisant ce travail, l'objectif est de proposer une méthode d'analyse systématique des résultats, en lien avec la littérature existante en matière de mesure de la performance dans le secteur public, qui reflète avec plus de précision les retombées réelles des missions commerciales réalisées par le Gouvernement du Québec. Ce rapport présente donc à la fois les conclusions et recommandations au niveau du processus de suivi des résultats (mandat initial) et des méthodes d'analyses (travail de recherche) afin d'améliorer la mesure de la performance au sein de la DANE et d'Export Québec et rendre à l'avenir les résultats mieux comparables entre les différents pupitres et dans le temps.

## 2. MÉTHODE

---

Cette deuxième section du rapport présente la méthodologie adoptée dans le cadre de cette recherche. Cette méthodologie est basée sur les concepts et les outils développés ces dernières années pour mesurer avec plus de précision la performance du secteur public. Dans un premier temps, nous revenons donc sur les grands principes du *nouveau management public* (NMP), un courant de pensée managérial qui s'est imposé sur le plan institutionnel au Québec et dans les pays de l'OCDE au cours des vingt dernières années et qui accorde une place fondamentale à la gestion axée sur les résultats (GPR). Dans un second temps, nous présentons le cadre d'analyse de la mesure de la performance du secteur public issue des travaux de Geert Bouckaert (professeur de management à l'Université catholique de Louvain) qui a inspiré et balisé la méthodologie utilisée dans cette recherche. Enfin, dans un troisième temps, nous exposons notre méthode de cueillette et d'analyse des données pour évaluer les retombées des missions commerciales d'Export Québec et les étapes qui ont été nécessaires pour y parvenir.

### 2.1 Revue de littérature

Cette revue de littérature vise à présenter les apports du NMP dans la mesure de la performance du secteur public. L'objectif de cette sous-section n'est pas de réaliser une revue exhaustive des méthodes d'évaluation des programmes publics. Il s'agit plutôt de présenter brièvement les motifs qui ont conduit à l'avènement du NMP et de la GPR ces vingt dernières années au Québec et dans les pays de l'OCDE et d'identifier les outils d'analyses préconisés par ce courant de pensée dans les techniques de gestion courantes des organismes et ministères publics.

Comme le rappel Jean Mercier (professeur de sciences politiques à l'Université Laval), la mesure de la performance dans le secteur public est plus complexe que dans le secteur privé (Mercier, 2002, p. 7). La performance de l'État se mesure en fonction de l'intérêt général

des citoyens, un concept plus difficilement mesurable que le calcul du profit dans l'entreprise privée. Cependant, bien que mesurer la performance du secteur public soit une tâche délicate en raison de son caractère multidimensionnel, des efforts ont été réalisés depuis les années 1970 et 1980 pour tenter d'établir des lignes directrices dans l'analyse des politiques publiques.

L'analyse des effets *a posteriori* des politiques publiques comme par exemple l'effet d'un programme de subvention, d'une taxe ou d'une nouvelle réglementation est une discipline relativement récente (Michaud et al, 2011, p. 431). La fin des trente glorieuses (1945-1973) et du plein emploi, combinée à la croissance constante des dépenses publiques dans la plupart des pays de l'OCDE depuis les années 1980 (et accompagnée souvent aussi du creusement des déficits publics) ont forcé les gouvernements à réaliser un arbitrage plus important dans leurs choix budgétaires et donc à évaluer avec plus de précision les retombées des programmes publics (Bouckaert, 2005; Michaud et al, 2011).

Cette tendance a entraîné l'émergence de nouveaux courants de pensée dans le domaine du management public davantage axés sur les effets et les résultats produits. C'est le cas de l'école (ou théorie) des choix publics par exemple qui accorde une place prépondérante à l'analyse économique et mathématique des politiques publiques (Buchanan et Tullock, 1962; McLean, 1987) et surtout du nouveau management public (NMP) qui s'est institutionnalisé dans de nombreux pays développés ces dernières années et dont la gestion par résultat en est l'une des composantes principales (Cliche, 2008, p. 171- 172 et Proulx, 2010; p. 32-36).

L'orientation vers les résultats est un des postulats du NMP (Emery, 2005, p. 1-2). Ce courant de pensée a considérablement modifié la forme de l'État pour lui permettre de répondre avec plus d'efficacité et de précision à « la demande légitime en services publics des citoyens » (Mazouz et Leclerc, 2008, p. 10). Les réformes administratives se sont succédé pour donner une assise légale au NMP (courant de pensée) et à la GPR (méthode

de gestion) dans les pays de l'OCDE avec par exemple l'adoption du *Government Performance and Results Act aux États-Unis* (1998), de la *Loi organique sur les lois des finances en France* (2002) et de la *Loi sur l'administration publique* (LAP) au Québec (2001) qui a été adoptée à l'unanimité par l'Assemblée nationale (Bouckaert, 2005, p. 12).

Comme le soulignent Bachir Mazouz et Jean Leclerc<sup>6</sup> la GPR consiste à mettre en place une démarche cohérente pour établir un lien clair entre la mission, la vision, les stratégies, les cibles de résultats et les ressources d'un ministère ou d'un organisme public (Mazouz et Leclerc, 2008, p. 18). Cette recherche de cohérence (appelé aussi *fit global*) doit satisfaire deux grands critères fondamentaux (Ibid, 2008, p. 17; Chartier, 1985) :

- 1) *Être* orienté performance tout en étant organisationnellement coordonné et professionnellement qualifié et encadré;
- 2) *Avoir* voix au chapitre dans le processus de prise de décision en vue d'atteindre les objectifs de gestion fixés.

En somme, la mesure des effets produits par les politiques publiques (orientation performance) doit permettre de réajuster par la suite les objectifs et les programmes d'un ministère ou d'un organisme public (prise de décision) en fonction des besoins des personnes et des entreprises visées selon une boucle d'amélioration continue<sup>7</sup> (Cliche, 2011, p. 167; Mazouz et Leclerc, 2008 p. 24).

La mesure des effets des politiques publiques (programmes, activités, subventions, etc.) a donc une place centrale dans le NMP. Ainsi, l'atteinte du *fit global* passe par l'amélioration des processus de gestion, ce qui implique l'adoption d'indicateurs de performance réalistes et signifiants qui sont orientés à la fois sur le degré (volume) et la valeur (qualité) des services offerts (Mazouz et Leclerc, 2008, p. 18). Pour Mathiasen (1999) et Charbonneau

<sup>6</sup> Professeurs à l'ENAP et auteurs de l'ouvrage de référence sur le sujet au Québec en 2008

<sup>7</sup> Voir figure 1 dans la section 2.2

(2011), la GPR doit tendre vers une démarche scientifique, ce qui passe par l'utilisation intensive des méthodes statistiques dans la gestion des opérations de façon à « trouver les moyens de diminuer les coûts tout en augmentant la satisfaction des consommateurs » (Mathiasen, 1999, p. 650). Enfin, Claude Rochet met en garde contre l'utilisation abusive et exclusive des indicateurs quantitatifs et recommande d'associer des indicateurs de mesure de performance à la fois quantitatifs et qualitatifs pour « donner davantage de sens aux programmes publics » (Rochet, 2005, p.6).

## 2.2 Cadre analytique

Le cadre d'analyse permet de schématiser la place et l'importance de l'évaluation a posteriori des effets des politiques publiques (dans notre cas de l'organisation de missions commerciales) pour une direction, un organisme ou un ministère de la fonction publique.

Dans le cadre de ce rapport, le cadre d'analyse utilisé reflète avec précision les mécanismes de gestion inhérents au NMP et à la GPR. Le cadre d'analyse simplifié de la mesure de la performance dans le secteur public présenté ci-après (figure 1) et appliqué ensuite au cadre de notre recherche provient des travaux de Geert Bouckaert, professeur de management à l'Université catholique de Louvain (Belgique) et membre du comité scientifique et des programmes de l'Institut international des sciences administratives (IISA)<sup>8</sup>.

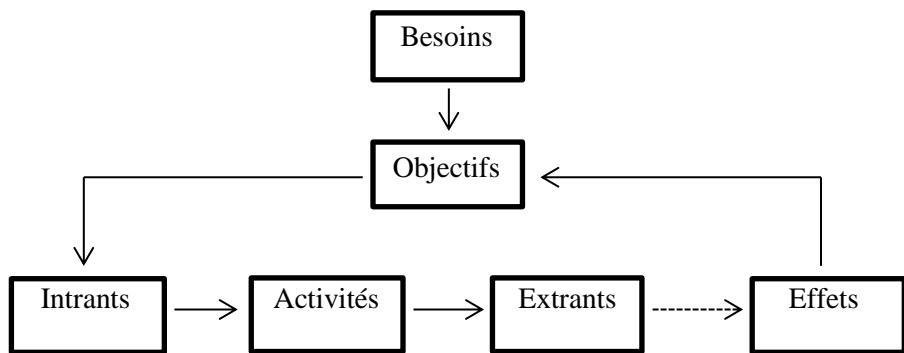
Pour Bouckaert, une bonne mesure de la performance permet de réajuster sans cesse les objectifs de l'organisation publique et de réallouer les ressources au bon endroit. La mesure de la performance doit partir des besoins de la clientèle – cible pour fixer ensuite des objectifs de résultats. Pour atteindre ces objectifs, des intrants sont mis à disposition de l'organisme (ressources humaines et financières) pour la réalisation d'activités spécifiques.

---

<sup>8</sup> Ce cadre d'analyse a été publié dans la revue *Téléscope* à l'automne 2005, vol 12, n°3 dans l'article intitulé *Un nouvel examen de la mesure de la performance dans le secteur public* par Geert Bouckaert.

