

Ministère de l'Économie et de l'Innovation

PME 2.0 – PHASE 2

Rapport d'évaluation

Pour la période du 1^{er} septembre 2015 au 31 mars 2018



NOTES AU LECTEUR

- 1) Sauf avis contraire dans le texte, toutes les sommes indiquées sont en dollars canadiens. Les symboles suivants sont utilisés : k\$ pour milliers de dollars et M\$ pour millions de dollars.
- 2) Selon l'indicateur considéré, le total des résultats peut comporter une erreur de $\pm 1\%$ pour les pourcentages ou de ± 1 pour les autres valeurs. Cette erreur s'explique par l'arrondissement des résultats présentés.
- 3) Dans le présent document, le terme « PME » désigne toute petite ou moyenne entreprise de moins de 250 employés, sans tenir compte de son chiffre d'affaires ou de la valeur de ses actifs. Cette définition d'une PME est plus adaptée au contexte québécois que celle de Statistique Canada (entreprise de moins de 500 employés).
- 4) Afin d'alléger le texte, la référence au projet PME 2.0 concerne la phase 2 du projet, qui fait l'objet de la présente évaluation. Une précision sera apportée s'il est question de la phase 1.
- 5) Sauf avis contraire, les résultats présentés dans le document concernent la période du 1^{er} septembre 2015 au 31 mars 2018.
- 6) Pour les résultats de sondage, les pourcentages calculés tiennent compte des répondants concernés qui ont répondu à la question. Les réponses « Ne s'applique pas » et « Ne sait pas ou ne répond pas » sont exclues du total.

L'évaluation des résultats du projet PME 2.0 – phase 2 est réalisée à la demande du Secteur des industries stratégiques et des projets économiques majeurs (ISPEM) et en vertu de la convention signée par le CEFRIO et le ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation pour la période du 1^{er} septembre 2015 au 31 mars 2018.

Elle vise à apprécier les résultats de l'aide financière de trois millions de dollars (3 M\$) accordée pour la période du 1^{er} septembre 2015 au 31 mars 2018.

La présente évaluation a été réalisée conformément à la Politique ministérielle d'évaluation de programme et à la Charte de l'évaluation de programme, disponibles à l'adresse suivante :

www.economie.gouv.qc.ca/evaluation

AUTEURE DU RAPPORT

Ève Giguère-Tardif

Évaluatrice de programmes
Recherche et rédaction

Direction de l'évaluation, des programmes et
des sociétés d'État

Ministère de l'Économie et
de l'Innovation

Ce document est disponible
sur demande auprès de cette direction.

POUR NOUS JOINDRE

Direction de l'évaluation, des programmes et
des sociétés d'État

Ministère de l'Économie et
de l'Innovation

710, place D'Youville, 7^e étage
Québec (Québec) G1R 4Y4

Téléphone : 418 691-5698, poste 4912

Pour plus d'information :

evaluation@economie.gouv.qc.ca

Le présent document est le fruit de la collaboration de plusieurs personnes sans lesquelles les travaux n'auraient pu être menés à leur terme. À cet égard, nous tenons à remercier toutes les personnes associées de près ou de loin à la réalisation du présent rapport d'évaluation, notamment le personnel du CEFRIO et le personnel de la Direction des technologies de l'information et des communications du ministère de l'Économie et de l'Innovation (MEI).

Un comité d'évaluation, constitué à l'occasion de la présente évaluation, avait pour objectif d'obtenir assurance que les constats du rapport d'évaluation sont valides et fidèles à la réalité et que les appréciations qui en découlent sont objectives. Plus spécifiquement, les membres du comité, présentés ci-après, devaient valider le cadre et le rapport d'évaluation et conseiller l'évaluatrice sur l'orientation des travaux et la stratégie générale d'évaluation, tout en apportant un éclairage sur des questions importantes qui pouvaient se poser en cours de réalisation du mandat.

Nous tenons à adresser nos plus sincères remerciements aux membres du comité, qui ont été sélectionnés en fonction de leurs connaissances et de leur expérience concernant le projet PME 2.0.

LES MEMBRES DU COMITÉ D'ÉVALUATION

- **Claire Adam**, conseillère en développement industriel
Direction des technologies de l'information et des communications, MEI
- **Josée Beaudoin**, vice-présidente, Innovation et transfert
CEFRIO
- **Ève Giguère-Tardif**, évaluatrice de programmes
Direction de l'évaluation, des programmes et des sociétés d'État, MEI
- **Diane Hastie**, directrice
Direction des technologies de l'information et des communications, MEI
- **Christophe Marchal**, évaluateur principal et chef d'équipe de l'évaluation
Direction de l'évaluation, des programmes et des sociétés d'État, MEI

Mélanie Pomerleau

Directrice
Direction de l'évaluation, des programmes et
des sociétés d'État

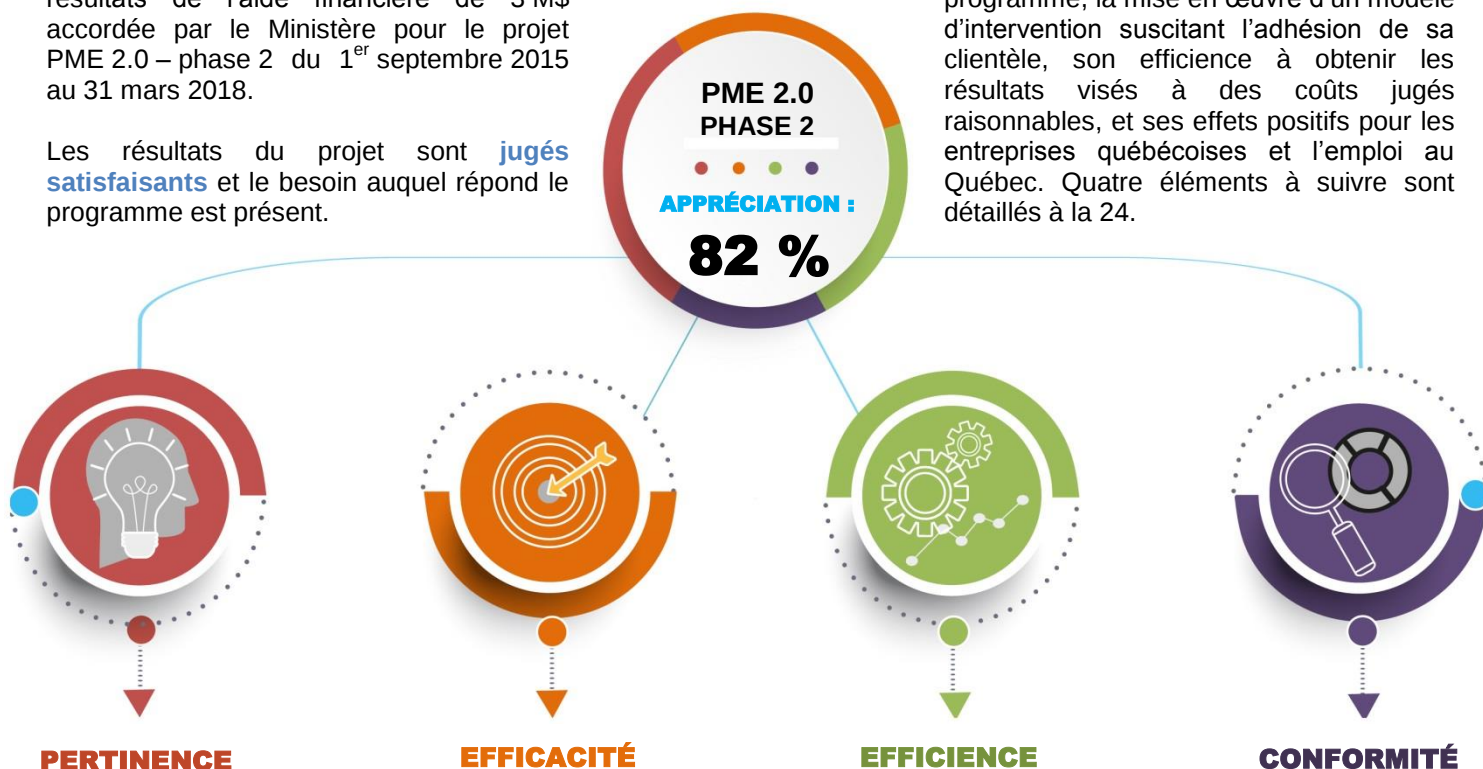
Christophe Marchal

Évaluateur principal et chef d'équipe de l'évaluation
Direction de l'évaluation, des programmes et
des sociétés d'État

La présente évaluation vise à apprécier les résultats de l'aide financière de 3 M\$ accordée par le Ministère pour le projet PME 2.0 – phase 2 du 1^{er} septembre 2015 au 31 mars 2018.

Les résultats du projet sont **jugés satisfaisants** et le besoin auquel répond le programme est présent.

L'évaluation confirme la pertinence du programme, la mise en œuvre d'un modèle d'intervention suscitant l'adhésion de sa clientèle, son efficacité à obtenir les résultats visés à des coûts jugés raisonnables, et ses effets positifs pour les entreprises québécoises et l'emploi au Québec. Quatre éléments à suivre sont détaillés à la 24.



- Persistance d'un besoin de numérisation pour les entreprises québécoises et cohérence de PME 2.0 avec les priorités gouvernementales et les responsabilités du Ministère.
- PME 2.0 est considéré comme unique en 2015 et comme offrant des services complémentaires aux autres interventions existantes en 2018.
- Valeur ajoutée reconnue par 82 % des entreprises accompagnées et par 90 % des partenaires.
- 89 % des entreprises jugent l'aide reçue utile et 46 % des entreprises n'auraient pas réalisé leur projet sans l'aide de PME 2.0.
- Demande avérée pour PME 2.0 : 669 entreprises mobilisées et 183 entreprises accompagnées, réparties parmi les trois cohortes.
- Présence de 44 experts, 25 partenaires et 7 chercheurs externes.
- Réalisation de l'ensemble des activités prévues à la convention de subvention.
- 83 % des entreprises ont amélioré leurs compétences numériques.
- 97 % des entreprises ont développé un plan numérique ou modifié leur processus d'affaires.
- Gain de productivité ou perspectives de croissance pour 96 % des entreprises.
- Effet positif sur le chiffre d'affaires des entreprises accompagnées dans les cohortes.
- 82 emplois créés et 176 maintenus.
- Autres effets de PME 2.0 constatés par 75 % des entreprises.
- Retombées économiques du projet évaluées à 7 M\$.
- Effet de levier de 2,165 : 3 M\$ d'aide du Ministère et 6,4 M\$ d'investissement des entreprises accompagnées.
- Ratio de la dépense publique de 1,66.
- Ratio de dépenses des principaux résultats jugé raisonnable : 16 274 \$ par entreprise accompagnée, 36 318 \$ par emploi créé, etc.
- Saines pratiques de gestion utilisées : planification, objectifs, suivi des résultats, etc.
- De façon générale, les budgets ont été utilisés selon ce qui était prévu à la convention de subvention. Les frais de gestion et d'administration ont représenté 6,3 % de la subvention.
- 97 % des entreprises accompagnées sont satisfaites des services et de l'accompagnement reçus. 98 % des partenaires se disent également satisfaits.
- Coordination adéquate facilitant l'atteinte des objectifs du projet.

CHAPITRE 1 LE CONTEXTE DE L'ÉVALUATION	1.1 Objectifs de l'évaluation.....	1
	1.2 Description du projet évalué	2
	1.3 Chaîne des résultats du projet.....	4
	1.4 Dépenses dans le projet.....	4
	1.5 Méthode d'évaluation	5
	1.6 Portée et limites de l'évaluation.....	5
CHAPITRE 2 LA PERTINENCE DU PROJET	2.1 Besoin de numérisation des entreprises québécoises et cohérence avec les responsabilités du Ministère.....	6
	2.2 Valeur ajoutée du projet pour le Québec.....	7
CHAPITRE 3 L'EFFICACITÉ DU PROJET	3.1 Résultats immédiats (extrants)	9
	3.2 Effets de PME 2.0 sur les entreprises accompagnées dans les cohortes	11
	3.3 Obtention de retombées socioéconomiques pour le Québec	13
CHAPITRE 4 L'EFFICIENCE DU PROJET	4.1 Efficience du projet PME 2.0	16
CHAPITRE 5 LA CONFORMITÉ DE LA MISE EN ŒUVRE	5.1 Conformité opérationnelle du projet	17
	5.2 Satisfaction de la clientèle et coordination du projet	19
CHAPITRE 6 LES CONCLUSIONS DE L'ÉVALUATION	6.1 Principaux constats	22
	6.2 Réponses aux questions de l'évaluation	23
	6.3 Appréciation générale des résultats	23
	6.4 Éléments à suivre	24
ANNEXES	Compléments d'information	25

CHAPITRE 1

LE CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

1.1 OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION

L'évaluation vise à rendre compte des résultats du projet PME 2.0 et à apprécier la réalisation de ses objectifs. L'examen des critères d'évaluation et des indicateurs élaborés dans le cadre de cet exercice permettra de répondre aux quatre questions suivantes :

1. Le projet continue-t-il à être (ou a-t-il été) pertinent? (Pertinence)
2. Les résultats visés par le projet sont-ils atteints? (Efficacité)
3. Les résultats sont-ils obtenus à des coûts raisonnables? (Efficience)
4. La mise en œuvre du projet est-elle conforme à son cadre normatif? (Conformité)

La Direction de l'évaluation, des programmes et des sociétés d'État (DEPSE) du ministère de l'Économie et de l'Innovation (MEI) a été mandatée pour effectuer ces travaux d'évaluation. Le protocole d'évaluation utilisé pour répondre à ces quatre questions est présenté au tableau 1.1.