Les extrants (subventions, service-conseil) permettent ensuite d'obtenir des effets qu'il faut mesurer et qui à terme doivent permettre d'accroître la confiance des clientèles-cibles et des citoyens en général, concernant l'utilisation judicieuse des dépenses publiques dans leur ensemble. La mesure des effets doit permettre de réévaluer les objectifs de départ par la suite, le cas échéant, selon une boucle d'amélioration continue (Bouckaert, 2005; Mazouz et Leclerc, 2011).

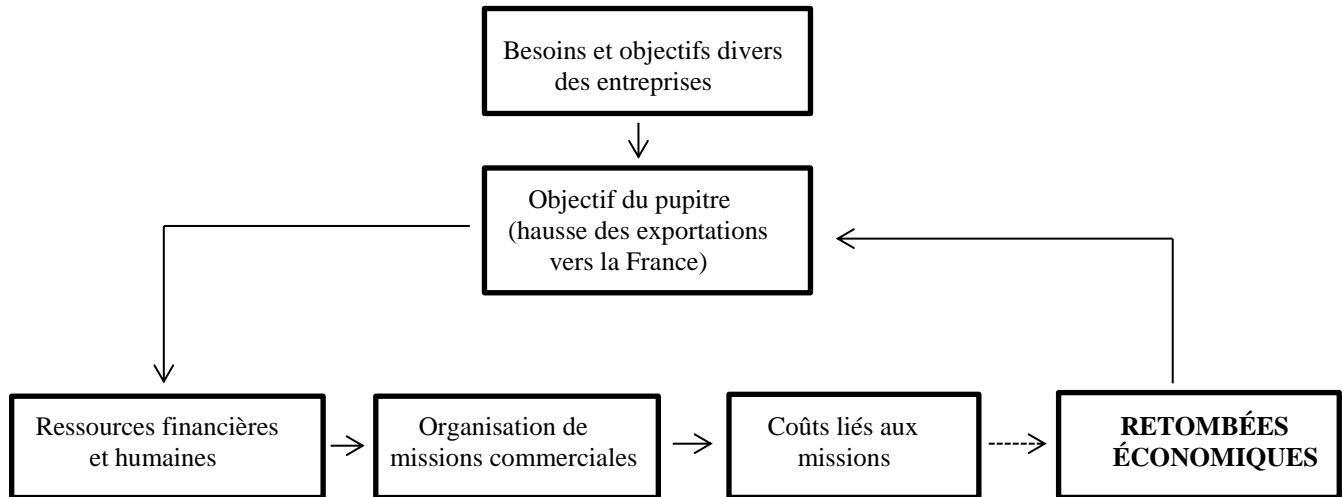
Figure 1: Cadre d'analyse simplifié de la mesure de la performance dans le secteur public



Source : Adapté Bouckaert (2005) et Mazouz et Leclerc (2011).

Appliqué à l'analyse des retombées des missions commerciales du Gouvernement du Québec, cela donne les mécanismes qui suivent :

Figure 2: Cadre d'analyse de la mesure de la performance dans le secteur public appliquée au cas du pupitre France d'Export Québec



- Besoins de la clientèle cible (les entreprises)

Le besoin (ou l'objectif) ultime de l'entreprise qui participe à une mission commerciale est d'accroître ses exportations et son chiffre d'affaires à court, moyen et/ou à long terme. Cependant, avant de parvenir à cet objectif, ces entreprises peuvent avoir à franchir plusieurs étapes, en commençant par posséder une excellente connaissance des opportunités d'affaires sur ses marchés cibles et d'un réseau de contacts solide sur place. L'élaboration d'un tel réseau de contacts d'affaires et des promesses d'achat dans certains secteurs et dans certains pays, y compris en France, sont souvent de longs processus qui nécessitent plusieurs missions avant de se concrétiser en résultats fermes. Le fait de mesurer les résultats d'une mission commerciale uniquement à travers les ventes fermes réalisées durant ou juste après la mission est donc trop limitatif.

- Objectifs du Gouvernement du Québec (Export Québec)

L'objectif poursuivi par Export Québec et l'ensemble des pupitres territoriaux lors de l'organisation de missions commerciales est d'aider et d'accompagner les entreprises québécoises dans leurs efforts pour développer, consolider et/ou diversifier leurs marchés hors Québec. La mondialisation oblige les entreprises et les gouvernements à des efforts constants pour maintenir et accroître leurs parts de marchés, leur visibilité et leur compétitivité à l'international. Le rôle du Gouvernement du Québec est de soutenir, dans le cadre des normes et règles établies par l'OMC, les entreprises québécoises exportatrices pour stimuler le développement économique du Québec.

- Intrants (ou ressources)

Les ressources que possède le ministère sont nombreuses. Tout d'abord, comme tous les organismes publics de la province rattachés à un ministère, Export Québec a un budget alloué annuellement sur la base des crédits qui lui sont accordés à l'Assemblée nationale (budget du MDEIE en 2011 : 564M \$CAD<sup>9</sup>). Ensuite, Export Québec possède une centaine de conseillers en affaires internationales et un réseau très vaste de bureaux et de délégations à l'étranger qui ont pour mission de récolter des informations stratégiques sur les opportunités d'affaires à l'international et de développer un réseau de contacts utile aux entreprises québécoises. Enfin, Export Québec bénéficie d'un vaste réseau de partenaires des secteurs public, para public et privé qui permet à l'organisme de déléguer une partie des activités, par exemple le volet logistique lors de l'organisation de mission commerciale, pour se concentrer sur d'autres priorités. Dans le cas du pupitre France les conseillers travaillent en étroite collaboration avec la DGQP.

---

<sup>9</sup> Source : Guide de gestion du MDEIE 2011-2012, p. 5

- Activités et extrants

Les principales activités d'Export Québec ont été exposées dans la section I. Ici, le cadre d'analyse s'applique plus particulièrement à l'organisation des missions commerciales.

Dans le cadre d'une mission commerciale, les extrants sont principalement le coût lié à l'organisation de la mission (réservation du stand, financement du partenaire, subventions multiples et aides pour le déplacement et les dépenses sur place de l'entreprise, coût du déplacement du fonctionnaire, autres dépenses le cas échéant) et le service-conseil offert par les conseillers en affaires internationales (en poste à Export Québec ou dans une délégation à l'étranger).

- **Retombées économiques (effets)**

**C'est précisément au niveau de la mesure des retombées économiques que ce rapport se situe.** Idéalement les effets créés par l'organisation des missions commerciales devraient répondre aux différents objectifs des entreprises qui partent en mission avec le Gouvernement du Québec. Toutes les entreprises qui partent en mission veulent certes accroître à plus ou moins long terme leurs exportations, mais cependant elles ne sont pas de la même taille, n'ont pas la même expérience en matière d'exportation et n'œuvrent pas dans les mêmes secteurs. Elles ne partent donc pas toutes dans l'optique de réaliser une vente ferme. Certaines y vont pour se bâtir un réseau d'affaires, d'autres pour se mettre au courant des dernières innovations technologiques et d'autres encore pour signer des accords de partenariats. C'est pourquoi les conseillers en affaires internationales d'Export Québec ne sont pas évalués uniquement en fonction des ventes fermes réalisées (autrement ils ne prendraient en mission que les entreprises avec lesquelles ils sont sûrs d'obtenir des résultats fermes). La mesure des résultats des missions doit donc avoir un caractère pluridimensionnel à l'image des besoins des entreprises qui partent en mission. C'est en

ayant une bonne mesure des effets créés par ses activités qu'un organisme est en mesure de mieux ajuster, le cas échéant, ses objectifs et priorités (figure 1).

### 2.3 Cueillette et analyse des données

L'apport théorique du NMP et de la GPR présenté dans les sections 2.1 et 2.2 a été fondamental dans la conceptualisation de la méthode de recherche présentée dans ce rapport. Pour réaliser une évaluation précise des retombées des missions commerciales, il faut tout d'abord partir des objectifs et des commentaires des entreprises concernant ces missions. Nous avons donc réalisé dans un premier temps un formulaire composé à partir des différents formulaires utilisés par les pupitres de la direction, des rapports de missions et des recommandations des conseillers en affaires internationales (voir annexe 2). Ce formulaire est composé de six sections : 1) Identification de l'entreprise participante; 2) Résultats commerciaux; 3) Investissements et emplois; 4) Niveau de préparation à l'international; 5) Activités et développement de marché; et 6) Commentaires et suggestions.

Ce formulaire de suivi à moyen terme a ensuite été envoyé par voie électronique aux entreprises participantes aux missions. En raison de la réorganisation du ministère suite à l'élection de septembre 2012, les services informatiques du MDEIE (qui ont été scindés en trois) n'ont pu nous donner l'accès à une version en ligne du formulaire (hyperlien) qu'au début du mois de janvier 2013. C'est pourquoi nous avons utilisé tout d'abord des versions word et pdf du formulaire. Cela nous a permis de comparer ensuite les taux de réponse entre formulaires word et pdf par rapport à la voie électronique (voir section 3).

Au total, quatre relances ont été réalisées (incluant une relance avec l'hyperlien). Les résultats obtenus pour chacune des dix missions ont ensuite été compilés dans un tableau qui comprenait aussi les résultats des suivis à court terme. Certains appels téléphoniques ont été réalisés pour les entreprises qui ne pouvaient remplir les formulaires pour

différentes raisons et surtout pour vérifier les résultats qui s'écartaient significativement de la moyenne (pour voir si ces résultats étaient vraiment attribuables à la mission).

À partir des données collectées, nous avons ensuite mis en place une méthode d'évaluation systématique des missions. Dans un premier temps, nous avons fusionné les résultats à court et moyen terme des dix missions pour les présenter aux deux responsables de pupitre. À partir de ces résultats, il a été possible d'établir des tendances par mission, par secteur, par partenaire, par nombre d'entreprises participantes et à plus long terme par année (si cette méthode est réalisée sur une base annuelle).