Tableau 1.1

Protocole d'évaluation des résultats de l'aide financière accordée à PME 2.0 – phase 2

Volet	Critères à évaluer	Question
Pertinence		
	1. Le besoin de numérisation des entreprises et la cohérence avec les responsabilités du Ministère	1
	2. La valeur ajoutée du projet pour le Québec	1
Efficacité		
	3. L'atteinte des résultats immédiats visés (extrants)	2
	4. L'atteinte des résultats intermédiaires (effets)	2
	5. L'obtention de retombées socioéconomiques positives	2
Efficience		
	6. L'efficience du projet PME 2.0	3
Conformité		
	7. La conformité opérationnelle du projet	4
	8. La satisfaction de la clientèle et la coordination du projet	4

Les clients de l'évaluation sont les autorités du Ministère. Outre la DEPSE, les parties prenantes associées à cette évaluation sont le Ministère, représenté au comité par la Direction des technologies de l'information et des communications, qui est le mandant du projet, et le CEFRIO, qui a été désigné pour la mise en œuvre de PME 2.0.

CHAPITRE 1

LE CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

1.2 DESCRIPTION DU PROJET ÉVALUÉ

1.2.1 Volets du projet

PME 2.0 vise à accélérer l'intégration et l'usage des technologies de l'information et des communications (TIC) dans les PME québécoises. Le projet comprend deux volets, soit la mobilisation et l'accompagnement.

Le premier volet propose aux entreprises des activités de sensibilisation et de réflexion au sujet des avantages du numérique et des effets de l'implantation des TIC pour l'amélioration de la productivité, de même qu'une présentation d'études de cas et de cas à succès. Des ententes avec plusieurs partenaires permettent la mobilisation des entreprises de certains secteurs. Ce volet vise à sensibiliser 600 PME au cours du projet.

Le second volet consiste en un accompagnement adapté aux connaissances et à l'avancement numérique de l'entreprise. L'accompagnement est offert gratuitement. Essentiellement, parmi les 600 entreprises sensibilisées, 185 entreprises recevront un accompagnement spécialisé.

Les types d'accompagnement sont les suivants :

- **Cohorte Accélération**
Cohorte de 40 entreprises par année (120 au total) : services-conseils offerts durant 5 jours (environ 40 heures). L'entreprise doit pour sa part :
 - Compter 10 employés ou plus;
 - Avoir amorcé une réflexion sur le numérique;
 - Être prête à consacrer 40 heures à l'interne à la réalisation de son projet.
- **Cohorte Élite**
Cohorte de 15 entreprises par année (45 au total) : services-conseils offerts durant une période de 15 à 20 jours (environ 130 heures). L'entreprise doit pour sa part :
 - Compter 35 employés ou plus;
 - Faire participer de façon intensive ses employés et les membres de sa direction au projet numérique;
 - Être prête à investir un minimum de 100 000 \$ en équipement pour sa transformation numérique;
 - Être prête à consacrer 130 heures à la réalisation de son projet.
- **Cohorte Économie sociale 2.0**
Approche ciblée de 20 entreprises réalisée pour le secteur de l'Économie sociale. Elle consiste en un accompagnement individuel et collectif auprès d'un groupe de vingt entreprises pour une période de trois ans.

1.2.2 Objectifs

Plus spécifiquement, les objectifs de PME 2.0 précisés dans la convention de subvention sont les suivants :

- Soutenir l'adoption du numérique dans les PME, en vue de favoriser leur croissance à moyen et long termes.
- Inciter les PME à investir dans les outils et les nouvelles approches de gestion rendus nécessaires par l'omniprésence du numérique et son impact sur le modèle d'affaires des entreprises et leur croissance.
- Valoriser les prérequis de la culture du numérique dans les PME québécoises, pour assurer leur attractivité en matière de main-d'œuvre.
- Fournir une expertise adaptée à la PME et des services qui tiennent compte des écosystèmes naturels des entreprises (partenariats avec des associations, grappes, organismes de développement économique).

CHAPITRE 1

LE CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

- S'assurer de la collaboration des directions régionales et sectorielles du Ministère pour relayer l'information en ce qui a trait à l'approche, tant pour la mobilisation des entreprises que pour l'intervention.
- Faciliter la collaboration avec les milieux de la recherche (universités, centres collégiaux de transfert de technologie [CCTT]) pour instaurer des pratiques de partage de connaissances et favoriser l'innovation dans les PME.

1.2.3 Activités

Les principales activités prévues dans PME 2.0 sont les suivantes :

- Activités de mobilisation et de préparation des entreprises :
 - Activité de soutien à la planification auprès d'entreprises,
 - Formations et présentations,
 - Préparation d'organismes relayeurs en matière de passage au numérique;
- Activités de recrutement d'entreprises pour les cohortes;
- Activités d'accompagnement individuelles (cohortes Accélération, Élite et Économie sociale);
- Activités d'accompagnement collectif (Économie sociale);
- Activités de recherche (études de cas, analyses, cadre de transfert, etc.).

1.2.4 Clientèles

Trois domaines d'activité sont favorisés :

- Le secteur manufacturier avancé (industrie 4.0);
- Le commerce de détail;
- L'économie sociale.

Le projet vise les PME, soit les entreprises de 250 employés ou moins.

CHAPITRE 1

LE CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

1.3 CHAÎNE DES RÉSULTATS DU PROJET

L'annexe 1, section 1.A – Modèle logique présente l'illustration de l'intervention gouvernementale, plus communément appelée « modèle logique ». Ce modèle illustre la chaîne des résultats attendus par le Ministère et permet aussi la vérification de la cohérence interne des liens entre les composantes du projet, notamment ses objectifs, ses extrants et ses effets attendus.

Ce projet fait suite au projet pilote PME 2.0 – phase 1, qui a pris fin en 2015. La phase 2 de PME 2.0 a été mise en place afin de favoriser et d'accélérer l'intégration des TIC dans les PME du Québec et d'améliorer les compétences numériques au sein de celles-ci. En plus de cet objectif principal, les effets recherchés sur les PME sont les suivants : de meilleures connaissances et de nouveaux investissements dans les projets de numérisation, la croissance des entreprises et une bonification des modèles d'affaires actuels. Le Ministère a accordé un financement au CEFRIO pour la réalisation de ce projet.

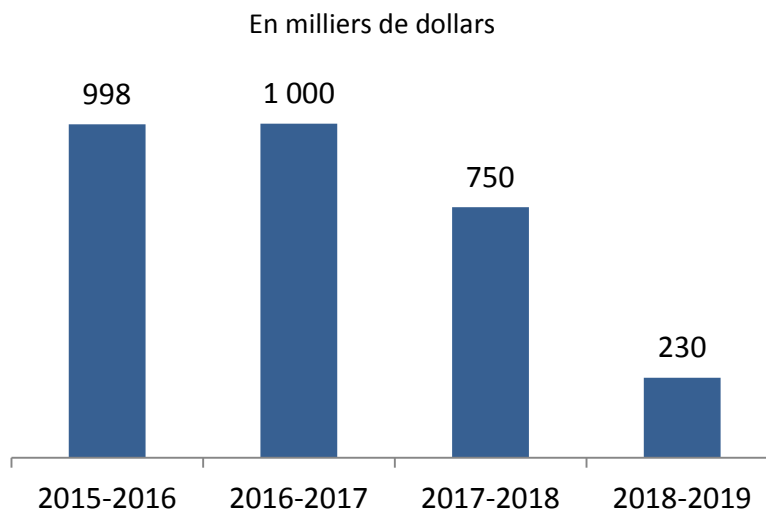
1.4 DÉPENSES DANS LE PROJET

Du 1^{er} septembre 2015 au 31 mars 2018, le Ministère a accordé 2 978 k\$ en financement au projet PME 2.0.

Le graphique 1.1 ci-dessous fournit les montants accordés au CEFRIO pour le projet en fonction des années financières.

Graphique 1.1

Aide financière pour le projet PME 2.0, du 1^{er} septembre 2015 au 31 mars 2018



Selon la convention de subvention 2015-2018 de PME 2.0, le budget du projet ne comporte pas de soutien financier aux entreprises. Les dépenses portent essentiellement sur les ressources humaines pour la mobilisation, l'accompagnement et la recherche. Elles portent aussi sur les actions de transfert et de valorisation à mener en collaboration avec des partenaires tels que les associations industrielles et les créneaux et organismes de développement économique. Le montant investi en accompagnement aux entreprises équivaut à plus de 2 M\$ sur les trois années du programme.

CHAPITRE 1

LE CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

1.5 MÉTHODE D'ÉVALUATION

La méthode d'évaluation utilise les principes de l'analyse multicritère. Elle consiste à comparer les résultats du projet par rapport aux résultats ciblés dans le cadre normatif ou aux attentes habituelles du Ministère. L'appréciation des écarts conduit à une appréciation qualitative pour chacun des critères. Par la suite, une grille de pointage est utilisée en vue d'attribuer un score de 0 à 100 à chaque résultat du projet, le score de 70 étant synonyme d'un niveau de résultat jugé satisfaisant. La méthode de pointage est détaillée à l'annexe 1.B – Méthode d'appréciation des résultats.

Les sources d'information utilisées regroupent les éléments suivants : les données administratives du projet PME 2.0, une consultation auprès du comité sectoriel du Ministère, un sondage téléphonique auprès de la clientèle et des partenaires, experts et chercheurs, ainsi que de la documentation et des données statistiques officielles. Plus de détails sont présentés à l'annexe 1.C – Sources de données.

1.6 PORTÉE ET LIMITES DE L'ÉVALUATION

L'évaluation porte sur les résultats obtenus par PME 2.0 du 1^{er} septembre 2015 au 31 mars 2018, ce qui correspond aux années financières gouvernementales 2015-2016, 2016-2017 et 2017-2018. Dans le but de faciliter la présentation des résultats, les années financières évaluées sont converties en années calendaires de la manière suivante :

2015-2016 → 2015 2016-2017 → 2016 2017-2018 → 2017

Les limites de l'évaluation des résultats du projet et les stratégies d'atténuation de leurs effets sont présentées à l'annexe 1.D – Limites de l'évaluation.



CHAPITRE 2

LA PERTINENCE DU PROJET

● ● ●
NOTRE EXPERTISE
VOTRE RÉUSSITE

2.1 BESOIN DE NUMÉRISATION DES ENTREPRISES ET COHÉRENCE AVEC LES RESPONSABILITÉS DU MINISTÈRE

LES CIBLES

1. La persistance d'un besoin de numériser les entreprises québécoises et une cohérence de PME 2.0 avec les priorités gouvernementales et les responsabilités du Ministère.
2. Une complémentarité de PME 2.0 avec d'autres interventions des ministères et organismes du gouvernement au Québec.

La cible 1 est dépassée.

Le besoin de numérisation des entreprises québécoises est toujours d'actualité. Le Plan d'action en économie numérique (PAEN) indique que bien que le Québec se démarque avantageusement de certaines économies concurrentes pour la croissance du secteur producteur des TIC, « l'appropriation et l'utilisation des TIC dans les entreprises, tous secteurs d'activité confondus, présentent des défis de taille, particulièrement dans les PME. En effet, l'intensité de l'investissement en TIC par travailleur au Québec est moindre (par un écart de 15 %) que dans l'ensemble du Canada¹ ». De plus, seulement 12 % des entreprises québécoises des secteurs de la fabrication, du commerce de gros, du commerce de détail ou des services vendent leurs produits et services en ligne².

Les différents plans d'action et plans stratégiques en lien avec la numérisation permettent de conclure à la cohérence entre PME 2.0 et les priorités gouvernementales. Le Plan stratégique 2016-2019 du Ministère considère les technologies numériques comme un vecteur de croissance majeur pour l'économie et la productivité du Québec. Le Ministère vise à travailler « avec ses partenaires afin d'assurer un environnement favorable au développement et à la croissance des entreprises. Pour ce faire, il appuiera également l'appropriation du numérique par les entreprises, dont celles du secteur manufacturier, en mettant en œuvre un plan d'action en économie numérique. Il soutiendra aussi la ministre responsable de la Stratégie numérique dans son rôle de coordination gouvernementale en la matière³ ». De plus, l'un des objectifs stratégiques du Ministère, qui est également l'un des principaux objectifs du projet, est de « favoriser l'appropriation du numérique par les entreprises⁴ ».

En complément, la deuxième phase de PME 2.0 est présentée dans le budget de 2015-2016 comme un investissement permettant « d'accompagner des entreprises dans l'analyse de leurs besoins et l'élaboration d'un plan numérique et de les conseiller sur les meilleures technologies disponibles⁵ ». Il demeure pertinent pour le Ministère de continuer de soutenir les entreprises pour qu'elles se numérisent.

Graphique 2.1

Persistance du besoin de numériser les entreprises québécoises et complémentarité de PME 2.0 (cibles 1 et 2)

- ☒ **Persistance du besoin de numérisation des PME**
- ☒ **Projet unique lors du lancement de la phase 2 (en 2015)**



Interventions actuelles complémentaires à PME 2.0 :

- PAEN
- Audit 4.0
- Virage numérique des détaillants

Source : Documentation administrative du projet, compilation MEI.

¹ Plan d'action en économie numérique, Gouvernement du Québec, 2016.

² Plan d'action en économie numérique, Gouvernement du Québec, 2016.

³ Plan stratégique 2016-2019, MEI, 2016.

⁴ Plan stratégique 2016-2019, MEI, 2016.

⁵ Budget 2015-2016 – Le plan économique du Québec, Gouvernement du Québec, 2015.



CHAPITRE 2

LA PERTINENCE DU PROJET

● ● ●
NOTRE EXPERTISE
VOTRE RÉUSSITE

La cible 2 est dépassée.

En 2015, lors du lancement de la phase 2 de PME 2.0, les services offerts par le projet se distinguaient des autres programmes ou services gouvernementaux et de ceux du secteur privé. Le projet offrait une expertise en temps (CEFRIQ, chercheurs externes, experts externes), un accompagnement personnalisé et des services-conseils neutres. La majorité des répondants des directions du Ministère jouant un rôle dans le projet (5/6) qualifient le projet d'unique, notamment parce qu'il visait des entreprises qui n'avaient pas accès à des programmes ou services similaires, autant au public qu'au privé.

Au moment de leur participation au projet, 35 % des partenaires considèrent les services comme uniques, alors qu'ils sont considérés comme complémentaires par 59 % d'entre eux. Enfin, pour 6 % des partenaires, les services sont considérés comme semblables à ceux d'autres firmes de consultation numérique ou de communication et à certains services du Ministère, notamment les services-conseils et le programme Audit 4.0.

Actuellement, les services fournis par le projet sont complémentaires à d'autres programmes ou mesures du gouvernement. Suite aux apprentissages tirés du projet PME 2.0, l'une des mesures du Plan stratégique en économie numérique (PAEN) vise à proposer des services similaires aux entreprises. Celles-ci pourront bénéficier des services d'équipes spécialisées pour les accompagner dans leur transformation numérique. Ces services seront offerts par différentes organisations afin de conseiller les entreprises quant aux meilleures pratiques à adopter, aux choix technologiques et à leur utilisation optimale⁶.

Pour ce qui est des répondants des directions du Ministère concernées, les services offerts sont considérés comme uniques par l'un d'eux et comme complémentaires par deux d'entre eux. Le projet présente une approche globale et ciblée pour les entreprises en économie sociale, le commerce de détail et le secteur manufacturier, bien que des projets ou programmes ayant des caractéristiques similaires commencent à apparaître. De plus, trois de ces répondants indiquent que les services offerts sont semblables à d'autres interventions, comme le programme Audit 4.0 et le Virage numérique des détaillants québécois, ainsi qu'à l'une des mesures du PAEN.

En complément, le risque de concurrence avec le secteur privé est présent, étant donné qu'une partie des services peuvent être offerts par des firmes privées. Pour trois répondants des directions du Ministère concernées, l'accompagnement offert par PME 2.0 se démarque parce qu'il se veut neutre et offre une approche clé en main qui facilite la participation des entreprises.



CIBLES 1 et 2

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATRICE SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 1

Les résultats sont jugés excellents, avec deux cibles dépassées.

Le besoin de numériser les entreprises est toujours d'actualité et fait partie des priorités gouvernementales. Lors du commencement de la deuxième phase, PME 2.0 était le seul programme en matière d'accompagnement à la transformation numérique pour les entreprises ciblées par le projet. Actuellement, il présente des caractéristiques complémentaires à celles d'autres programmes du Ministère. L'une des mesures du PAEN permettra notamment de continuer à soutenir les entreprises dans leur transformation numérique en fonction de leurs besoins.

2.2 VALEUR AJOUTÉE DU PROJET POUR LE QUÉBEC

LES CIBLES

3. Une valeur ajoutée probante de l'approche utilisée par le projet PME 2.0.
4. La réponse à un besoin et une utilité pour au moins 75 % de la clientèle.

⁶ Plan d'action en économie numérique, Gouvernement du Québec, 2016.



CHAPITRE 2

LA PERTINENCE DU PROJET

● ● ●
NOTRE EXPERTISE
VOTRE RÉUSSITE

La cible 3 est atteinte.

La majorité des répondants (4/6) des directions du Ministère jouant un rôle dans le projet considèrent que PME 2.0 possède une valeur ajoutée assez élevée par rapport à d'autres types d'interventions du gouvernement du Québec, alors qu'un répondant qualifie cette valeur ajoutée de peu élevée, et un autre de très élevée. PME 2.0 se caractérise par des services offerts à une clientèle qui n'est pas forcément visée par d'autres programmes d'aide ainsi que par un accompagnement personnalisé.

Pour 90 % des partenaires, PME 2.0 possède une valeur ajoutée assez élevée, voire très élevée par rapport aux autres services offerts en numérisation au Québec. Toujours selon les partenaires, le projet se démarque grâce à l'accompagnement offert, qui tient compte des réalités des entreprises, et à l'expertise neutre et accessible qu'il offre à celles-ci.

Également, 82 % de la clientèle estime que PME 2.0 présente une valeur ajoutée assez élevée, voire très élevée. Selon elle, PME 2.0 offre un accès à des experts compétents, neutres et disponibles, qui possèdent une expertise importante pour leurs besoins de numérisation, selon leur situation.

Par ailleurs, les différentes directions du Ministère et les partenaires ont observé plusieurs avantages de l'approche utilisée. Ceux-ci consistent principalement en l'accès à une expertise neutre et compétente, permettant d'accompagner les entreprises selon leurs besoins tout en les sensibilisant à l'importance de la numérisation.

En ce qui a trait aux inconvénients de l'approche, plusieurs répondants mentionnent que la période pour mettre en place le projet de numérisation était parfois trop rapide et que le temps de consultation était limité.

La cible 4 est atteinte.

La clientèle estime que l'aide reçue de PME 2.0 lui a été assez utile ou très utile dans une proportion de 89 %. Sans l'aide de PME 2.0, 46 % des clients n'auraient pas réalisé leur projet ou l'auraient fait en faible partie, alors que 54 % d'entre eux auraient réalisé leur projet en totalité ou en majeure partie.

De plus, 63 % des entreprises estiment qu'elles seraient prêtes à payer pour les services qu'elles ont reçus. Parmi celles-ci, 43 % seraient prêtes à déboursier entre 125 \$ et 174 \$ de l'heure afin d'avoir accès à ces services, alors que 50 % de ces répondants situent le montant entre 75 \$ et 124 \$ de l'heure. Seulement 7 % de la clientèle déboursierait moins de 75 \$ de l'heure pour ces services.

Graphique 2.2

Utilité et valeur ajoutée de PME 2.0 (cibles 3 et 4)



Valeur ajoutée de PME 2.0

Clientèle :

82 % → Élevée (19 % très élevée)

Partenaires :

90 % → Élevée (33 % très élevée)



Utilité de l'aide pour la clientèle

89 % → Utile (46 % très utile)



Réalisation des projets sans l'aide

54 % → En tout ou en majeure partie

46 % → Pas du tout ou en faible partie



Payer pour les services reçus

63 % → Oui

Source : Documentation administrative du projet, compilation MEI.



CIBLES
3 et 4

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATRICE SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 2

Les résultats sont jugés satisfaisants, avec deux cibles atteintes.

La qualité de l'accompagnement offert aux entreprises et la neutralité des services reçus sont deux caractéristiques appréciées du projet, autant de la part des entreprises accompagnées que des partenaires ou des répondants des directions du Ministère concernées. De plus, une grande partie de la clientèle juge que sa participation à PME 2.0 a été utile ou très utile. La majorité de la clientèle déboursierait un montant raisonnable pour les services reçus.



CHAPITRE 3

L'EFFICACITÉ DU PROJET

● ● ●
NOTRE EXPERTISE
VOTRE RÉUSSITE

3.1 RÉSULTATS IMMÉDIATS (EXTRANTS)

LES CIBLES

5. Une demande avérée pour les services de PME 2.0 et au moins 600 entreprises mobilisées, dont 185 entreprises dans les cohortes PME 2.0.
6. La présence de partenaires, d'experts et de chercheurs bonifiant le projet PME 2.0.
7. La réalisation des activités prévues à la convention de subvention.

La cible 5 est atteinte.

Une demande pour les activités de PME 2.0 est constatée au cours de la période évaluée. Au total, 669 entreprises se sont mobilisées pour le projet. Parmi celles-ci, 486 ont bénéficié uniquement du premier volet, c'est-à-dire des ateliers portant sur des activités de sensibilisation et de réflexion en lien avec la numérisation, ainsi qu'une présentation d'études de cas et de cas à succès. Pour le deuxième volet, 183 entreprises ont été retenues pour être accompagnées dans l'une des trois cohortes⁷. Ces dernières étaient de facto sensibilisées à la numérisation des PME. Ces entreprises sont réparties ainsi : 120 dans la cohorte Accélération, 45 dans la cohorte Élite et 18 dans la cohorte Économie sociale. Il est à noter que 183 entreprises ont été accompagnées, puisque deux entreprises en économie sociale n'ont pas complété la démarche.

Graphique 3.1

Nombre de demandes et d'entreprises acceptées selon les cohortes, du 1^{er} septembre 2015 au 31 mars 2018

	Demandes d'entreprises	150	Cohorte
		55	Accélération
		21	Élite
	Entreprises accompagnées	120	Économie sociale
		45	Cohorte
		18	Accélération



669 Entreprises bénéficiant de PME 2.0

Source : Documentation administrative du projet, compilation MEI.

Ces entreprises sont situées dans 15 des 17 régions administratives du Québec. Ce sont majoritairement de petites entreprises (122 sur les 183), bien que de moyennes entreprises (55 sur les 183) et de grandes entreprises (6 sur les 183) aient également participé au projet. Parmi celles-ci, 99 proviennent du secteur manufacturier avancé, 57 du secteur du commerce au détail, 24 du secteur de l'économie sociale, et 3 d'autres secteurs. Globalement, pour être sélectionnées dans l'une des cohortes, les entreprises devaient répondre à certains critères concernant notamment le type de secteur dont elles sont issues et le nombre d'employés qu'elles possèdent, être prêtes à consacrer des heures à l'interne pour la réalisation de leur projet et avoir amorcé une réflexion sur le numérique. La section 1.2.1 – Volets du projet présente plus en détail la démarche de sélection des entreprises selon les trois cohortes.

L'accompagnement des entreprises s'est fait graduellement au cours des trois années évaluées. Pour l'année 2015, 58 entreprises ont été accompagnées dans la cohorte Accélération, 22 dans la cohorte Élite et 1 dans la cohorte Économie sociale. Pour l'année 2016, 50 entreprises ont été accompagnées dans la cohorte Accélération, 21 dans la cohorte Élite et 17 dans la cohorte Économie sociale. Pour la dernière année, 2017, 12 entreprises ont été accompagnées dans la cohorte Accélération et 2 dans la cohorte Élite.

La cible 6 est dépassée.

Plusieurs ententes de partenariat et collaborations ont eu lieu dans le cadre de PME 2.0. Le CEFRIO a collaboré avec 44 experts, 25 partenaires et 7 chercheurs. Plus du tiers du budget total a été utilisé pour la rémunération de ces acteurs externes au CEFRIO, soit 1 380 477 \$. Plus précisément, 1 117 709 \$ ont été accordés pour les honoraires d'experts, 100 368 \$ pour les ententes de partenariat et 162 400 \$ pour les contrats de recherche. Dans le cas du CEFRIO, 852 178 \$ ont été accordés pour les services aux entreprises, incluant la recherche, la conception d'outils, la réalisation d'études de cas, l'accompagnement d'entreprises et l'animation des ateliers⁸. De plus, 558 707 \$ ont été accordés pour la coordination.

⁷ Il est à noter que 54 entreprises accompagnées ont également participé aux ateliers.

⁸ La ventilation détaillée de l'utilisation de la subvention est présentée à la cible 18, page 21.



CHAPITRE 3

L'EFFICACITÉ DU PROJET

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

Le CEFRIO a réalisé les premières étapes du diagnostic de la capacité numérique et de la planification numérique des entreprises qualifiées pour participer au projet. Il a également coordonné les expertises disponibles selon les besoins des entreprises.

Par la suite, les experts ont accompagné les entreprises dans la réalisation de leur projet numérique, en leur offrant divers services. Certains experts ont aidé les entreprises à compléter leur réflexion, leur analyse ou la mise en œuvre de leur projet de numérisation. Dans le cas de la cohorte Élite, où l'accompagnement était plus intensif, plusieurs discussions ont eu lieu entre l'entreprise et le CEFRIO afin de déterminer les orientations et les ajustements nécessaires à apporter au projet en cours de mandat.

Des partenariats ont eu lieu avec des associations, des grappes et des organismes de développement économique, notamment pour le recrutement d'entreprises. Également, des projets de recherche ont été réalisés par des chercheurs externes afin de comprendre les besoins des entreprises sur différents thèmes, notamment les indicateurs de performance de la vente en ligne, l'exploitation des données pour prédire les ventes, l'amélioration de la gestion des stocks et la planification de la production.