Dans un second temps, nous avons souhaité introduire la variable de coût pour établir un rapport d'efficacité du pupitre. En accord avec le gestionnaire de la DANE, nous sommes retournés dans les rapports de missions (section CT voyages) pour avoir une idée du coût du déplacement du fonctionnaire pour chacune des missions (la seule variable de coût utilisable). Évidemment, cette variable de coût n'est que partielle puisqu'elle ne prend pas en compte l'intégralité des coûts engagés pour l'organisation de la mission. La raison pour laquelle nous n'avons pu utiliser que cette variable de coût partielle est qu'aucun document à Export Québec ne rend compte de l'ensemble des dépenses consolidées pour l'organisation d'une mission commerciale (réservation du stand, financement du partenaire, déplacement du fonctionnaire, aides financières octroyées, etc.).

Nous avons ensuite calculé différents ratios de performance qui mettent en relation les ventes fermes et un pourcentage des ventes potentielles exprimées par les entreprises suite au deuxième suivi par rapport au coût du déplacement du fonctionnaire (voir section 3<sup>10</sup>). À partir de l'analyse des résultats (des taux de suivis, des résultats des missions consolidés et des ratios de performance), nous formulons une série de conclusions et de recommandations qui doivent permettre d'améliorer à la fois le processus de suivi des

---

<sup>10</sup> La méthode d'évaluation par ratio est expliquée plus en détail dans la section 3 à partir directement des données récoltées.

résultats et d'orienter les méthodes de gestion du pupitre dans l'organisation des missions en France à l'avenir.

**Encadré 1**

**Résumé de la méthode de recherche en sept étapes :**

- 1) Comparaison entre les différents formulaires de suivi des résultats utilisés au sein de la DANE
- 2) Réalisation du formulaire final (voir annexe 2)
- 3) Envoi électronique des formulaires aux entreprises (quatre rappels entre sept 2012 et janv 2013)
- 4) Compilation des résultats à court et moyen terme dans un tableau Excel
- 5) Vérification téléphonique des résultats auprès des entreprises (principalement des résultats qui s'écartent significativement de la moyenne)
- 6) Analyse et traitement des données (résultats consolidés et ratios de performance)
- 7) Formulation de recommandations au niveau du processus et des méthodes d'analyse

### 3. RÉSULTATS

---

Cette section constitue le cœur de ce rapport. Elle vise à présenter les principaux résultats obtenus à travers le suivi des résultats à court et moyen terme des missions commerciales en France en 2010 et 2011. Dans un premier temps, nous présentons les résultats des taux de réponse. Ces résultats font l'objet d'une analyse poussée dans cette section puisqu'ils sont très utiles pour dégager des tendances et donc pour formuler des recommandations au niveau du processus de suivi des résultats. Dans un second temps, nous présentons les résultats consolidés des dix missions. Les résultats prennent en compte les ventes réalisées, les accords industriels et commerciaux signés et l'impact sur l'emploi et l'investissement. Enfin dans un troisième temps, nous poussons davantage l'analyse des résultats en proposant des indicateurs de performance sous la forme de ratios qui tiennent compte d'une variable de coût (le coût du déplacement du fonctionnaire).

#### 3.1 Taux de réponse aux suivis

Le premier objectif de cette recherche était d'identifier des moyens d'améliorer le processus de suivi des résultats au sein d'Export Québec. Dans cette optique, le tableau 2 présente pour chacune des dix missions les taux de réponse aux suivis réalisés à court terme (juste après la mission) et à moyen terme (6 à 18 mois après la fin de la mission).

Dans un premier temps, il est surprenant de constater que les taux de réponse à court terme pour les dix missions (réalisés généralement sur place, dans l'avion de retour ou dans les jours qui suivent la mission) soient inférieurs aux taux de réponse à moyen terme réalisés plusieurs mois après la mission. En effet, sur 109 entreprises participantes, 46 entreprises ont répondu au suivi à court terme soit 42.2%, tandis que 52 entreprises ont répondu aux suivis à moyen terme soit 46.8%. En réalité, cet écart s'explique par le fait que chaque partenaire possède son propre questionnaire de suivi qui n'est pas forcément adapté aux méthodes de compilation des données en vigueur au sein du ministère. Ainsi, les 0/14 et

0/13 obtenus pour les suivis à court terme de la mission Pollutec en 2010 et 2011 ne signifient pas qu'Export Environnement n'a pas réalisé de suivi. Ils signifient simplement que les résultats obtenus ne sont pas présentés entreprise par entreprise, mais de manière globale si bien qu'ils ne sont pas comptabilisés dans le système de gestion informatique du ministère dans bien des cas<sup>11</sup>. Ces résultats ne sont donc pas pris en compte dans le cadre de ce rapport puisqu'il est très difficile avec cette méthode d'aller vérifier les résultats auprès des entreprises et que ce rapport vise à rendre les résultats comparables entre les missions à travers une méthode harmonisée de collecte des résultats.

Dans un second temps, étant donné que ce type de recherche, qui vise à combiner les suivis des résultats à court et moyen terme, n'a jamais été réalisé au sein d'Export Québec, aucune cible de taux de réponse aux suivis à moyen terme n'avait été déterminée à l'avance. Néanmoins, nous considérons que les taux de réponse à moyen terme sont relativement satisfaisants et témoignent des bons rapports entre Export Québec et les entreprises. Ils permettent aussi de réaliser une évaluation assez robuste des performances du pupitre sur ces deux années. L'écart au niveau du taux de réponse entre les deux années, 42.6% pour 2010 contre 52.1% pour 2011 s'explique par la difficulté deux ans après une mission de retrouver et d'attribuer les résultats de l'entreprise à une mission en particulier.

Il semble en effet qu'après un an, les résultats fournis par les entreprises perdent, au moins en partie, de leur fiabilité. Cela se vérifie non seulement dans les formulaires remplis par les entreprises (taux de réponse plus faibles aux suivis et taux plus élevés de sections du formulaire non remplies en 2010 par rapport à 2011) que par le contact direct téléphonique où celles-ci nous ont témoigné leur difficulté d'attribuer les résultats d'une vente ou d'un accord à une mission qui a eu lieu 12 à 18 mois auparavant. Les chances que l'entreprise fournit des résultats inexacts ou qu'elle ne se rappelle plus des résultats attribuables à la mission augmentent considérablement après un an. De même, la probabilité que le chef

---

<sup>11</sup> Exemple de résultat présenté de façon globale dans les rapports des partenaires : « Au cours de cette mission cinq entreprises québécoises ont réalisées pour XX M\$ CAD de ventes fermes ».

d'entreprise, le spécialiste en développement de marché ou le directeur vente ou marketing qui a pris part à la mission ne soit plus en poste au sein de l'entreprise est plus élevée au-delà d'un an après la mission que trois ou six mois après.

Dans un troisième temps, nous constatons des écarts importants au niveau des taux de réponse en fonction du nombre d'entreprises présentes au sein de la délégation du Québec. En somme, plus il y a d'entreprises dans la délégation, moins le taux de réponse est élevé. Hormis Beyond Beauty, l'ensemble des missions pour lesquelles le taux de réponse est inférieur à 40% (Futuralia 2010, Pollutec 2010, Pollutec 2011) ont un nombre d'entreprises participantes supérieur à dix. Cette tendance s'explique du fait que plus il y a d'entreprises participantes moins il y a de relations directes entre les représentants des entreprises et les conseillers du ministère ou avec les attachés commerciaux de la DGQP présents sur le salon. Cela fait en sorte que lorsqu'un suivi est réalisé à moyen terme, les entreprises ne se souviennent plus toujours du rôle joué par Export Québec dans l'organisation et la réussite de la mission et ne retournent pas le formulaire de suivi des résultats.

Enfin, dans un quatrième temps, nous avons pu constater que l'utilisation du formulaire électronique (ou hyperlien) augmente fortement les taux de réponse aux suivis à moyen terme. Entre septembre et décembre 2012, trois rappels ont été réalisés à travers l'envoi de formulaire word et pdf uniquement. En janvier 2013, les services informatiques du ministère nous ont donné l'accès au formulaire électronique, ce qui a permis d'accroître de 60% les taux de réponse par rapport au troisième suivi réalisé (le dernier en date) qui lui avait été fait à partir de fichier word et pdf. La raison de cette hausse des taux de réponse avec l'hyperlien est simple : les entreprises ne sont pas tenues de réaliser ces suivis à moyen terme si bien que plus la procédure est longue et fastidieuse moins les taux de réponse sont élevés (et vice versa).

**Tableau 2 : Taux de réponse aux suivis (court terme et moyen terme)**

Missions commerciales et taux de réponse aux suivis									
	Missions commerciales					Taux de réponse aux suivis			
	Mission	Partenaire	Secteur	Lieu	Année	Répondants court terme	Pourcentage répondants court terme	Répondants moyen terme	Pourcentage répondants moyen terme
1	Eurosatory	Québec International	Défense et sécurité	Paris	2010	5/7	71.4%	5/7	71.4%
2	Futuralia	n/a	Multisectoriel	Poitiers	2010	15/26	57.7%	9/26	34.6%
3	Pollutec	Export Environnement	Environnement	Lyon	2010	0/14	0.0%	4/14	28.6%
4	Who's next	Sensation Mode	Mode et design	Paris	2010	5/8	62.5%	5/8	62.5%
5	JAS	(DGQP)	Agroalimentaire	La Rochelle	2010	5/6	83.3%	3/6	50.0%
6	Milipol	Québec International	Défense et sécurité	Paris	2011	9/10	90.0%	6/10	60.0%
7	Beyond Beauty	Québec International	Cosmétiques	Paris	2011	7/9	77.8%	3/9	33.3%
8	Pollutec	Export Environnement	Environnement	Paris	2011	0/13	0.0%	5/13	38.5%
9	FIE	Export Agroalimentaire	Agroalimentaire	Région parisienne (Villepinte)	2011	0/9	0.0%	7/9	77.8%
10	Batimat	CCM et CCMM	Construction	Paris	2011	0/7	0.0%	4/7	57.1%
<b>Total</b>						<b>46/109</b>	<b>42.2%</b>	<b>51/109</b>	<b>46.8%</b>

### 3.2 Résultats consolidés

Les résultats consolidés du suivi des résultats des dix missions sont présentés dans le tableau 3. Ce tableau tient compte des résultats obtenus à travers les suivis à court et moyen terme. Il combine, par ailleurs des résultats qualitatifs (niveau de satisfaction des entreprises) et quantitatifs (ventes, accords industriels, emplois et investissements). Sans entrer dans le détail de chaque résultat, il est possible de dégager plusieurs tendances.