La cible 7 est dépassée.

Les activités prévues à la convention de subvention ont été accomplies au cours de la période évaluée. Au total, 45 ateliers de travail ont pris place dans 13 régions administratives et environ 12 056 heures d'accompagnement en services-conseils ont été réalisées avec les entreprises des trois cohortes, dépassant le nombre d'heures initialement prévu. Cet accompagnement était fourni par des partenaires externes et par le CEFRIO.

De plus, 291 activités connexes ont été réalisées, telles que des analyses, des instruments de recherche, une revue scientifique, des bilans, ainsi que des diagnostics et des plans numériques. Certains livrables ont été modifiés afin de mieux répondre aux besoins des entreprises.

Graphique 3.2

Collaborations et partenariats, du
1^{er} septembre 2015 au 31 mars 2018

76 personnes ou organisations



Source : Documentation administrative du projet, compilation MEI.

Graphique 3.3

Réalisation des activités prévues à la convention
de subvention, pour la période évaluée

- ✓ 45 ateliers de travail
- ✓ Services-conseils

Cohorte	Heures prévues	Heures réalisées
• Accélération	4 800	5 091
• Élite	5 850	6 159
• Économie sociale (activités individuelles et collectives) : 806 heures réalisées		

✓ 291 activités connexes

- Analyses et recherche
- Études de cas et portraits
- Adaptation d'outils

Source : Documentation administrative du projet, compilation MEI.



CIBLES 5 à 7

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATRICE SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 3

Les résultats sont jugés excellents, avec une cible atteinte et deux cibles dépassées.

L'objectif d'accompagner 185 entreprises et d'en mobiliser au moins 600 a été atteint. De plus, les entreprises accompagnées sont réparties dans la majorité des régions administratives du Québec. Davantage d'entreprises auraient souhaité participer au projet, mais le cadre budgétaire limitait le nombre d'entreprises pouvant être accompagnées dans l'une ou l'autre des trois cohortes.

Plus du tiers du budget a été alloué aux services des partenaires, des experts et des chercheurs externes au CEFRIO. L'ensemble des activités prévues à la convention de subvention ont été réalisées. Les divers types d'accompagnement ont permis de répondre à différents besoins des entreprises. Celles-ci ont pu bénéficier de plusieurs heures de services-conseils (selon les cohortes) et d'activités connexes.



CHAPITRE 3

L'EFFICACITÉ DU PROJET

● ● ●
NOTRE EXPERTISE
VOTRE RÉUSSITE

3.2 EFFETS DE PME 2.0 SUR LES ENTREPRISES ACCOMPAGNÉES DANS LES COHORTES (RÉSULTATS INTERMÉDIAIRES)

LES CIBLES

8. Au moins 75 % des entreprises ont amélioré de façon notable leurs compétences numériques.
9. Au moins 75 % des entreprises ont développé un plan numérique ou ont bonifié leur processus d'affaires en lien avec la réalisation de leur projet de numérisation.
10. Au moins 75 % des entreprises qui réalisent leur plan numérique ou leur projet de numérisation observent un gain de productivité et une perspective de croissance positive à moyen terme.
11. Un effet positif sur le chiffre d'affaires des entreprises accompagnées dans les cohortes.

La cible 8 est atteinte.

Dans l'ensemble, 83 % des entreprises ont amélioré de façon notable leurs compétences numériques.

Pour 77 % des entreprises consultées, les connaissances et les compétences numériques de leurs gestionnaires se sont améliorées, alors que pour 23 % d'entre elles, l'accompagnement reçu et les activités de numérisation n'ont pas modifié ces compétences. Pour ce qui est des employés, 69 % des répondants perçoivent une amélioration notable de leurs connaissances et de leurs compétences numériques à la suite du projet PME 2.0, alors que pour 31 % d'entre eux, la situation est demeurée la même.

La cible 9 est dépassée.

Parmi les trois cohortes, 97 % des entreprises ont développé un plan numérique ou ont modifié leur processus d'affaires en lien avec la réalisation de leur projet de numérisation.

L'ensemble des entreprises des cohortes Accélération et Économie sociale ont développé un plan numérique. De plus, pour 87 % d'entre elles, la mise en œuvre des actions découlant de ces réflexions est en cours (76 %) ou terminée (11 %).

La cohorte Élite est celle ayant reçu le plus d'heures de services-conseils. Le projet de numérisation de 88 % de ces entreprises les a menées à modifier leur processus d'affaires, alors que 12 % des entreprises de la cohorte n'ont pas apporté de changements suite au projet.

De plus, l'ensemble des entreprises de la cohorte Élite ont entamé la planification et la préparation d'un projet de numérisation. Ces étapes sont en cours pour 58 % des entreprises et terminées pour 42 % d'entre elles. Pour 75 % des entreprises, la mise en œuvre du projet de numérisation est en cours ou terminée. Elle n'a pas débuté pour 25 % d'entre elles. Parmi ces entreprises, certaines mentionnent que le processus était long avant qu'elles puissent entreprendre le projet et que l'accompagnement offert en début de projet n'a pas répondu à leur besoin.

Graphique 3.4

Effets de PME 2.0 sur les entreprises accompagnées, du 1^{er} septembre 2015 au 31 mars 2018 (cibles 8 et 9)

-  **Amélioration des compétences numériques**
→ 83 % des entreprises
-  **Développement d'un plan numérique**
→ 100 % des cohortes Accélération et Économie sociale
-  **Bonification du processus d'affaires**
→ 88 % de la cohorte Élite

Source : Documentation administrative du projet, compilation MEI.



CHAPITRE 3

L'EFFICACITÉ DU PROJET

● ● ●
NOTRE EXPERTISE
VOTRE RÉUSSITE

La cible 10 est dépassée.

Selon les résultats du sondage, 96 % des entreprises ayant réalisé un plan ou un projet de numérisation constatent un gain de productivité ou une perspective de croissance suite à leur activité de numérisation. Une perspective de croissance positive à moyen terme est considérée par 92 % des entreprises, alors que 59 % d'entre elles observent un gain de productivité.

Pour la cohorte Élite, un gain de productivité est noté par 50 % des entreprises, comparativement à 88 % pour les cohortes Accélération et Économie sociale. Pour ce qui est des perspectives de croissance, 89 % de la cohorte Élite les considère comme positives, alors que c'est le cas pour 92 % des cohortes Accélération et Économie sociale. Par ailleurs, aucune entreprise ne prévoit de perte au cours des cinq prochaines années en lien avec son activité de numérisation.

La cible 11 est atteinte.

Parmi les entreprises accompagnées, 30 % ont confirmé que leur participation à PME 2.0 avait eu un effet positif sur leur chiffre d'affaires. Cette estimation corrobore avec l'analyse d'effet réalisée par la technique des doubles différences, qui visait à comparer l'évolution du chiffre d'affaires des entreprises accompagnées par PME 2.0 avec celle d'un groupe témoin⁹.

Le graphique 3.6 présente les résultats de cette analyse. Pour avoir une donnée représentant la majorité des PME ayant participé au projet, l'analyse a été réalisée à partir des entreprises ayant un chiffre d'affaires de moins de 10 M\$, soit 73 entreprises sur les 97 ayant répondu au sondage. L'effet est jugé modeste. En effet, on constate une différence positive de 143 k\$, qui correspond à une croissance supplémentaire de 5 % pour deux ans. Cette croissance, ramenée à une croissance annualisée, donne un TCAM supplémentaire de 2 % pour les entreprises accompagnées par PME 2.0, comparativement aux entreprises qui n'ont pas participé au projet.

L'analyse a également été réalisée avec l'ensemble des 97 entreprises répondantes. L'effet positif demeure le même que celui qui a été constaté dans les entreprises ayant un chiffre d'affaires de moins de 10 M\$, soit 2 %. Cependant, l'effet constaté dans les 24 entreprises ayant un chiffre d'affaires de plus de 10 M\$ est moindre. À cet égard, le TCAM est de 7,96 lorsque l'on considère uniquement les 73 entreprises dont le chiffre d'affaires est de moins de 10 M\$ et de 7,8 lorsque les 97 entreprises sont prises en compte.

Graphique 3.5

Gains et perspectives pour les entreprises participant à PME 2.0



Gain ou perspective de croissance

96 % des entreprises

Gain de productivité par cohorte

Accélération et éco. sociale → 50 %

Élite → 88 %

Perspectives de croissance par cohorte

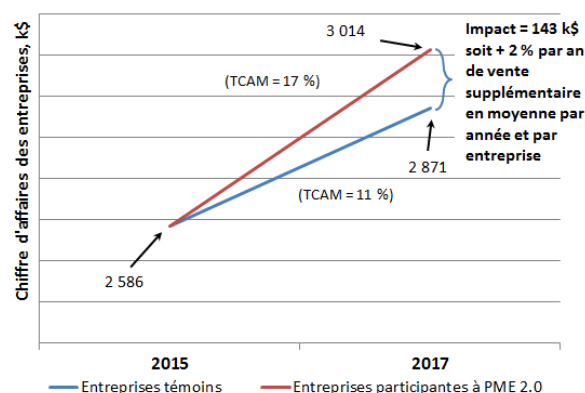
Accélération et éco. sociale → 92 %

Élite → 89 %

Source : Documentation administrative du projet, compilation MEI.

Graphique 3.6

Croissance des entreprises accompagnées par PME 2.0, en milliers de dollars



Source : Documentation administrative du projet, compilation MEI

⁹ L'effet des services offerts par PME 2.0 sur le chiffre d'affaires (CA) des entreprises accompagnées dans le projet est évalué selon la méthode des doubles différences, qui consiste à comparer l'évolution du CA des entreprises accompagnées et d'un groupe (dit « groupe témoin ») d'entreprises innovantes qui n'en a pas bénéficié. Le groupe témoin est composé d'entreprises du CRIQ ayant bénéficié de programmes d'aide à l'innovation du Ministère et pour lesquelles le taux de croissance annuel moyen (TCAM) est connu (5,37 %). À cet égard, le CA du groupe d'entreprises accompagnées par PME 2.0 a progressé de 2 586 k\$ en 2015 à 3 014 k\$ en 2017, tandis que le CA du groupe témoin d'entreprises innovantes a progressé de 2 586 k\$ à 2 871 k\$. La double différence indique un écart de 143 k\$ en faveur des entreprises accompagnées par PME 2.0, ce qui correspond à un taux de croissance annualisé de 2 % supplémentaire par rapport à des entreprises innovantes n'ayant pas bénéficié des services de PME 2.0.



CHAPITRE 3

L'EFFICACITÉ DU PROJET

● ● ●
NOTRE EXPERTISE
VOTRE RÉUSSITE



CIBLES 8 à 11

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATRICE SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 4

Les résultats sont jugés satisfaisants, avec deux cibles dépassées et deux cibles atteintes.

Le projet a permis aux entreprises d'améliorer leurs compétences numériques. Selon les entreprises, les compétences des gestionnaires se sont davantage améliorées que celles des employés. Le projet a également permis aux entreprises des cohortes Accélération et Économie sociale d'élaborer un plan numérique.

Le projet a permis de bonifier le processus d'affaires de 88 % des entreprises de la cohorte Élite. Toutefois, 29 % d'entre elles qualifient les modifications de légères. Par ailleurs, 25 % des entreprises de cette cohorte n'ont pas mis en œuvre leur projet de numérisation. Pour que les entreprises puissent bénéficier des retombées du projet, il y aurait lieu de connaître les raisons qui ont mené à ce résultat. Ceci permettrait d'inciter l'ensemble des entreprises à mettre en œuvre leur projet de numérisation.

Selon le CEFRIO, ce résultat pourrait s'expliquer par les éléments suivants : des changements à la direction de l'entreprise, des difficultés financières, une conjoncture moins bonne en raison de ce qui se passe dans l'environnement commercial, ou le départ de ressources clés pour l'entreprise. Ces éléments toucheraient les plus grandes entreprises ayant participé au projet.

Parmi les entreprises ayant réalisé un plan ou un projet de numérisation, la majorité ont constaté un gain de productivité ou une perspective de croissance suite à leur activité de numérisation. Les entreprises accompagnées ont également vu leur chiffre d'affaires augmenter en moyenne de 143 k\$ par rapport à celles qui n'ont pas bénéficié de PME 2.0.

3.3 OBTENTION DE RETOMBÉES SOCIOÉCONOMIQUES

LES CIBLES

- 12. Présence d'emplois créés et maintenus par le projet.
- 13. D'autres effets de PME 2.0 pour au moins 75 % des entreprises.

La cible 12 est atteinte.

Dans l'ensemble, PME 2.0 a permis de créer 82 emplois en équivalent temps plein et d'en maintenir 176, autant pour les partenaires et experts que pour les entreprises.

Le projet a permis la création d'emplois pour 30 % de la clientèle et le maintien d'emplois pour 23 % de celle-ci. Les emplois créés sont répartis entre la cohorte Accélération (54 emplois) et la cohorte Élite (15 emplois). Par ailleurs, 110 emplois ont été maintenus dans la cohorte Accélération, 58 dans la cohorte Élite et 2 dans la cohorte Économie sociale.

Le projet a également permis la création de 12 emplois pour 13 % des partenaires et le maintien de 4 emplois. De plus, 1 emploi a été créé et 2 emplois ont été maintenus au CEFRIO.

Graphique 3.7

Emplois créés ou maintenus suite à la participation au projet



Pour les entreprises

69 Emplois créés
170 Emplois maintenus

Pour les partenaires

12 Emplois créés
4 Emplois maintenus

Pour le CEFRIO

1 Emploi créé
2 Emplois maintenus

Source : Documentation administrative du projet, compilation MEI.



CHAPITRE 3

L'EFFICACITÉ DU PROJET

● ● ●
NOTRE EXPERTISE
VOTRE RÉUSSITE

La cible 13 est atteinte.

Parmi les entreprises qui ont mis en œuvre des actions suite à l'activité de réflexion, 75 % ont noté l'un des effets suivants : un gain de compétitivité par rapport aux concurrents, une augmentation du nombre de clients ou le développement de nouveaux marchés.

Pour 43 % des partenaires, leur participation à PME 2.0 a mené à la mise en place de nouveaux programmes ou activités dans leur secteur. De plus, elle a permis à 50 % d'entre eux d'obtenir de nouveaux contrats ou services facturés, évalués à 62 175 \$ en moyenne. De façon générale, PME 2.0 a eu des retombées diverses, comme un plus grand réseau de contacts, davantage de visibilité et de notoriété, ainsi que de meilleures connaissances sur le CEFRIO, pour 75 % des partenaires.

Les cas à succès suivants concernent les projets numériques de trois entreprises de la cohorte Élite.

• Premier témoignage

Une entreprise familiale spécialisée dans la mode et l'ajustement de chaussures souhaitait faire une transition vers le commerce électronique. L'entreprise regroupe plusieurs boutiques et totalise un chiffre d'affaires de plusieurs millions de dollars. La transition vers le commerce électronique est cruciale et représente un projet de plus d'un million de dollars, planifié avec l'appui du programme PME 2.0. Le principal livrable de planification a été déposé à Investissement Québec (IQ) pour l'obtention d'une aide financière, qui a été confirmée. Le projet planifié s'échelonne sur plusieurs années et comprend plusieurs volets, dont l'intégration des « bonnes pratiques » dans la gestion de l'information et la mise en place d'outils permettant d'obtenir les résultats par magasin rapidement, l'élaboration d'une stratégie de commerce électronique, l'acquisition et l'élaboration d'un nouveau site transactionnel intégré à des actifs déjà en place et mis à jour. Le site Web n'était pas encore lancé en août 2018, mais sa conception est terminée. La stratégie commerciale a été réalisée avec l'aide financière du projet.

Les objectifs poursuivis sont une augmentation des ventes globales de 16 % pour l'année de démarrage et d'environ 20 % pour les années suivantes. L'entreprise hésitait depuis quelque temps à se lancer dans l'aventure du commerce électronique, bien que le virage était nécessaire. Un appui d'une valeur de 15 000 \$ (soutien PME 2.0) a permis aux membres de la direction de se mettre d'accord sur une stratégie et sur les priorités, de déposer un dossier d'affaires complet auprès d'IQ et de finaliser une stratégie marketing.

• Deuxième témoignage

Avec ses deux magasins et sa boutique en ligne, une entreprise spécialisée dans la vente d'articles de sports de montagne emploie une centaine de personnes, dont cinq emplois dédiés au canal Web. Cette entreprise s'est engagée dans le programme ÉLITE PME 2.0 avec l'objectif de définir une stratégie de commerce électronique, mais surtout de réviser ses systèmes de gestion interne des points de vente et des stocks. Des erreurs et une gestion mal intégrée de l'information (stocks en ligne et en magasin, notamment) freinaient les ambitions de croissance de la nouvelle équipe de direction. À la fin du programme, grâce à l'intervention d'une équipe d'experts, l'entreprise a mis en route son plan numérique. Elle estime pouvoir augmenter de 10 % ses ventes en ligne. Le plan numérique prévoyait dans les 18 premiers mois des dépenses en technologies de 150 000 \$. Un retour rapide sur l'investissement (moins de 12 mois) est prévu. Cette entreprise a participé au projet afin d'être mieux soutenue dans sa croissance. Elle apprécie particulièrement le déploiement du programme, dont le coût est chiffré à 15 000 \$. L'indépendance des ressources ainsi que la bonne coordination permettant de bien structurer le processus et la réflexion ont été deux éléments particulièrement appréciés.

• Troisième témoignage

Une entreprise chef de file dans la gestion d'équipes et d'équipements industriels a été accompagnée pour deux projets : repenser la gestion de ses ressources humaines au démarrage des chantiers et faire le suivi (traçabilité) des équipements critiques. Le CEFRIO a mis en place une approche de type laboratoire de changement (*change lab*) incluant deux équipes (compétences et équipement/consommables), où les participants, des employés de l'entreprise, ont défini leurs besoins et ont exploré les solutions potentielles. Des experts de l'Institut d'innovation en logistique du Québec et de l'École de technologie supérieure les ont guidés. En matière de connexion d'équipements, les résultats sont une preuve de concept validée avec tests technologiques à l'appui. En matière de gestion de l'information des ressources humaines, une solution a été repérée, et les nouveaux processus sont prototypés.



CHAPITRE 3

L'EFFICACITÉ DU PROJET

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

Le succès du projet de cette entreprise est d'abord la démonstration du retour rapide des investissements dans l'industrie 4.0 ainsi que la pertinence d'approches collaboratives de type laboratoire de changement dans un milieu plus traditionnel. Suite à son adoption, le retour sur investissement du projet de gestion des ressources humaines a été obtenu en moins de trois mois. Une diminution importante du risque d'erreur est également constatée. Le laboratoire de changement permet une bonne préparation pour la phase de déploiement de la solution. De plus, le retour sur l'investissement du suivi des équipements est rapide. En connaissant exactement le positionnement de ses équipements et en optimisant leur répartition dans les divers chantiers, l'entreprise diminue les retards dus au manque d'équipements et la perte de temps associée à la recherche de ceux-ci.

PME 2.0 a investi une somme d'environ 45 000 \$ pour mettre en œuvre ce projet d'innovation auquel experts et scientifiques sont venus prêter main-forte.

En complément, les retombées économiques du projet sont évaluées à 7 M\$, dont la majorité provient de l'apport des entreprises au projet. Les effets positifs du projet sur la compétitivité et la profitabilité des entreprises ont également contribué aux retombées économiques¹⁰.



CIBLES
12 et
13

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATRICE SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 5

Les résultats sont jugés satisfaisants, avec deux cibles atteintes.

Plusieurs emplois ont été créés et maintenus en lien avec le projet, autant pour les entreprises que pour les partenaires. Ces emplois se trouvent principalement parmi les entreprises de la cohorte Accélération. Pour la cohorte Économie sociale, aucun emploi n'a été créé. Par ailleurs, d'autres effets positifs ressortent du projet pour les participants, notamment des gains de productivité, une augmentation du nombre de clients, le développement de nouveaux marchés et celui d'un réseau de contacts. Une augmentation de la visibilité et de la notoriété sont également des effets perçus.

Les trois cas à succès sont probants et présentent les résultats des projets numériques pour trois des entreprises accompagnées de la cohorte Élite.

¹⁰ Les détails de l'analyse se trouvent à l'annexe 2.B - Analyse avantages-coûts.



CHAPITRE 4

L'EFFICIENCE DU PROJET

● ● ●
NOTRE EXPERTISE
VOTRE RÉUSSITE

4.1 EFFICIENCE DU PROJET PME 2.0

LES CIBLES

14. Effet de levier du financement du Ministère d'au moins 2.
15. Un ratio bénéfices-coûts au moins égal à 1.
16. Des coûts de revient raisonnables des résultats de PME 2.0.

La cible 14 est atteinte.

L'effet de levier pour l'ensemble de la période évaluée atteint 2,165. Suite au projet, les entreprises ont investi 6 447 000 \$ en numérisation, sous forme d'équipements, de logiciels, d'embauche de personnel attiré à la numérisation ou sous une autre forme. Le financement du projet par le Ministère a été de 2 978 097 \$.

En complément, selon un sondage fait par le CEFRIO, les entreprises avaient l'intention d'investir en moyenne 170 000 \$ en début de projet. Au moment du sondage réalisé par le Ministère, les entreprises avaient investi en moyenne 67 156 \$.

La cible 15 est dépassée.

Le ratio de rendement de la dépense publique est estimé à 1,66¹¹ pour l'aide fournie aux entreprises accompagnées. Les retombées économiques estimées s'avèrent plus élevées que la dépense publique, le ratio étant supérieur à 1. Les détails de l'analyse sont disponibles à l'annexe 2.B. Chaque dollar investi en dépense publique pour PME 2.0 correspond à 1,66 \$ en flux économiques générés dans l'économie québécoise.

La cible 16 est atteinte.

Les ratios de dépenses des principaux résultats sont considérés comme raisonnables pour l'ensemble des indicateurs¹². Ces coûts sont calculés selon les résultats du sondage auprès des entreprises, dont une portion n'est pas disponible.

Il est probable que les coûts de revient des indicateurs seraient plus bas avec les résultats de l'ensemble des entreprises accompagnées.

Graphique 4.1

Effet de levier de l'aide financière accordée pour le projet PME 2.0



Source : Documentation administrative du projet, compilation MEI.

Graphique 4.2

Ratios de rendement et de dépenses



Rendement de la dépense publique

1,66 → entreprises accompagnées

Coûts de revient de PME 2.0

- 4 452 \$ par entreprise participante
- 16 274 \$ par entreprise accompagnée dans les cohortes
- 36 318 \$ par emploi créé
- 4 619 \$ par 10 k\$ d'investissement supplémentaire et 2 149 \$ par 10 k\$ de chiffre d'affaires supplémentaire des entreprises accompagnées

Source : Documentation administrative du projet, compilation MEI.



CIBLES 14 à 16

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATRICE SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 6

Les résultats sont jugés satisfaisants, avec deux cibles atteintes et une cible dépassée.

Le ratio de la dépense publique est près de trois fois supérieur au minimum attendu. L'intervention auprès des entreprises accompagnées est rentable pour la société. De plus, l'effet de levier et les coûts de revient sont raisonnables.

¹¹ Il est normal de constater un ratio plus élevé que celui de la phase 1 de PME 2.0 (1,38), puisqu'il y a six fois plus de participants.

¹² Le coût de revient par emploi est calculé pour 97 entreprises et 50 partenaires. Celui de l'investissement supplémentaire est calculé pour 96 entreprises et celui du chiffre d'affaires, pour 97 entreprises.



CHAPITRE 5

LA CONFORMITÉ DE LA MISE EN ŒUVRE

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

5.1 CONFORMITÉ OPÉRATIONNELLE DU PROJET

LES CIBLES

17. L'utilisation de saines pratiques de gestion axée sur les résultats.
18. L'allocation des budgets pour les fins prévues et des frais de gestion et d'administration raisonnables.

La cible 17 est atteinte.

De saines pratiques de gestion ont été mises en place pour PME 2.0. Des objectifs ont été fixés dès le départ grâce à un plan d'action élaboré en début de projet et remis au Ministère à l'automne 2015. Ce plan d'action détaille les activités et les budgets planifiés pour atteindre les objectifs du projet. De façon générale, la subvention a été utilisée en respectant les montants prévus dans le plan d'action détaillé.

Un rapport d'activités et une reddition de comptes sont réalisés et acheminés au Ministère annuellement. Bien que cette pratique ait permis de faire un suivi approprié des activités et des dépenses, les informations fournies dans les états financiers et le plan d'action détaillé de la convention de subvention rendent difficile le suivi des montants accordés au CEFRIO de ceux accordés aux partenaires, pour les différents volets du plan. Ce sont les rapports d'activité qui présentent plus en détail les activités réalisées et les responsabilités des différents acteurs, ainsi que la répartition de la subvention, par année. De plus, l'une des parties prenantes de l'évaluation consultée souligne que la gestion financière pratiquée, c'est-à-dire par projet, ne permet pas de ventiler les montants et rend difficile la lecture des états financiers.

Les réunions entre le CEFRIO et le Ministère, ainsi que les rencontres des comités sectoriels et d'orientation ont permis de faire un suivi rigoureux des avancées du projet. De plus, plusieurs mécanismes de gestion du risque ont été mis en place, tels que des protocoles d'engagement avec chacune des PME précisant les obligations relatives à leur participation au projet et des diagnostics concernant la capacité numérique des entreprises participantes.

Finalement, un suivi auprès des entreprises a été fait tout au long du projet. Un questionnaire électronique de rétroaction a été transmis à chacune d'entre elles à la fin du projet. Un rapport de fin de projet a également été transmis au Ministère, présentant les éléments centraux du projet ainsi qu'un survol des résultats.

Graphique 5.1

Pratiques de gestion pour PME 2.0



- ☒ Objectifs fixés dès le départ
- ☒ Planification budgétaire
- ☒ Planification des activités
- ☒ Suivi des activités réalisées
- ☒ Reddition de compte annuelle
- ☒ Mécanisme de gestion du risque
- ☒ Suivi des résultats

Source : Documentation administrative du projet, compilation MEI.



CHAPITRE 5

LA CONFORMITÉ DE LA MISE EN ŒUVRE

NOTRE EXPERTISE
VOTRE RÉUSSITE

La cible 18 est atteinte.