**Premièrement, les résultats qualitatifs témoignent d'un niveau de satisfaction élevé des entreprises vis-à-vis des services offerts par Export Québec (et plus particulièrement par le pupitre France et la DGQP).** En prenant la médiane pour chacune des missions, nous constatons que la grande majorité des entreprises se disent « très satisfaites » de leur mission (sur la base d'une échelle de quatre réponses de type Likert allant de « peu satisfait » à « très satisfait »).

Les entreprises étant le principal client d'Export Québec, ce résultat de type qualitatif est très important pour compléter les résultats de nature plus quantitative. Par exemple, en ne basant l'analyse des résultats que sur les ventes fermes réalisées sur place, la mission à Eurosatory (0\$ CAD de ventes fermes après la mission) voire même celle à Futuralia (125 000\$ CAD de ventes fermes) pourraient être perçues comme décevantes et même peu utiles pour les entreprises (et donc comme des pertes financières sèches pour le ministère et les entreprises). Or, en moyenne les entreprises qui ont participé à ces missions se disent très satisfaites. Cette apparente contradiction peut s'expliquer de deux façons : soit les entreprises ont signé des accords commerciaux qui doivent leur permettre à moyen et plus long terme de gagner de nouvelles parts de marché (ce qui compense donc au moins en partie le fait de ne pas avoir fait de ventes fermes à court terme), ou alors les entreprises ont gagné du temps dans leur politique de développement de marché en se rendant compte sur place que leurs produits n'avaient pas de potentiels sur ce marché spécifique (d'où un haut niveau de satisfaction malgré peu de résultats).

Deuxièmement, en ce qui a trait aux indicateurs quantitatifs, la valeur absolue des ventes fermes pour les dix missions en France est de 3.4M\$ CAD. Les ventes potentielles sont quant à elles comprises entre environ 30M\$ CAD et 33M\$ CAD. Les cycles de vente n'étant pas les mêmes entre les secteurs de la mode et des cosmétiques (relativement courts) par exemple et ceux de l'aéronautique, de la défense ou de la sécurité (plus longs généralement), il n'est pas étonnant de retrouver, même après une période comprise entre 6 et 18 mois, des ventes encore potentielles (mais non réalisées) liées aux missions.

En prenant les chiffres des rapports de gestion du ministère 2010-2011 et 2011-2012 pour l'ensemble des pupitres, nous constatons que si les dix missions en France correspondent à 5.6% de l'ensemble des missions organisées par le ministère sur ces deux années, le niveau des ventes fermes pour les missions en France ne correspond qu'à 0.4% du total des ventes fermes sur ces deux années et à 3% des ventes potentielles (MDEIE, 2011, p. 31; MDEIE, 2012, p.32). Cela pourrait mener à la conclusion que les résultats du pupitre France sur ces deux années sont relativement décevants par rapport aux autres pupitres en termes de ventes fermes et potentielles. Il faut cependant garder à l'esprit d'une part que les résultats globaux en termes de ventes tels qu'indiqués dans les rapports de gestion sont en partie biaisés par les ventes du secteur aéronautique. Par exemple, sur l'exercice 2011-2012, Bombardier a vendu plusieurs avions sur les marchés asiatiques et africains dans le cadre de missions organisées par Export Québec, ce qui gonfle de plusieurs dizaines de millions de dollars les données annuelles consolidées des résultats des missions. D'autre part, la France est aujourd'hui un marché mature, plus difficile à percer que certains marchés émergents puisque la compétition y est déjà très forte dans plusieurs secteurs d'activités. Enfin, les années 2010 et 2011 correspondent à une période de ralentissement de la croissance économique en France, ce qui peut avoir des répercussions sur les résultats des missions commerciales organisées par le Gouvernement du Québec durant cette période.

Troisièmement, les résultats en termes de nombre d'accords conclus de tous types (industriels, de représentation et technologiques) s'élèvent à environ 160 et plus d'une

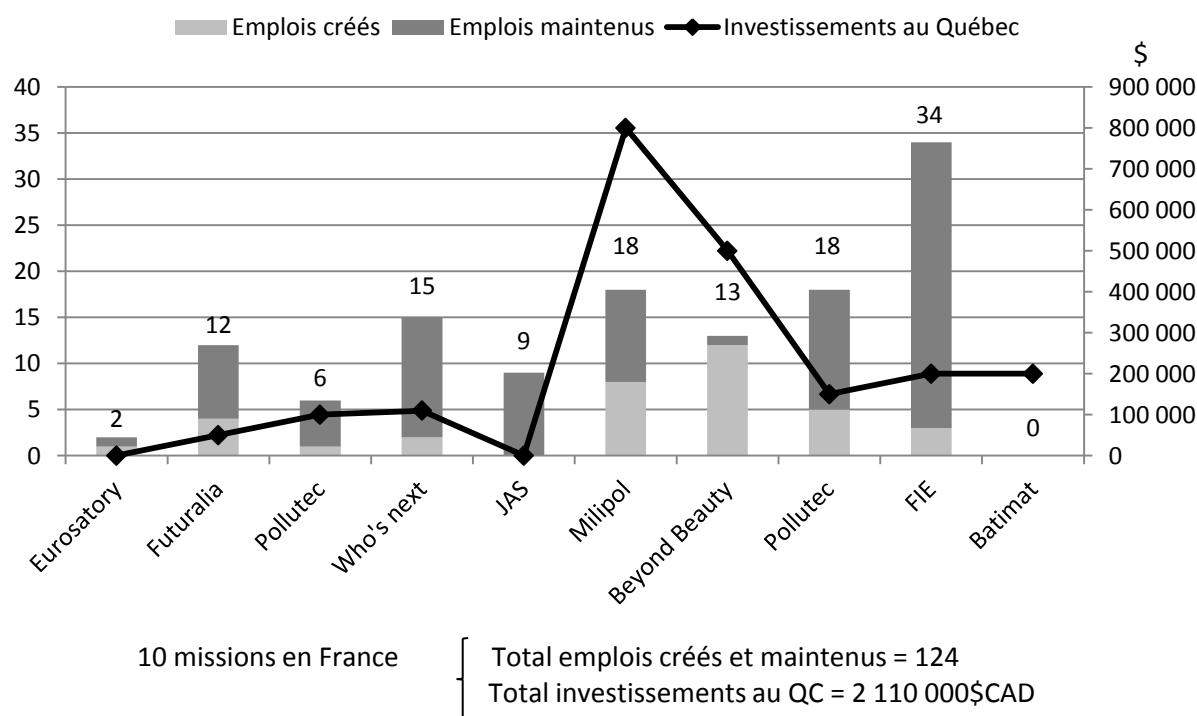
soixantaine d'accords sont encore aujourd'hui en négociation. Les missions dans les secteurs de la mode et des cosmétiques (Who's next et Beyond Beauty) sont celles qui donnent le plus de résultats en termes d'accords, notamment en ce qui a trait au recrutement d'intermédiaires de vente en France. Par ailleurs, trois entreprises participantes aux missions se sont implantées en France (deux dans le cadre de la mission Who's next et une dans le cadre de la mission aux JAS) et une entreprise participante à Beyond Beauty étudie toujours actuellement la possibilité de s'implanter en France.

**Les résultats en termes d'accords signés, de nature industrielle et de représentation à l'étranger, sont dans l'ensemble très satisfaisants.** Toujours en pourcentage du total des accords signés dans le cadre des missions organisées par l'ensemble des pupitres d'Export Québec en 2010 et 2011, les accords industriels et transferts technologiques signés lors des missions en France s'élèvent à environ 35% du total et le recrutement d'intermédiaires de ventes à 27% du total. Deux facteurs principaux expliquent les excellents résultats du pupitre France en termes d'accords industriels et commerciaux signés sur ces deux années. D'une part, il existe un programme d'accord industriel (PAI) depuis plusieurs années entre la France et le Québec, qui permet lors de la tenue de salons et de foires commerciales en France, aux entreprises françaises et québécoises de se rencontrer sous la forme de rencontres B2B précisément pour négocier des accords de partenariat pour la fabrication de produits conjoints, l'échange de technologies et la cession de savoir-faire avec ou sans achat de brevets par exemple. D'autre part, la France et le Québec possèdent un tissu industriel fort et diversifié qui produit la plupart du temps des biens à haute valeur ajoutée. Il n'est donc pas étonnant de constater que les entreprises de part et d'autre de l'Atlantique s'échangent des procédés et se cèdent mutuellement des savoir-faire notamment dans les secteurs des TICs, de la défense et de la sécurité (notamment la sécurité informatique), des technologies environnementales et des cosmétiques.

**Quatrièmement, en 2010 et 2011, les missions en France ont permis de créer et de maintenir plus de 120 emplois au Québec (figure 3).** Autrement dit, une mission

organisée en France correspond à 12 emplois créés ou maintenus au Québec (voir encadré 2). **Les investissements réalisés sur le sol québécois découlant de l'organisation des missions sont quant à eux compris entre 1.6M\$ CAD et 2.1M\$ CAD.** Ces données sur l'emploi et l'investissement ne peuvent être obtenues qu'à travers les suivis à moyen terme puisque l'impact des rencontres d'affaires réalisées dans le cadre d'une mission commerciale sur l'emploi et l'investissement ne s'obtient pas dans les jours qui suivent la mission en règle générale.

Figure 3 : Retombées des missions sur l'emploi et l'investissement au Québec



Les résultats en termes d'emploi et d'investissement sont des effets positifs qui découlent de l'organisation des missions commerciales d'Export Québec. Ces résultats sur l'emploi et l'investissement sont intéressants à prendre en compte notamment pour élargir l'impact des missions commerciales organisées par Export Québec à l'ensemble de la population

québécoise. Cependant ces données demeurent difficiles à évaluer (et à comparer) puisque peu de pupitres au sein d'Export Québec cherchent à obtenir ce type de données. Dans le cas de l'investissement, cela s'explique par le fait que le mandat de mesurer l'intensité des investissements réalisés au Québec revient à Investissement Québec. Nous sommes tout de même d'avis que l'impact des missions commerciales sur l'emploi et l'investissement devrait être mesuré de manière plus systématique par Export Québec. Ces résultats sont facilement compréhensibles par la population dans son ensemble et dans un contexte où les ministères et organismes publics sont de plus en plus en compétition les uns avec les autres, ils ont un véritable pouvoir marketing auprès des citoyens et peuvent donc s'avérer utiles dans le cadre de l'étude annuelle des crédits à l'Assemblée nationale.

**Encadré 2 :**  
**Résumé des retombées économiques en 5 points**

Une mission commerciale organisée par Export Québec en France c'est en moyenne:

- 340,000\$ CAD de ventes fermes
- 3,000,000\$ CAD de ventes potentielles
- 15 accords commerciaux conclus de type industriel, technologique ou de représentation à l'étranger.

Et aussi:

- 12 emplois créés ou maintenus par mission
- Entre 161,000\$ CAD et 211,000\$ CAD d'investissements au Québec

**Tableau 3 : Résultats consolidés des dix missions sur le territoire France (2010-2011).**

Bilan des résultats des missions commerciales organisées par Export Québec sur le territoire français (2010-2011)										
Indicateur de satisfaction qualitatif		Résultats quantitatifs (retombées au Québec)								
Mission commerciale	Niveau de satisfaction général (m)*	Ventes	Ventes potentielles	Accords industriels	Intermédiaires recrutés	Transferts technologiques	Implantations à l'étranger	Emplois créés	Emplois maintenus	Investissements au Québec
Eurosatory	Très satisfait	0\$	7 000 000\$ (min) 9 000 000\$ (max)	(+1)**	5 (+4)	(+1)	0	1 <	1 <	0\$
Futuralia	Très satisfait	135 000\$	450 000\$	12 (+3)	7 (+ 5 - 7)	2 (+1)	0	4	8	50 000\$
Pollutec	n/a	80 000\$	270 000\$	0	8	0	0	1	5	100 000\$
Who's next	Très satisfait	605 000\$	135 000\$	17	30 (+5)	1	2	2	13	110 000\$
JAS	Très satisfait	1 000 000\$	1 000 000\$	3 (+3)	10 (+3)	(+3)	1	0	9	0\$
Milipol	Très satisfait	10 000\$	2 250 000\$	6 (+12)	15 (+4)	1 (+5)	0	5 - 8	10	300 000\$ (min) 800 000\$ (max)
Beyond Beauty	Satisfait	620 000\$	10 550 000\$	8 (+3)	7 (+6)	1 (+1)	(+1)	12	1 <	500 000\$
Pollutec	n/a	150 000\$	1 400 000\$	2	4	2	0	5	13	150 000\$
FIE	n/a	775 000\$	6 900 000\$	1	14	4-5	0	3	31	200 000\$
Batimat	n/a	0\$	0\$	0	0	2	0	0	0	200 000\$
<b>Total</b>	<b>Très satisfait</b>	<b>3 375 000\$</b>	<b>29 955 000\$ (min) 32 955 000\$ (max)</b>	<b>49 (+22)</b>	<b>100 (+27-29)</b>	<b>13-14 (+11)</b>	<b>3 (+1)</b>	<b>33 &lt;</b>	<b>91 &lt;</b>	<b>1 610 000\$ (min) 2 110 000\$ (max)</b>

\* Le « m » correspond à la médiane du niveau de satisfaction pour chacune des missions.

\*\* Les résultats notés entre parenthèses correspondent aux résultats potentiels ou en négociation. Ainsi, dans la colonne accords industriels le 12 (+3) obtenus à Futuralia signifie que 12 accords industriels ont été signés (résultat ferme) et que 3 accords sont actuellement en négociation (résultat potentiel).

### 3.3 Ratios de performance

Pour évaluer les résultats économiques des missions commerciales, Export Québec se base actuellement presque uniquement sur les ventes fermes réalisées. La valeur absolue des ventes fermes réalisées est intéressante pour donner une échelle de grandeur et pour comparer les résultats entre pupitres. Cependant, un véritable indicateur de performance doit également prendre en compte une variable de coût. En effet, un ratio de performance du type « pour 1\$ CAD dépensé pour l’organisation d’une mission, celle-ci [la mission] permet d’en rapporter X\$ CAD au Québec » est beaucoup plus parlant qu’une valeur en millions de dollars canadiens.

Le calcul de ce type de ratio n’est pas mentionné dans les documents de gestion du ministère, mais il s’agit d’une attente administrative signifiée par le sous-ministre adjoint responsable d’Export Québec et reprise par les gestionnaires d’Export Québec auprès des conseillers en affaires internationales. Tel que mentionné précédemment, la variable de coût utilisée est le coût du déplacement du fonctionnaire (ne couvrant qu’une partie du coût total de la mission) qui est ensuite comparé aux ventes fermes réalisées. L’objectif fixé pour l’ensemble d’Export Québec (et non pour un seul pupitre) est de 1 pour 100 (1\$ CAD dépensé pour le déplacement du fonctionnaire en mission permet de réaliser 100\$ CAD de ventes fermes pour les entreprises du Québec).

Ainsi, en suivant cet objectif de rendement défini par le ministère lui-même, nous avons calculé les ratios de performance (ventes réalisées / coût du déplacement du fonctionnaire) pour chacune des dix missions (voir tableau 4). Trois scénarios ont été identifiés :

- 1) Ventes fermes/Coût du déplacement du fonctionnaire (scénario 1),
- 2) Ventes fermes + 10% des ventes potentielles/Coût du déplacement du fonctionnaire (scénario2),

- 3) Ventes fermes + 30% des ventes potentielles/ Coût du déplacement du fonctionnaire (scénario 3).

Ces trois scénarios correspondent dans l'ordre à un scénario pessimiste (où aucune vente potentielle ne se réalise), un scénario plus réaliste et un scénario plus optimiste. L'utilisation des données sur les ventes potentielles vise à pallier ce qui semble être une incohérence au sein du ministère, puisque les gestionnaires d'Export Québec ont rendu obligatoire le calcul et la cueillette des résultats potentiels, mais ces données ne sont utilisées dans aucun guide ou rapport de gestion et donc dans aucun indicateur de performance. Les résultats du calcul des ratios sont présentés dans le tableau 4 et les figures 4 et 5.

Sur les dix missions prises en compte, trois d'entre elles n'ont pas entraîné de déplacement d'un fonctionnaire du Québec vers la France. Dans ce cas, le représentant d'Export Québec sur le salon est un attaché commercial de la DGQP. En ne prenant en compte que les sept missions pour lesquels il y a eu déplacement d'un fonctionnaire du Québec, nous obtenons un ratio de 1 pour 56 pour le premier scénario. En supposant que 10% des ventes potentielles en plus des ventes fermes seront réalisées (scénario 2), nous dépassons le seuil de 1 pour 100 (1 pour 112). Enfin, avec le scénario 3, le plus optimiste, nous obtenons un ratio de 1 pour 209, ce qui est bien au-delà des attentes exprimées par le ministère.

Cependant, la figure 2 montre aussi des écarts importants selon la mission. Les ratios obtenus pour Beyond Beauty et Batimat s'écartent significativement de la moyenne (dans le premier cas, les résultats en termes de ventes ayant été exceptionnels, et dans le deuxième cas, ayant été nuls). Pour obtenir des ratios qui se rapprochent le plus de la réalité, nous avons donc calculé les mêmes ratios en enlevant ces deux missions. Tel que démontré à la figure 3, **en corrigeant pour les résultats qui s'écartent significativement de la moyenne, nous obtenons les ratios suivant : 1 pour 46 (scénario 1), 1 pour 70 (scénario 2) et 1 pour 118 (scénario 3)**. Nous constatons qu'en enlevant les deux missions

mentionnées, seul le troisième scénario plus optimiste permet d'atteindre le ratio cible de 1\$ CAD dépensé pour 100\$ CAD rapportés en contrats d'affaires mesurés par les ventes fermes et une partie des ventes potentielles réalisées.