La subvention du Ministère a été utilisée à 99,3 %. Le graphique 5.2 présente la répartition des dépenses faites pour le projet, qui totalisent 3 M\$. La subvention a été utilisée à 54 % pour les activités réalisées par le CEFRIO et à 46 % pour les activités réalisées à l'externe. De façon générale, les budgets ont été utilisés conformément au plan d'action détaillé de la convention de subvention. Il est à noter que dans le cas de la cohorte Économie sociale, 273 k\$ ont été utilisés plutôt que les 300 k\$ prévus. Un montant de 14 k\$ associé aux frais légaux, à la vérification des livres et à la production d'un rapport final n'étant pas mentionné dans la convention de subvention complète les dépenses, pour un total de 2 978 097 \$.

Le graphique 5.3 présente la répartition des dépenses de PME 2.0 selon les activités qui ont été réalisées. Au total, 75 % de la subvention a bénéficié directement aux entreprises, soit 2,2 M\$.

Le budget consacré aux activités des partenaires et des experts externes au CEFRIO représente 46 % de la subvention, soit 1,38 M\$. Ce montant se répartit selon les dépenses suivantes :

- les honoraires d'experts représentent 38 % de la subvention (1 118 k\$);
- les ententes de partenariat représentent 3 % de la subvention (100 k\$);
- les contrats de recherche représentent 5 % de la subvention (162 k\$).

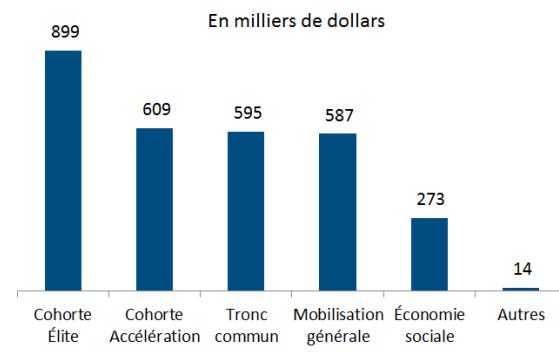
Le CEFRIO a également réalisé des activités et fourni un accompagnement aux entreprises participantes. Ces services représentent 29 % de la subvention, soit 852 k\$. Ce montant se répartit selon les dépenses suivantes :

- l'accompagnement des entreprises représente 17 % de la subvention (513 k\$);
- les ateliers animés par le CEFRIO représentent 5 % de la subvention (133 k\$);
- les activités de recherche, de conception d'outils, d'études de cas, etc. représentent 7 % de la subvention (206 k\$).

Finalement, le reste de l'enveloppe a servi pour la coordination ainsi que l'administration et la gestion. Les dépenses en coordination représentent 19 % de la subvention, c'est-à-dire 559 k\$. Les dépenses de gestion et d'administration¹³ représentent 187 k\$. Celles-ci sont jugées appropriées puisqu'elles représentent 6,3 % de la subvention.

Graphique 5.2

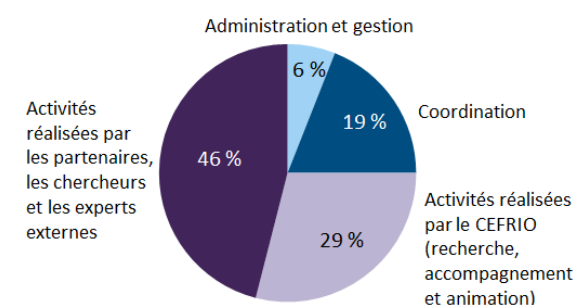
Répartition des dépenses en fonction des thématiques du plan d'action détaillé



Source : Documentation administrative du projet, compilation MEI.

Graphique 5.3

Répartition des dépenses en fonction des activités réalisées



Source : Documentation administrative du projet, compilation MEI.

¹³ Ce montant inclut les salaires et avantages sociaux liés à l'administration, aux montants pour déplacement, Internet, au téléphone, aux frais légaux et aux frais pour la vérification des livres, en plus d'inclure les autres frais liés à l'administration.



CHAPITRE 5

LA CONFORMITÉ DE LA MISE EN ŒUVRE

NOTRE EXPERTISE
VOTRE RÉUSSITE



CIBLES

17 et
18

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATRICE SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 7

Les résultats sont jugés satisfaisants, avec deux cibles atteintes.

Dans l'ensemble, de saines pratiques de gestion ont été appliquées pour la période évaluée, et les activités réalisées correspondent à ce qui était prévu. En plus des pratiques de gestion habituelles, le CEFRIO a fait un suivi des résultats auprès des entreprises participantes. Au total, 75 % de la subvention a été utilisé pour l'accompagnement des entreprises, dont 46 % pour les services d'experts externes et 29 % pour les services du CEFRIO.

Cela étant dit, on constate que 54 % du montant de la subvention a bénéficié au CEFRIO, soit 1 597 k\$. Rappelons que le CEFRIO est aussi soutenu pour son fonctionnement et ses projets par d'autres programmes du Ministère. Au-delà du projet PME 2.0 et du CEFRIO, ce constat soulève un questionnement sur l'efficacité de ce modèle d'intervention, où un organisme tiers, compétent et efficace, est financé pour délivrer des services dans le cadre d'un projet bien qu'il soit également financé dans un autre programme pour des services apparentés.

Par ailleurs, certains aspects de la planification budgétaire n'ont pas été respectés. Une partie du budget prévu pour la cohorte Économie sociale n'a pas été utilisé aux fins prévues dans le plan d'action de la convention de subvention. Également, les informations présentées dans les états financiers audités ne permettent pas de différencier les activités réalisées par le CEFRIO de celles réalisées par les experts et partenaires externes. En lien avec ces constats, il y aurait matière à améliorer les états financiers audités en vue de ventiler les catégories de dépenses.

5.2 SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE ET COORDINATION DU PROJET

LES CIBLES

- 19. Un taux de satisfaction global d'au moins 75 % pour les entreprises accompagnées dans les cohortes et pour les partenaires.
- 20. Une coordination du projet facilitant l'atteinte des objectifs de PME 2.0.

La cible 19 est dépassée.

Dans l'ensemble, la clientèle est satisfaite à 97 % des services et de l'accompagnement reçus dans le cadre de PME 2.0. Les éléments où la satisfaction est la plus élevée sont les compétences et les conseils fournis par le personnel du CEFRIO (72 % se disent très satisfaits) ainsi que la disponibilité du personnel et la coordination du dossier (69 % se disent très satisfaits).

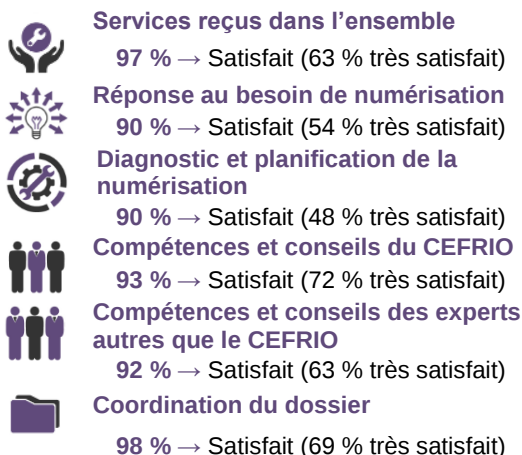
Par ailleurs, les éléments moins appréciés du projet touchent les services reçus en réponse au besoin de numérisation (9 % se disent peu satisfaits et 1 % pas du tout satisfaits). Certaines entreprises indiquent que l'accompagnement était trop théorique pour leur besoin. De plus, elles auraient aimé avoir une deuxième étape d'accompagnement pour la réalisation de leur projet et passer davantage de temps avec les experts.

Le deuxième élément moins apprécié concerne la qualité et la pertinence du diagnostic et de la planification d'actions de numérisation faite à l'aide

Graphique 2.2

Niveau de satisfaction de la clientèle et des partenaires

Clientèle



Partenaires



Source : Documentation administrative du projet, compilation MEI.



CHAPITRE 5

LA CONFORMITÉ DE LA MISE EN ŒUVRE

● ● ●
NOTRE EXPERTISE
VOTRE RÉUSSITE

de PME 2.0 (10 % se disent peu satisfaits). Les entreprises moins satisfaites ont mentionné différents points pouvant être améliorés, dont le suivi entre le CEFRIO et les experts externes, la neutralité de certains experts et l'offre de services adaptés aux petites entreprises. Le taux de satisfaction quant à ces deux éléments est tout de même de 90 %, dépassant la cible de 75 %.

La majorité des partenaires (65 %) se disent très satisfaits de leur participation au projet PME 2.0, 33 % se disent assez satisfaits et 2 % se disent peu satisfaits.

La cible 20 est atteinte.

Afin de coordonner le projet PME 2.0, le CEFRIO a réalisé les activités suivantes :

- Ateliers de familiarisation
- Mobilisation des partenaires financiers et logistiques
- Gestion stratégique des experts selon les particularités des entreprises
- Comités de gouvernance
- Processus de recrutement et de sélection des entreprises
- Démarrage des accompagnements et des premières étapes (diagnostics, planification, etc.)
- Maillage des collaborateurs associés à chacun des accompagnements
- Production des divers livrables
- Valorisation des résultats à l'aide d'un site Web
- Processus de reddition de comptes et d'évaluation

Pour 98 % des partenaires, la coordination réalisée par le CEFRIO est bonne, voire excellente. Les partenaires ont mentionné plusieurs éléments positifs en lien avec celle-ci, notamment : la qualité du suivi, l'encadrement et l'accompagnement offert, la disponibilité des responsables ainsi que la clarté des informations transmises. Les partenaires ayant qualifié la coordination de bonne soulignent qu'il n'était pas toujours facile d'assurer l'organisation des activités et la participation des entreprises. De plus, certains auraient aimé aller plus loin dans les projets.

La coordination effectuée par le CEFRIO est considérée comme bonne par quatre des six répondants des directions du Ministère concernées, alors que deux d'entre eux la considèrent comme moyenne. Dans l'ensemble, la coordination entre les partenaires et les entreprises a été appréciée, ainsi que l'atteinte de l'objectif fixé pour la mobilisation des entreprises. Par ailleurs, de l'avis du tiers des répondants des directions du Ministère concernées, la gestion financière par projet et le programme d'accompagnement-conseil pour les petits détaillants, comportant de nombreuses procédures et peu adapté à leur réalité, sont des éléments qui pourraient être améliorés. Ceci permettrait d'offrir des rapports financiers plus accessibles et d'optimiser l'accompagnement pour tous les types d'entreprises.

De plus, parmi les répondants des directions du Ministère impliquées dans le projet, cinq ont participé au comité sectoriel. Selon quatre d'entre eux, ce comité a été utile pour réaliser un suivi du projet, déterminer les critères de sélection des entreprises, proposer des pistes d'amélioration, orienter le travail du CEFRIO auprès des différents secteurs impliqués, ainsi que pour contacter les entreprises, partenaires et organismes. Par ailleurs, certains éléments auraient pu être différents lors des rencontres du comité. Par exemple, la documentation aurait pu être fournie quelques jours avant la rencontre. De plus, un travail soutenu a été nécessaire pour atteindre l'objectif d'accompagnement des entreprises. En complément, l'ensemble des directions régionales et sectorielles ont collaboré au projet de diverses façons, en fonction des besoins de mobilisation et d'intervention auprès des entreprises. Également, des ententes-cadres ont été convenues avec des universités et un CCTT. Grâce aux réflexions et aux travaux réalisés avec le milieu de la recherche, des outils d'analyse pour les entreprises de la cohorte Élite ont été mis en place.



CHAPITRE 5

LA CONFORMITÉ DE LA MISE EN ŒUVRE

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



CIBLES 19 et 20

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATRICE SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 8

Les résultats sont jugés satisfaisants, avec une cible dépassée et une cible atteinte.

Près de la totalité des entreprises accompagnées et des partenaires se disent satisfaits du projet. Dans l'ensemble, la coordination a été adéquate et a permis d'atteindre les objectifs du projet. Les directions régionales et le milieu de la recherche ont également pris part au projet, de façon appropriée. Par ailleurs, il y aurait lieu d'inviter le CEFRIO à améliorer la collaboration pour la gestion financière et d'explorer les possibilités avec le Ministère pour ce qui est d'adapter et d'alléger l'outillage pour l'accompagnement des plus petites entreprises.

Bien que la grande majorité des entreprises ait été satisfaite des services offerts par le projet, certains éléments n'ont pas été appréciés par une portion de la clientèle. Afin de soutenir un maximum d'entreprises dans leur processus de numérisation, il y aurait lieu d'améliorer le diagnostic et les services en lien avec le besoin de numérisation pour l'ensemble des entreprises.