**Tableau 4 : Ratios de performance**

	Variables de coût	Ratios			Variables résultats	
	Déplacement du fonctionnaire	Ventes fermes / \$ dépensé	Ventes fermes + 10% ventes (p) / \$ dépensé	Ventes fermes + 30% ventes (p) / \$ dépensé	Ventes fermes	Ventes potentielles
Eurosatory	0.00\$	n/a	n/a	n/a	0\$	7 000 000\$ (min) 9 000 000\$ (max)
Futuralia	3439.00\$	39.3	52.4	78.5	135 000\$	450 000\$
Pollutec	3889.00\$	20.6	27.5	41.4	80 000\$	270 000\$
Who's next	4650.00\$	130.1	133.0	138.8	605 000\$	135 000\$
JAS	0.00\$	n/a	n/a	n/a	1 000 000\$	1 000 000\$
Milipol	3768.58\$	2.7	62.4	181.8	10 000\$	2 250 000\$
Beyond Beauty	3867.00\$	160.3	433.2	978.8	620 000\$	10 550 000\$
Pollutec	3873.00\$	38.7	74.9	147.2	150 000\$	1 400 000\$
FIE	0.00\$	n/a	n/a	n/a	775 000\$	6 900 000\$
Batimat	4993.00\$	0.0	0.0	0.0	0\$	0\$
Total	28 479.58\$	118.5	223.7 (min) 234.2 (max)	434.0 (min) 465.6 (max)	3 375 000\$	29 955 000\$ (min) 32 955 000\$ (max)
<b>Total (excluant les missions sans déplacement du fonctionnaire)</b>	<b>28 479.58\$</b>	<b>56.2</b>	<b>111.9</b>	<b>209.3</b>	<b>1 600 000\$</b>	<b>15 055 000\$</b>

Figure 4: Ratios de performance  
(bilan territoire France 2010-2011)

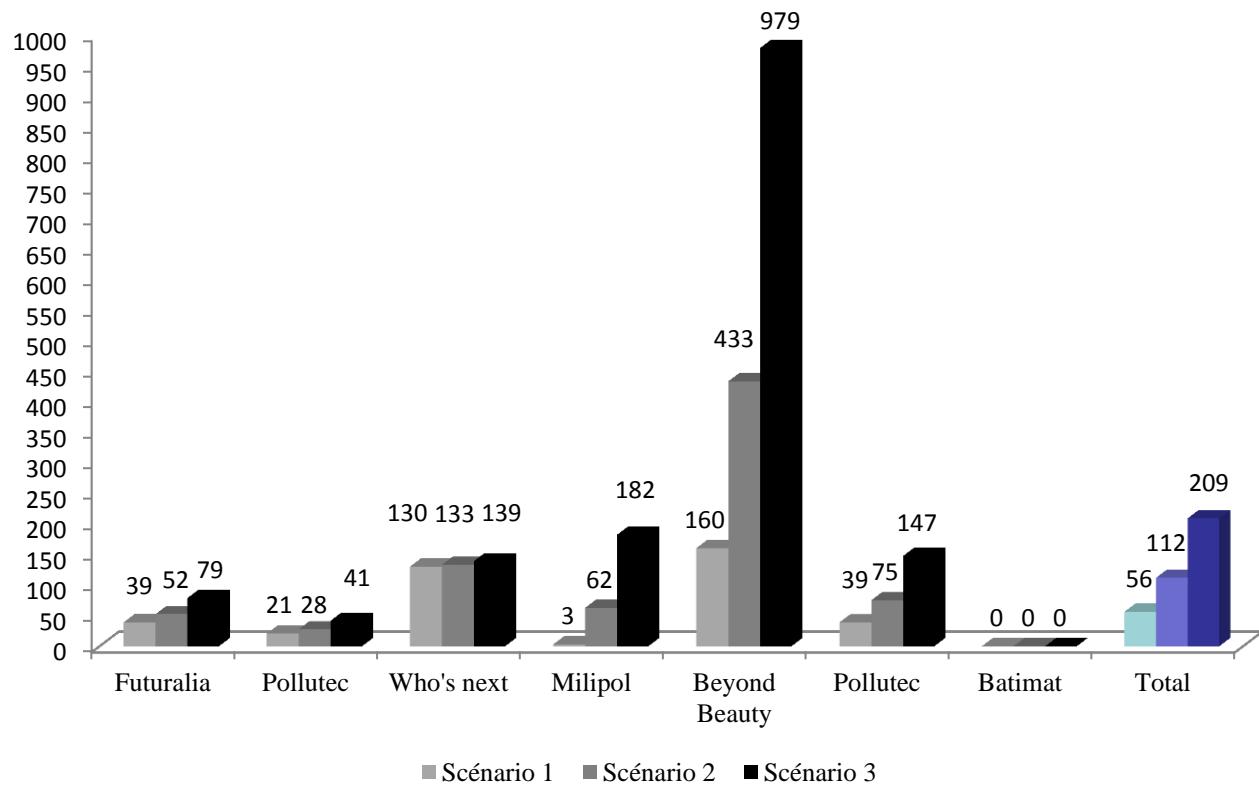
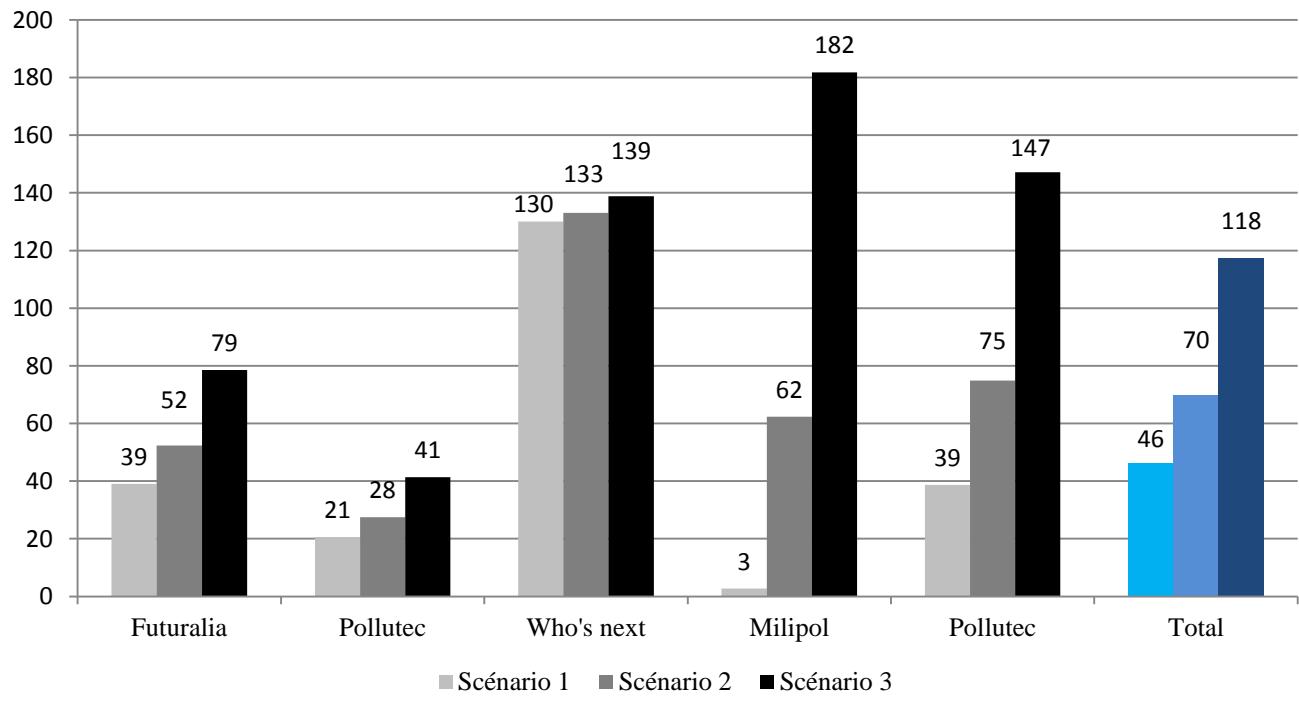


Figure 5: Ratios de performance (sans les résultats qui s'écartent significativement de la moyenne)



#### 4. CONCLUSION GÉNÉRALE ET RECOMMANDATIONS

---

Ce rapport démontre qu'il est possible d'évaluer avec un certain degré de précision les résultats des missions commerciales organisées par Export Québec. Prenant en compte les divers objectifs et attentes des entreprises qui participent à ces missions à l'étranger, la combinaison d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs de résultats peut permettre de se faire une bonne idée des performances des différents pupitres année après année. En adoptant une méthodologie rigoureuse et en utilisant différentes sources d'information, il est possible d'évaluer les effets sur la clientèle – cible des activités d'un organisme ou d'un ministère de la fonction publique pour qu'ils soient intégrés à part entière dans les processus de gestion et l'amélioration continue de la performance.

**Les résultats obtenus pour les missions commerciales organisées en France en 2010 et 2011 indiquent que la France est un marché qui reste encore porteur pour les entreprises québécoises, bien que la conjoncture économique défavorable ait probablement réduit les résultats à court terme.** Le nombre important d'accords commerciaux signés dans le cadre de ces missions, le niveau satisfaisant du rapport efficacité/coût obtenu dans le cadre du scénario réaliste (ventes fermes + 10% ventes potentielles / coût du déplacement du fonctionnaire) et l'impact positif sur l'emploi et l'investissement au Québec de ces missions dans une période de stagnation économique en France sont autant d'indicateurs qui portent à croire qu'Export Québec doit continuer d'allouer des ressources conséquentes pour l'organisation de missions commerciales en France. Le niveau moins élevé de ventes fermes réalisées sur ces deux années lors des missions en France par rapport aux autres pupitres d'Export Québec est en grande partie compensé par le haut niveau de satisfaction des entreprises participantes et d'un nombre plus élevé d'accords de partenariat industriels et de transferts technologiques qui pourront entraîner des résultats positifs à plus long terme.

Cette étude sur la mesure des retombées des missions commerciales organisées par Export Québec comporte cependant un certain nombre de limites qui doivent être mentionnées. Premièrement, l'ensemble des données utilisées pour mesurer les résultats proviennent de données fournies par les entreprises participantes. Export Québec ne réalise aucune vérification additionnelle pour savoir si ces résultats sont réels ou non, ce qui peut poser une limite dans une certaine mesure à l'utilisation de ces données et des résultats dans la mise en place des processus de gestion. Cette méthode reste cependant l'unique façon de collecter les résultats pour Export Québec et les entreprises n'ont pas de véritable intérêt à surestimer les résultats de leurs missions (la sous-estimation des résultats par les entreprises qui remplissent rapidement les formulaires de suivi est sans doute d'ailleurs plus importante que la surestimation des résultats). Deuxièmement, et cela s'applique uniquement aux conclusions présentées pour le pupitre France en 2010 et 2011, les résultats consolidés des missions sont sans doute sous-évalués dans ce rapport puisque certains suivis à court terme réalisés par des partenaires étaient inutilisables (c'est le cas pour trois missions). Enfin, tel que mentionné dans la section 2, la variable de coût utilisée pour le calcul des ratios efficacité/coût du pupitre n'est pas idéale. Le déplacement du fonctionnaire ne représente qu'une partie du coût lié à l'organisation de missions commerciales. Un indicateur de performance plus complet prendrait en compte une partie plus grande voire même l'ensemble des coûts liés à l'organisation des missions (réservation du stand, subventions accordées aux entreprises, financement des partenaires, etc.). Toutefois, cette sous-estimation du coût est compensée dans une certaine mesure par l'objectif élevé défini par Export Québec que chaque dollar dépensé pour le déplacement du fonctionnaire doit rapporter 100\$ en contrats d'affaires (ventes fermes). Sans être optimal, ce ratio permet également de comparer les résultats entre pupitres année après année sur une même base facilement compréhensible.

Dans un contexte où les volets économiques (commerce extérieur) et diplomatiques (relations internationales) de l'action du Gouvernement du Québec à l'international viennent d'être rattachés à un seul et même ministère, nous sommes d'avis qu'Export

Québec doit continuer d'accorder un haut degré d'importance à l'analyse d'impacts de ses activités et de ses programmes auprès des entreprises. Les récentes déclarations du ministre Jean-François Lisée sur la mesure des résultats commerciaux des interventions du Gouvernement du Québec à l'étranger vont d'ailleurs dans ce sens. En effet, par rapport à d'autres ministères et organismes du gouvernement, Export Québec a la capacité de quantifier assez facilement ses résultats (ventes, accords, implantations, emplois, investissements, etc.) ce qui n'est pas le cas du volet diplomatique du nouveau MRIFCE par exemple. La réduction des effectifs au sein d'Export Québec et de la fonction publique québécoise en général pose bien entendu un défi à l'analyse des effets des programmes et politiques publics a posteriori. Il semble donc important de simplifier et d'harmoniser le plus possible dès aujourd'hui les méthodes de suivi et d'analyse des résultats pour ne pas perdre l'orientation « performance » dans les processus de gestion d'Export Québec et plus généralement des organismes et ministères du Gouvernement du Québec.

Suite aux résultats et conclusions présentés dans ce rapport, voici les recommandations que nous formulons à l'intention du pupitre France-Benelux (et par extension à la DANE et aux directions géographiques et sectorielles d'Export Québec).

Au niveau du processus de suivi des résultats :

- **Harmoniser les formulaires de suivi des résultats** avec les partenaires entre les pupitres d'Export Québec pour rendre les résultats plus comparables.
- **Simplifier et raccourcir le formulaire de suivi à moyen terme** pour ne garder que l'essentiel (enlever la section 4 sur le niveau de préparation à l'international qui n'a pas sa place ici). L'entreprise n'étant pas tenue à moyen terme de remplir ce formulaire de suivi et n'en retirant aucun bénéfice évident, il faut donc rendre ce processus rapide et simple pour accroître les taux de réponse et solliciter de façon

raisonnable les entreprises qui participent aux missions commerciales avec le Gouvernement du Québec.

- **Utiliser le formulaire de suivi à remplir en ligne (hyperlien) pour les suivis à moyen terme.** L'impact positif sur les taux de réponse est très significatif par rapport aux anciennes méthodes (format word ou pdf). En plus, l'utilisation d'outils modernes améliore l'image du ministère.
- **Réaliser trois suivis dans le temps de manière systématique pour l'ensemble des pupitres de la DANE.** Un premier suivi à court terme dans les jours, voire les heures qui suivent la mission, puis un deuxième trois mois après et enfin un an après. Au-delà d'un an, il est plus difficile d'attribuer les résultats à la seule mission et les taux de réponse aux suivis diminuent.
- **Faire signer de façon plus systématique un document qui oblige les entreprises à répondre aux suivis à moyen terme (comme le font déjà certains conseillers).** En simplifiant le formulaire de suivi à moyen terme, les entreprises ne devraient pas s'opposer à coopérer dans le processus de suivi des résultats à moyen terme.

#### 4.2 Au niveau des méthodes d'évaluation :

- **Réaliser l'exercice qui consiste à combiner les résultats des suivis à court et moyen terme sur chacun des pupitres de la DANE (voire dans l'ensemble d'Export Québec) et comparer les résultats entre les pupitres et dans le temps.** Cette analyse peut permettre de dégager des tendances plus claires dans le temps (opportunités d'affaires, pertinence des missions, secteurs et espaces géographiques

prometteurs, qualité des partenaires, etc.) et de favoriser des échanges sur les pratiques qui fonctionnent le mieux dans les différents pupitres.

- **Modifier la variable de coût dans la mesure des résultats sous forme de ratio pour y inclure au minimum les aides financières octroyées aux entreprises dans le cadre du programme Exportation.** Cela donnerait une idée plus précise du rapport efficacité/coût, même si l'idéal serait que les gestionnaires d'Export Québec aient accès à l'information sur l'ensemble des coûts de l'organisation des missions.

## BIBLIOGRAPHIE

---

BOUCKAERT, Geert (2005). *Un nouvel examen de la mesure de la performance dans le secteur public*. L'observatoire de l'administration publique. Revue Télescope. Vol. 12, n°3 automne 2005. 132 pages. pp. 12-25. ISSN : 1203-3294.

CHAVAGNEUX, Christian (1999). *La diplomatie économique : Plus seulement une affaire d'États*. Revue Pouvoirs n°88. La politique étrangère aujourd'hui. Janvier. 10 pages.

CLICHE, Pierre (2011) *Gestion budgétaire et dépenses publiques*. Les Presses de l'Université du Québec. Montréal. 307 pages. ISBN : 978-2-7605-2367-8.

DICKINSON, John. A et Brian YOUNG (2009). *Brève histoire socio-économique du Québec (4è édition)*. Septentrion. Québec. 464 pages. ISBN : 9782894486023.

EMERY, Yves (2005). *La gestion par les résultats dans les organisations publiques : de l'idée aux défis de la réalisation*. L'observatoire de l'administration publique. Revue Télescope. Vol. 12, n°3 automne. 132 pages. pp. 1-11. ISSN : 1203-3294.

EXPORT QUÉBEC (2012). *Programme exportation : Guide de gestion*. Ministère du développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation. Gouvernement du Québec. 17 pages.

GORTNER, Harold. F, Julianne MAHLER et Jeanne BELL-NICHOLSON (2010). *La Gestion des organisations publiques*. Presses de l'Université du Québec. Montréal. 585 pages. ISBN : 2-7605-0739-4.

KRISTENSEN, Jens Kroman, Walter. S GROZYK et Bernd BUHLER (2002). *L'élaboration et la gestion des budgets centrés sur les résultats*. Revue de l'OCDE sur la gestion budgétaire. Volume 1, n°4. Paris. 37 pages.

KRUGMAN, Paul et Maurice OBSTFELD (2009). *Économie internationale (8<sup>e</sup> édition)*. Pearson. New-York. 713 pages. ISBN : 978-2-7440-7327-4.

MINISTÈRE DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES ET DU COMMERCE INTERNATIONAL (2012). *Rapport ministériel sur le rendement 2011-2012*. Gouvernement du Canada. 49 pages.

MAZOUZ, Bachir et Jean LECLERC (2011). *La gestion intégrée par résultats : Concevoir et gérer autrement la performance dans l'Administration publique*. Les Presses de l'Université du Québec. Montréal. 440 pages. ISBN : 978-2-7605-1353-2.

MAZOUZ, Bachir et Claude ROCHE (2005). *De la gestion par résultats et de son institutionnalisation : Quelques enseignements préliminaires tirés des expériences françaises et québécoises*. L'observatoire de l'administration publique. Revue Télescope. Vol. 12, n°3 automne. 132 pages. pp. 69-85. ISSN : 1203-3294

MINISTÈRE DES FINANCES ET DE L'ÉCONOMIE. (2013). Le Calepin : Le Commerce extérieur du Québec. Édition Juin 2013. Québec. 88 pages.

MINISTÈRE DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE, DE L'INNOVATION ET DE L'EXPORTATION (2008). *Rapport annuel de gestion 2007-2008*. Gouvernement du Québec. 85 pages. ISBN : 978-2-550-54317-6.

MINISTÈRE DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE, DE L'INNOVATION ET DE L'EXPORTATION (2011). *Rapport annuel de gestion 2010-2011*. Gouvernement du Québec. 92 pages. ISBN : 978-2-550-62383.

MINISTÈRE DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE, DE L'INNOVATION ET DE L'EXPORTATION (2012). *Rapport annuel de gestion 2011-2012*. Gouvernement du Québec. 95 pages. ISBN : 278-9-550-66369.

MERCIER, Jean (2010). *L'administration publique : De l'école classique au nouveau management public*. Les Presses de l'Université Laval. Québec. 518 pages. ISBN : 2-7637-7831-3.

MINISTÈRE DE L'INDUSTRIE ET DU COMMERCE (1999). *Rapport annuel 1998-1999*. Gouvernement du Québec. 43 pages. ISBN : 2-551-18129-1.