6.1 PRINCIPAUX CONSTATS

Principaux résultats du projet PME 2.0 – phase 2. Degré d'atteinte des cibles. Du 1 ^{er} septembre 2015 au 31 mars 2018		Atteinte des cibles
Légende : ○ pour cible dépassée; ✓ pour cible atteinte; ± pour cible partiellement atteinte; X pour cible non atteinte		
La pertinence du projet		
Critère 1 : Le besoin de numérisation des entreprises et la cohérence avec les responsabilités du Ministère		○
– Persistance d'un besoin de numérisation des entreprises québécoises et cohérence avec les priorités gouvernementales		○
– Complémentarité de PME 2.0 avec les autres interventions gouvernementales		○
Critère 2 : La valeur ajoutée du projet pour le Québec		✓
– Valeur ajoutée pour 82 % de la clientèle et pour 90 % des partenaires		✓
– 89 % des entreprises jugent l'aide reçue utile et 46 % n'auraient pas réalisé leur projet sans PME 2.0		✓
L'efficacité dans l'atteinte des résultats visés de PME 2.0		
Critère 3 : Les résultats immédiats (extrants)		✓
– 669 entreprises mobilisées et 183 entreprises accompagnées		✓
– Présence de 44 experts, 25 partenaires et 7 chercheurs		○
– Réalisation des activités prévues à la convention de subvention		○
Critère 4 : Les effets de PME 2.0 sur les entreprises accompagnées dans les cohortes		✓
– 83 % des entreprises ont amélioré leurs compétences numériques		✓
– 97 % des entreprises ont développé un plan numérique ou bonifié leur processus d'affaires		○
– 96 % des entreprises ayant réalisé un plan ou un projet de numérisation constatent un gain de productivité ou une perspective de croissance positive		○
– Effet positif sur le chiffre d'affaires des entreprises accompagnées		✓
Critère 5 : L'obtention de retombées socioéconomiques pour le Québec		✓
– Création de 82 emplois et maintien de 176 emplois		✓
– Autres effets de PME 2.0 (gain de compétitivité, augmentation du nombre de clients, etc.)		✓
L'efficience du projet		
Critère 6 : L'efficience du projet PME 2.0		✓
– Effet de levier de 2,165		✓
– Ratio de rendement de la dépense publique estimé à 1,66		○
– Ratio de dépenses raisonnable		✓
La conformité de la mise en œuvre du projet		
Critère 7 : Conformité opérationnelle du projet		✓
– Saines pratiques de gestion utilisées : planification, objectifs, suivi des résultats, etc.		✓
– De façon générale, les budgets ont été utilisés aux fins prévues et les frais d'administration et de gestion sont de 6,3 %		✓
Critère 8 : Satisfaction de la clientèle et coordination du projet		✓
– 97 % des entreprises sont satisfaites des services reçus et 98 % des partenaires sont satisfaits de leur collaboration au projet		○
– Coordination adéquate facilitant l'atteinte des objectifs du projet		✓

6.2 RÉPONSES AUX QUESTIONS DE L'ÉVALUATION

1. Le projet répond-il à des besoins? (Pertinence)

Oui. On constate un besoin d'intervenir pour soutenir la numérisation des entreprises québécoises, confirmé par les priorités gouvernementales. Le projet a une valeur ajoutée notable par rapport aux autres types d'intervention dans le domaine, notamment par l'accompagnement neutre et la qualité des services offerts. Les entreprises qui ont bénéficié de l'accompagnement et des services-conseils jugent importante l'utilité du projet pour la réalisation de leur plan ou projet numérique.

2. Les résultats visés par le projet sont-ils atteints? (Efficacité)

Oui. Les activités prévues ont été réalisées en conformité avec ce que la convention de subvention prévoyait. Plus de 600 entreprises ont été mobilisées et 183 entreprises ont été accompagnées. Dans l'ensemble, le projet a permis à une grande majorité des entreprises de développer un plan ou un projet numérique. Celui-ci les a aidées à améliorer leurs compétences numériques et leurs perspectives de croissance et de gagner en productivité. Les retombées socioéconomiques sont évaluées à 7 M\$.

3. Les résultats sont-ils obtenus à des coûts raisonnables? (Efficience)

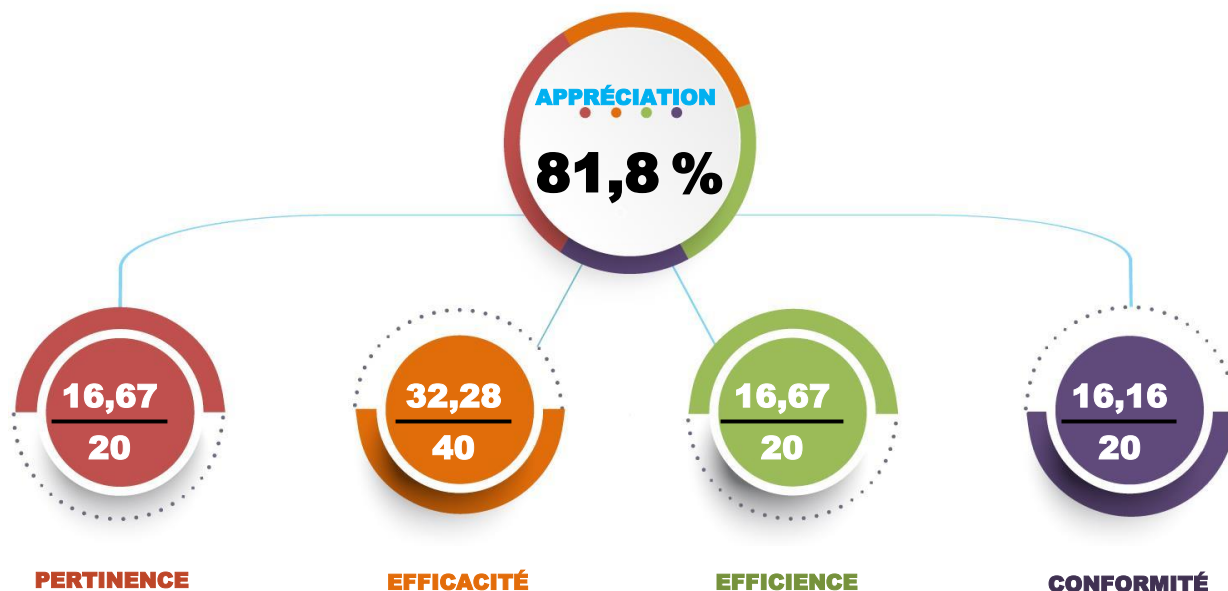
Oui. Les entreprises accompagnées ont investi environ 6,4 M\$ en numérisation, sous forme d'équipements, de logiciels, d'embauche de personnel, etc. Le ratio de rendement dépasse les attentes, ce qui signifie que l'intervention est rentable pour la société. De plus, l'effet de levier est supérieur à 2 et les coûts de revient sont comparables à ceux d'autres projets similaires.

4. La mise en œuvre du projet est-elle conforme à la convention de subvention? (Conformité)

Dans l'ensemble, les activités du plan d'action ont été réalisées selon les budgets prévus. Cependant, une portion du budget prévu pour la cohorte Économie sociale n'a pas été utilisée. Les frais d'administration représentent 6,3 % du budget total, et de saines pratiques de gestion ont été utilisées. On note également une grande satisfaction générale à l'égard du projet, autant de la part de la clientèle que des partenaires impliqués.

6.3 APPRÉCIATION GÉNÉRALE DES RÉSULTATS

L'évaluation de l'atteinte des cibles de résultats aboutit à un pointage de 82 sur 100. Les résultats du projet sont jugés satisfaisants, car le score obtenu se situe entre 70 et 89. Plus de détails sur le pointage par critère sont présentés à l'annexe 2A.



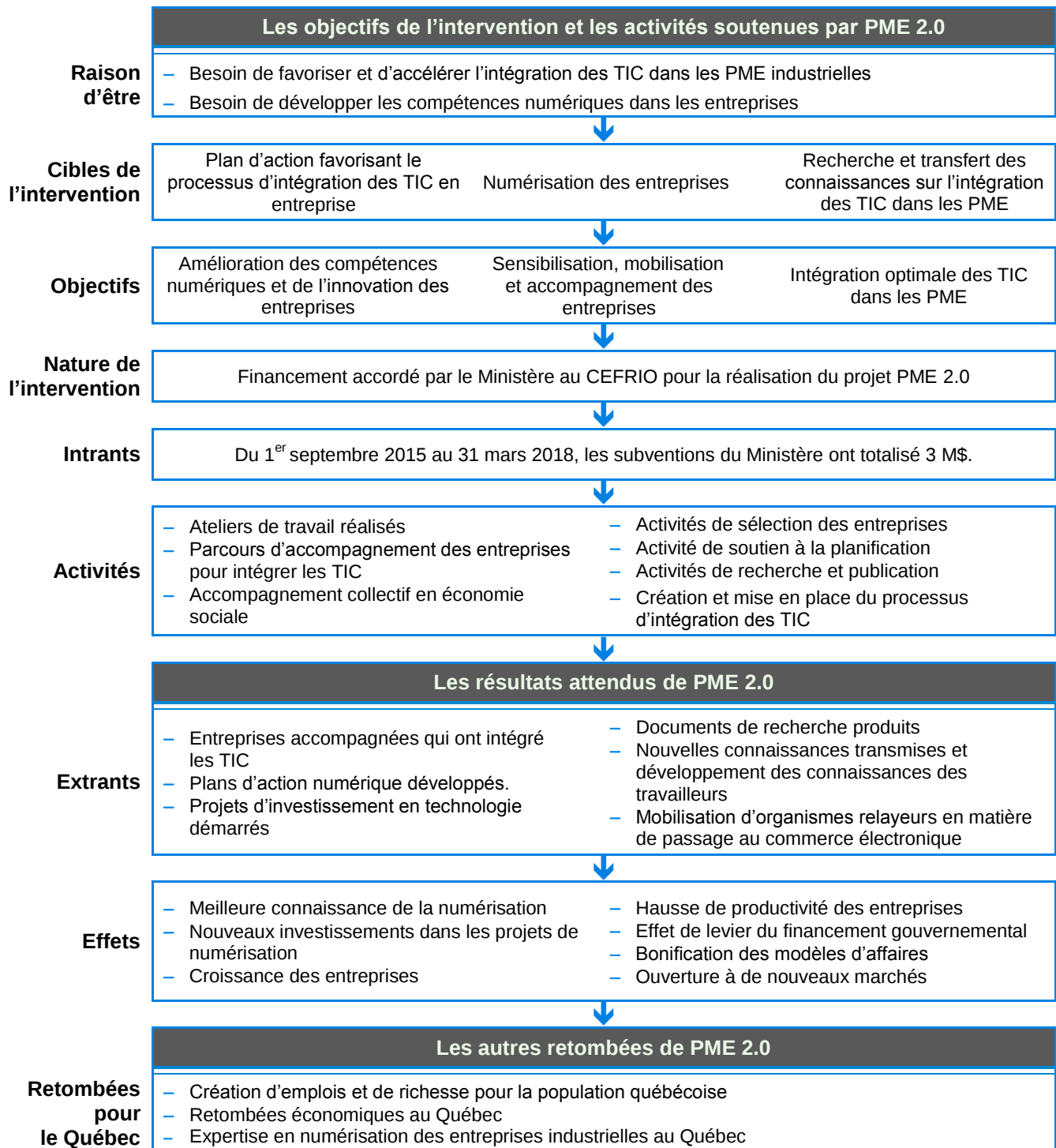
6.4 ÉLÉMENTS À SUIVRE

Considérant les résultats constatés, il est suggéré de suivre ou de porter une attention aux éléments suivants :

- En lien avec la cible 9, il y aurait lieu de connaître les raisons qui ont mené 25 % des entreprises de la cohorte Élite à ne pas mettre en œuvre leur projet de numérisation. Ceci permettrait d'inciter l'ensemble des entreprises à mettre en œuvre leur projet de numérisation planifié et préparé avec PME 2.0 afin qu'elles puissent bénéficier des retombées du projet.
- En lien avec les cibles 17 et 18, il y aurait matière à améliorer les états financiers audités, en vue de ventiler les catégories de dépenses.
- En lien avec la cible 20, il y aurait lieu d'inviter le CEFRIQ à améliorer la collaboration pour la gestion financière et d'explorer les possibilités, avec le Ministère, d'adapter et d'alléger l'outillage pour l'accompagnement des plus petites entreprises.
- En lien avec la cible 20, il y aurait lieu d'améliorer le diagnostic et les services offerts selon le besoin de numérisation pour l'ensemble des entreprises, afin d'en soutenir un maximum lors de leur processus de numérisation.

1.A MODÈLE LOGIQUE

Le tableau ci-dessous illustre la logique de l'intervention gouvernementale, en démontrant la cohérence des liens entre les objectifs de l'aide accordée et les résultats attendus.



1.B MÉTHODE D'APPRÉCIATION DES RÉSULTATS

Dans le but d'apprécier au plus juste la performance du projet, un pointage de 0 à 100 est attribué aux résultats constatés pour l'ensemble des cibles. Ce pointage permet ainsi de qualifier les résultats du projet, selon l'une des quatre appréciations précisées au tableau A1. Le score final sur 100 provient de l'addition des points par critère, puis de leur transformation en scores pondérés en fonction des poids respectifs de chacun des thèmes considérés et présentés au tableau A2.

Tableau A1

Échelle d'appréciation de la performance

Appréciation qualitative	Intervalle
Résultats excellents	90-100
Résultats satisfaisants	70-89
Résultats perfectibles	50-69
Résultats insatisfaisants	0-49

Tableau A2

Pondération des éléments à évaluer

Éléments à évaluer	Poids en %
La pertinence du financement	20
L'efficacité du projet	40
L'efficience de la dépense publique	20
La conformité de la mise en œuvre	20

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

- La cible est dépassée = 2,7 à 3 points.
- La cible est atteinte = 2,1 à 2,69 points.
- La cible est partiellement atteinte = 1,5 à 2,09 points.
- La cible n'est pas atteinte = 0 à 1,49 point.