MINISTÈRE DE L'INDUSTRIE ET DU COMMERCE (2000). *Rapport annuel 1999-2000*. Gouvernement du Québec. 42 pages. ISBN : 2-551-19364-8.

MICHAUD, Nelson et al. (2011). *Secrets d'États? Les principes qui guident l'administration publique et ses enjeux contemporains*. Les Presses de l'Université Laval, Québec. 778 pages. ISBN : 978-2-7637-8704-6.

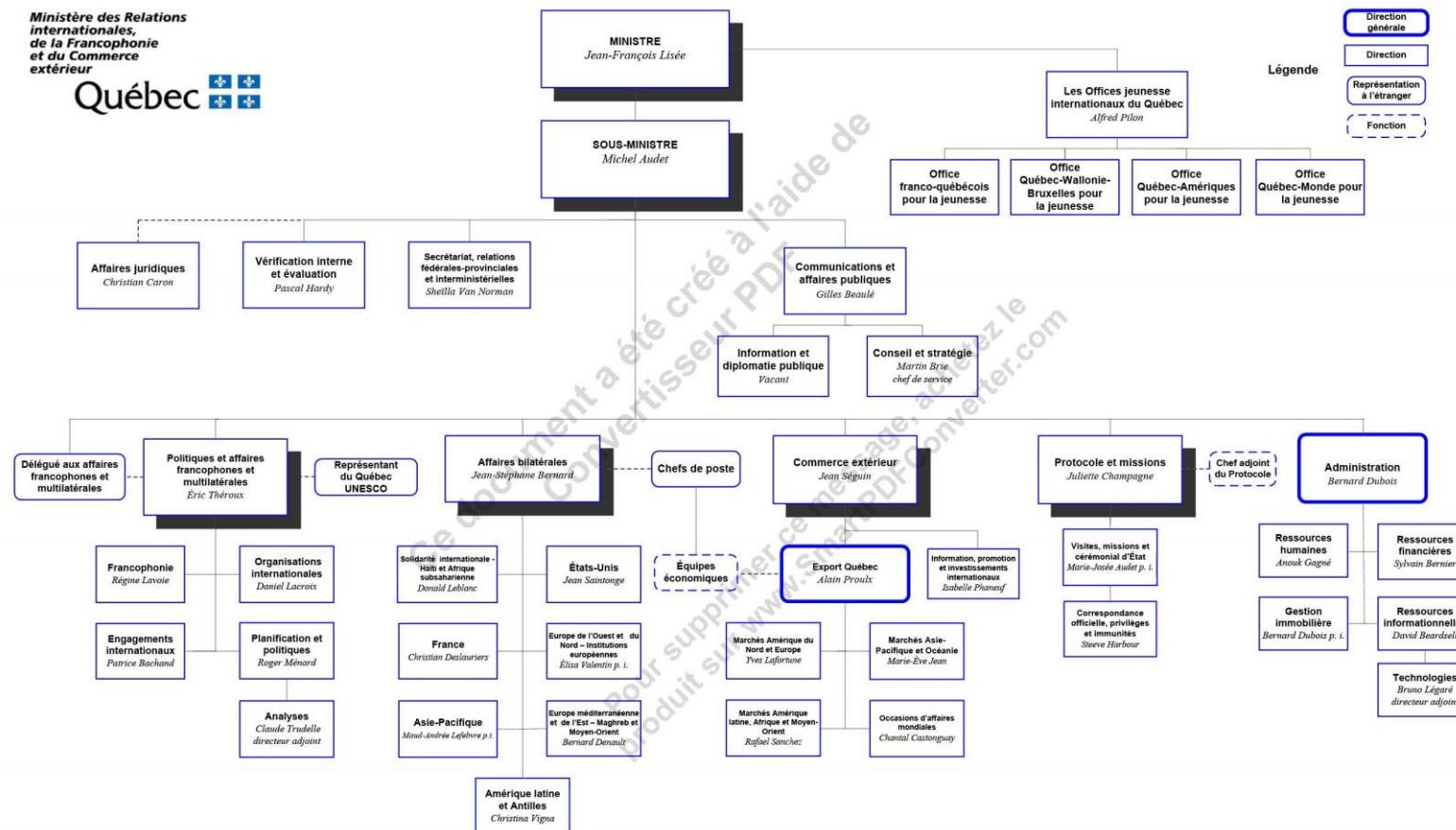
MINISTÈRE DE L'INDUSTRIE, DU COMMERCE, DE LA SCIENCE ET DE LA TECHNOLOGIE (1998). *Rapport annuel 1997-1998*. Gouvernement du Québec. 69 pages. ISBN : 2-551-18019-8.

ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES. (2013). *Government at a glance*. Publication OCDE. Paris.

PROULX, Denis (2010). *Management des Organisations publiques : Théorie et applications (2<sup>ème</sup> édition)*. Les Presses de l'Université du Québec. Québec. 342 pages.  
ISBN : 978-2-7605-2597-9.

ROCHET, Claude (2005). *Comment lier innovation dans les organisations et dans les institutions. Le cas de la LOLF en France*. L'observatoire de l'administration publique. Revue Télescope. Vol. 12, n°3 automne. 132 pages. pp. 88-107. ISSN : 1203-3294.

## ANNEXE 1 : ORGANIGRAMME DU MRIFCE ET D'EXPORT QUÉBEC (EN DATE DU 15/02/2013)



10 décembre 2012

## ANNEXE 2 : FORMULAIRE DE SUIVI DES RÉSULTATS À MOYEN TERME UTILISÉ PAR EXPORT QUÉBEC

---

### ***Participation à une mission commerciale du MDEIE – Suivi des résultats***

*Afin d'évaluer les retombées de ses missions commerciales, de ses programmes et de ses services, le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE) vous fait parvenir ce bref questionnaire.*

*La transmission de vos résultats et de votre appréciation à la suite de votre participation à l'une des activités du Ministère nous permet d'en faire une meilleure évaluation et d'améliorer notre offre de services aux entreprises.*

*Nous vous remercions de votre collaboration.*

***N. B. : Les renseignements contenus dans ce questionnaire demeureront strictement confidentiels.***

#### **I IDENTIFICATION**

\*Nom de l'entreprise participante :

\* Nom de la mission et année :

\*Nom de la personne participante ou responsable :

\*Courriel :

\*Téléphone :

#### **II RÉSULTATS COMMERCIAUX**

**Quels sont les résultats obtenus à la suite de votre mission?**

\*Intermédiaire(s) recruté(s)

Réponse nombre :

*Seuls des nombres peuvent être entrés dans ce champ*

\*Accord(s) industriel(s) signé(s)

Réponse nombre :

*Seuls des nombres peuvent être entrés dans ce champ*

\*Vente(s) ferme(s) réalisée(s)

Réponse valeur (\$CAN):

*Seuls des nombres peuvent être entrés dans ce champ*

\*Vente(s) potentielle(s) d'ici 12 mois

Réponse valeur (\$CAN):

*Seuls des nombres peuvent être entrés dans ce champ*

Vente(s) ou transfert(s) de technologie

Réponse nombre :

*Seuls des nombres peuvent être entrés dans ce champ*

### III INVESTISSEMENTS ET EMPLOIS

\*La mission a-telle eu des retombées en termes d'investissement?

Réponse : Oui

Non

Si oui, combien?

Réponse valeur (\$CAN) :

\*Une compagnie ou partenaire étranger a-t-il investi au Québec

Réponse : Oui

Non

Si oui,

\_ De quel type d'investissement s'agit-il :

Réponse : Co-entreprise (*Joint Venture*)

Participation au capital-actions

Autre, précisez :  Possibilité partenariat avec une boutique ou distributeur au

\_ Quel est le montant de cet investissement (\$CAN) :

\*Votre entreprise a-t-elle investi à l'étranger :

Réponse : Oui

Non

Si oui,

\_ De quel type d'investissement s'agit-il :

Réponse : Achat d'entreprise

Co-entreprise (*Joint Venture*)

Participation au capital-actions

Implantation

Autres, précisez :

\_ Quel est le montant de cet investissement (\$CAN) :

\*La mission a-t-elle entraîné des créations d'emplois au Québec :

Oui

Non

Si oui, combien :

\*La mission a-t-elle permis de maintenir des emplois au Québec :

Oui

Non

Ne sait pas

Si oui, combien :

#### IV NIVEAU DE PRÉPARATION À L'INTERNATIONAL

\*Avez-vous une personne dédiée aux activités d'exportation de votre entreprise?

Oui

Non

\*Avez-vous complété un plan d'affaire à l'international?

Oui

Non

#### V ACTIVITÉS ET DÉVELOPPEMENT DE MARCHÉS

\*Prévoyez-vous des activités promotionnelles sur le territoire visé au cours des 12 prochains mois :

Oui

Non

Si oui, lesquelles?

Exposition

Congrès

Visite de clients

Mission commerciale

Autre (précisez) :

Précisez le ou les pays visé(s)

Réponse :

## VI COMMENTAIRES ET SUGGESTIONS

Comment pourrions-nous mieux vous servir :

Réponse :

Nous aimerions avoir de l'aide pour implanter notre commerce de détail à l'étranger.

Donc non pas une aide pour participer à des foires commerciales ou créer des liens commerciaux avec intermédiaires mais plutôt pour s'implanter avec pignon sur rue.

Après analyse du marché en Europe, en Asie, et aux États-Unis. Après expériences à des foires commerciales à Paris et à New York. Nous avons réalisé que la façon la plus adéquate de développer le marché à l'exportation est d'ouvrir une franchise ou notre propre boutique à l'étranger.

Villes d'intérêts: Boston, New York, San Francisco, Paris, Hong Kong, Tokyo.

**Le MDEIE vous remercie de votre collaboration.**