1.C SOURCES DE DONNÉES

Conformément aux pratiques d'évaluation en vigueur au Ministère, plusieurs sources de données ont été utilisées.

• Données administratives du projet PME 2.0 et consultation du CEFRIO

Les données de gestion de PME 2.0 détenues par le Ministère ont permis d'obtenir plusieurs informations sur le projet, notamment la convention de subvention, les protocoles d'engagement des entreprises participantes, les modalités de l'aide accordée aux entreprises des différentes cohortes, les caractéristiques des clientèles, les listes de répondants pour le sondage, etc. Des données administratives ont également été fournies par le CEFRIO, ainsi qu'une requête comprenant un fichier destiné aux informations relatives aux résultats chiffrés et un fichier destiné aux commentaires et compléments explicatifs en lien avec le projet.

• Consultation des directions du Ministère impliquées dans le projet

Les membres du comité sectoriel et du comité de partenaires des directions du Ministère impliquées dans le projet ont été consultés sur divers éléments, tels que la valeur ajoutée et la complémentarité de l'approche d'intervention de PME 2.0 en lien avec les autres interventions gouvernementales et celles du secteur privé. De plus, les répondants ont été consultés au sujet de la gouvernance du projet. L'ensemble des membres du comité sectoriel et du comité de partenaires ont répondu à cette consultation.

• Sondage auprès de la clientèle et des partenaires

Un sondage téléphonique a été réalisé par une firme externe du 17 juillet au 10 septembre 2018 auprès des populations suivantes :

- 1) Clientèle de PME 2.0
- 2) Partenaires 2.0

Les populations admissibles au sondage étaient les entreprises et les partenaires (incluant les experts et chercheurs) ayant participé au projet pendant la période évaluée, soit du 1^{er} septembre 2015 au 31 mars 2018. La collaboration du CEFRIO a été nécessaire pour dresser les listes de répondants potentiels ainsi que pour leur envoyer une communication officielle.

Le tableau A3 indique le rendement de la collecte de données de sondage. Les taux de réponse se situent entre 58 % et 71 %, ce qui est acceptable. Les marges d'erreur sont jugées acceptables. Aucun échantillonnage n'a été effectué, c'est-à-dire que chaque organisation a fait l'objet d'au moins un appel téléphonique.

Tableau A3

Rendement du sondage téléphonique

Population	Population initiale	Population joignable**	Nombre de répondants	Taux de réponse	Marge d'erreur
Clients	183*	172	100	58 %	6,4 %
Partenaires	76	70	50	71 %	8,2 %
TOTAL :	259	242	150	62 %	5,2 %

* Deux entreprises ne sont pas allées jusqu'au bout de la démarche.

** La population joignable exclut les numéros non valides.

Source : Sondage auprès de la clientèle, MEI, juillet 2018 à septembre 2018.

- Données statistiques officielles

Divers documents ont été consultés concernant :

- les orientations gouvernementales et ministérielles : Plan stratégique 2016-2019 du Ministère, Plan d'action en économie numérique, Stratégie numérique du Québec et Plan économique 2015-2016;
- certaines mesures d'aide du gouvernement du Québec dans le domaine : Audit 4.0 et Virage numérique des détaillants. De plus, des données économiques et des données du ministère des Finances ont été utilisées pour l'analyse avantages-coûts.

1.D LIMITES DE L'ÉVALUATION

Tableau A4

Les limites de l'évaluation et les stratégies d'atténuation de leurs effets

Limites de l'évaluation	Stratégies d'atténuation de leurs effets
Certaines cibles ne sont pas accompagnées d'attentes précises de résultats dans les conventions de subvention.	- Les actes administratifs (décrets et conventions) et la documentation de PME 2.0 ont des orientations pouvant être traduites en cibles de tendances (croissance ou maintien) ou en cibles dichotomiques (présence ou absence). - Les attentes habituelles du Ministère, quelle que soit l'intervention évaluée, peuvent être utilisées.
Données précises non disponibles sur les retombées économiques auprès des entreprises clientes des organismes.	L'absence de données précises peut être compensée par l'utilisation d'estimateurs calculés à l'aide des comptes économiques de Statistique Canada et de techniques économétriques appliquées aux données d'enquête.

2.A TABLEAU DE POINTAGE

Évaluation du projet PME 2.0 – Phase 2. Pointage final des résultats sur 100.

		Score obtenu	Maximum possible
Pertinence du projet PME 2.0			
	Critère 1 : Le besoin de numérisation des entreprises et la cohérence avec les responsabilités du Ministère	9,00	10,00
	Critère 2 : La valeur ajoutée du projet pour le Québec	7,67	10,00
	<i>Sous-total pertinence (sur 20 pts)</i>	<u>16,67</u>	20,00
Efficacité dans l'atteinte des résultats visés de PME 2.0			
	Critère 3 : Les résultats immédiats (extrants)	11,40	13,33
	Critère 4 : Les effets de PME 2.0 sur les entreprises accompagnées dans les cohortes	11,33	13,33
	Critère 5 : L'obtention de retombées socioéconomiques pour le Québec	9,55	13,33
	<i>Sous-total efficacité (sur 40 pts)</i>	<u>32,28</u>	40,00
Efficiency de la dépense publique			
	Critère 6 : L'efficacité du projet PME 2.0	16,67	20,00
	<i>Sous-total efficacité (sur 20 pts)</i>	<u>16,67</u>	20,00
Conformité de l'utilisation de l'aide financière			
	Critère 7 : La conformité opérationnelle du projet	7,33	10,00
	Critère 8 : La satisfaction de la clientèle et la coordination du projet	8,83	10,00
	<i>Sous-total conformité (sur 20 pts)</i>	<u>16,16</u>	20,00
	Total sur 100	81,78	100,00

2.B ANALYSE AVANTAGES-COÛTS

En lien avec la cible 15, l'évaluation du ratio de rendement est effectuée à l'aide d'une analyse avantages-coûts, réalisée du point de vue du contribuable et de la société dans son ensemble. Elle vise à quantifier sur une même base monétaire (le dollar) les bénéfices (ou avantages) économiques attribuables aux activités du projet PME 2.0 et les coûts économiques de l'aide financière gouvernementale qui lui a été versée de 2015-2016 à 2017-2018. Le financement accordé est jugé efficient lorsque les retombées économiques sont supérieures aux coûts consentis pour les obtenir. Les composantes du modèle d'analyse sont les suivantes :

- **Les retombées économiques** : elles correspondent à l'effet du projet sur les entreprises. Les retombées indirectes, évaluées à 1,2 M\$, correspondent à la part de profitabilité (marge bénéficiaire) extraite de l'effet sur les ventes, mesuré à la cible 11.
- **Les coûts économiques** : ils correspondent à l'aide financière accordée par le Ministère pour le fonctionnement et les projets.
- **Le coût d'opportunité** : les dépenses publiques ne sont possibles que parce qu'il y a des recettes fiscales, donc prélèvement d'impôts et de taxes auprès des contribuables. Or, ces impôts et ces taxes modifient le comportement économique des contribuables : par exemple, plus l'impôt est élevé, moins ils vont consommer, ce qui entraîne un coût économique lié à l'imposition et à la taxation. Le coût d'opportunité vise à estimer ce coût économique. Pour ce faire, il suffit d'appliquer à tout dollar public dépensé un coefficient correcteur, appelé *coefficient d'inefficacité de la taxation gouvernementale*, fourni par les données du ministère des Finances du Québec. Pour la période évaluée, le coefficient est de 0,554. Ainsi, le coût réel d'une dépense publique de 100 000 \$ est de $100\,000 \$ \times (1 + 0,554) = 155\,400 \$$.

Le taux d'actualisation utilisé est de 6 %. L'actualisation permet de rapporter sur une même base des flux monétaires qui se produisent à des dates différentes. Cette opération est indispensable pour que l'on soit en mesure d'effectuer des opérations arithmétiques sur les retombées et les coûts économiques observés. L'indice implicite des prix du PIB est utilisé pour éliminer la composante inflationniste des flux monétaires.

Les résultats de l'analyse avantages-coûts sont présentés au tableau ci-dessous.

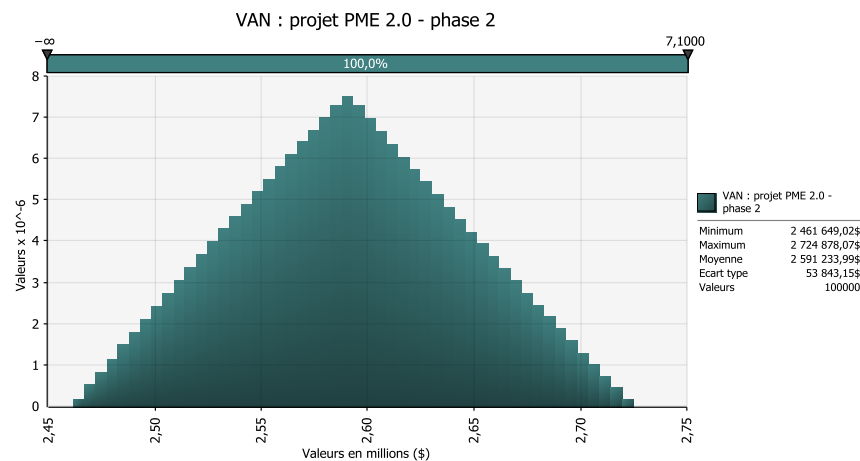
Retombées économiques du projet de 2015 à 2018		Total (en M\$)
Retombées économiques directes		
– Apport des entreprises		6,4
Retombées économiques indirectes		
– Effet sur le chiffre d'affaires des entreprises accompagnées		1,2
<i>Retombées économiques totales (en dollars courants ou dollars nominaux)</i>		7,6
<i>Retombées économiques totales (en dollars réels ou dollars enchaînés de 2015)</i>		7,5
Retombées économiques totales (actualisées à 6,0 % par année)		7,1
Coûts économiques du projet de 2015 à 2018		
Contributions de source publique aux projets		
– Subventions du Ministère		2,9
– Coût d'opportunité lié à la dépense publique (inefficacité de la taxation)		1,6
<i>Coûts économiques totaux (en dollars courants ou dollars nominaux)</i>		4,6
<i>Coûts économiques totaux (en dollars réels ou dollars enchaînés de 2015)</i>		4,5
Coûts économiques totaux (actualisés à 6,0 % par année)		4,2
VAN – Valeur actuelle nette (retombées – coûts économiques = création de richesse)		(2,6)
Ratio de rendement de la dépense publique (retombées/coûts économiques)		1,66

La marge bénéficiaire des entreprises qui a été causée par leur participation à PME 2.0 a été estimée à partir de la cible 11, soit l'effet du projet sur le chiffre d'affaires des entreprises. Le chiffre d'affaires supplémentaire est calculé à partir du chiffre d'affaires d'un groupe témoin n'ayant pas bénéficié du projet. Seule la marge bénéficiaire calculée à l'aide de l'outil¹⁴ du gouvernement du Canada a été considérée, selon les codes SCIAN du commerce de détail (44-45) et du secteur manufacturier (31-33).

L'ANALYSE DE SENSIBILITÉ

Une analyse de sensibilité basée sur la méthode de Monte-Carlo a été réalisée au moyen du logiciel @Risk. Le résultat est présenté dans le graphique ci-dessous :

- La méthode de Monte-Carlo est appliquée sur la valeur actuelle nette (VAN), qui correspond à la différence entre les retombées économiques et les coûts économiques. L'analyse de Monte-Carlo indique que les probabilités d'une VAN inférieure à zéro (et par conséquent, d'un ratio de rendement inférieur à 1) sont réduites à 0 % lorsqu'on remplace les paramètres incertains par leurs valeurs les plus basses probables. Les paramètres jugés incertains étaient le coefficient d'inefficacité, le taux d'actualisation et l'effet sur le chiffre d'affaires des entreprises accompagnées.



Les limites de l'analyse de sensibilité sont les suivantes : l'analyse ne tient pas compte des avantages indirects résultant de la participation au projet (amélioration des ventes, contrats de recherche) et des externalités positives.

LES LIMITES DE L'ANALYSE AVANTAGES-COÛTS

L'analyse comporte des limites :

- Le fait que seule une période de trois ans soit analysée signifie que les effets futurs des projets des organismes ne sont pas pris en compte. Toutefois, les retombées économiques de projets antérieurs qui se manifestent pendant cette période le sont.
- Les retombées pour les entreprises sont estimées à l'aide de l'échantillon des entreprises clientes des organismes et répondantes aux sondages. Les taux de réponse aux sondages n'étant pas de 100 %, les estimations sont, par conséquent, prudentes.
- L'analyse ne prend pas en compte les externalités positives pour la société occasionnées par les activités et les projets des organismes financés.
- Globalement, l'analyse est prudente. Par conséquent, les résultats présentés dans le rapport constituent un minimum probable et fiable à 100 %.

¹⁴ L'outil est disponible ici : <http://www.ic.gc.ca/eic/site/pp-pp.nsf/fra/accueil>.

