

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

## **PME 2.0**

# Rapport d'évaluation

Pour la période du 1<sup>er</sup> mai 2012 au 31 mars 2016

## 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 différence de  $\pm 1$  % pour les pourcentages ou de  $\pm 1$  pour les autres valeurs. Cette différence s'explique par l'arrondissement des résultats présentés.
- 3) Dans ce document, le terme « PME » désigne toute entreprise de 250 employés ou moins; ni le chiffre d'affaires ni la valeur des actifs ne sont pris en compte.
- 4) À moins d'avis contraire, les résultats présentés dans le document sont pour la période du 1<sup>er</sup> mai 2012 au 31 mars 2016.

*L'évaluation de la performance de PME 2.0 est réalisée à la demande du Secteur des industries stratégiques et des projets économiques majeurs (ISPEM) et en vertu de la convention de subvention signée avec le ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation, pour la période du 1<sup>er</sup> mai 2012 au 31 mars 2016.*

*Elle vise à apprécier les résultats de l'aide financière de 6 M\$ accordée, du 1<sup>er</sup> mai 2012 au 30 septembre 2015, au projet PME 2.0 par le Ministère.*

*La présente évaluation a été réalisée conformément à la Politique ministérielle d'évaluation de programme et à la Charte de l'évaluation des programmes, disponibles à l'adresse suivante : [www.economie.gouv.qc.ca/evaluation](http://www.economie.gouv.qc.ca/evaluation).*

## AUTEURE DU RAPPORT

**Valérie Horth**  
Évaluatrice de programmes  
Recherche et rédaction

Direction de la coordination, de l'évaluation et  
de la planification  
Ministère de l'Économie, de la Science et  
de l'Innovation

Ce document est disponible  
sur demande auprès de cette direction.

## POUR NOUS JOINDRE

Direction de la coordination, de l'évaluation et  
de la planification  
Ministère de l'Économie, de la Science et  
de l'Innovation

710, place D'Youville, 7<sup>e</sup> étage  
Québec (Québec) G1R 4Y4  
**Téléphone : 418 691-5698, poste 4278**

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

Le présent document est le fruit de la collaboration de plusieurs personnes sans lesquelles les travaux n'auraient pu être menés à leur terme. Ainsi, 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 (DTIC) du ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation (MESI).

Un comité d'évaluation, constitué à l'occasion de la présente évaluation, avait pour objectif d'obtenir l'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 précisément, 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 peuvent 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 PME 2.0.

## LES MEMBRES DU COMITÉ D'ÉVALUATION

- **Josée Beaudoin**, vice-présidente Innovation et transfert  
CEFRIO
- **Abdelali Belhadj**, coordonnateur aux dossiers stratégiques  
DTIC, MESI
- **Claire Adam**, conseillère en développement industriel  
DTIC, MESI
- **Christophe Marchal**, évaluateur principal et chef d'équipe d'évaluation  
Direction de la coordination, de l'évaluation et de la planification (DCEP)  
MESI
- **Valérie Horth**, évaluatrice  
DCEP, MESI

**François Maxime Langlois**  
Directeur  
DCEP

**Christophe Marchal**  
Évaluateur principal et chef d'équipe d'évaluation  
DCEP

La présente évaluation vise à apprécier la performance de PME 2.0 par rapport aux attentes liées au financement de 6 M\$ accordé, du 1<sup>er</sup> mai 2012 au 30 septembre 2015, par le Ministère.

La performance de PME 2.0 est jugée satisfaisante. L'évaluation confirme la pertinence du financement de ce projet pilote, l'efficacité de son modèle d'intervention et les effets bénéfiques et probants de ses activités pour les entreprises québécoises et pour l'économie du Québec. Les principaux résultats constatés sont les suivants :



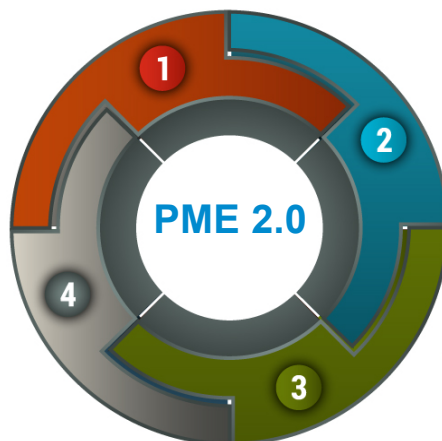
## PERTINENCE

- 30 entreprises sélectionnées : 15 dans le secteur de la mode et 15 en aérospatiale.
- 11 experts, 4 partenaires et 12 chercheurs ayant participé au projet PME 2.0.
- Une valeur ajoutée de l'approche PME 2.0 perçue par 92 % des entreprises et des partenaires.
- Conformité de PME 2.0 avec les priorités du gouvernement du Québec et avec celles du Ministère.
- Effet de levier du financement du Ministère de 1, en deçà des attentes.
- Ratio de rendement de la dépense publique de 1,38, supérieur à la cible, qui était de 1.



## EFFICACITÉ

- Activités de recherche et de transfert attendues réalisées.
- 30 plans d'action numériques conçus.
- La mise en œuvre de 30 projets de numérisation.
- Une reddition de comptes effectuée en conformité avec les principes de gestion axée sur les résultats, et supérieure aux attentes.
- Des dépenses de gestion et d'administration totales de 148 k\$ par année, un résultat inférieur de 25 % aux attentes maximales fixées à 200 k\$/an.
- Des frais de coordination de PME 2.0 par le CEFRIQ qui s'élèvent à 225 k\$, ce qui correspond à 4 % du budget.
- Un taux de satisfaction des entreprises et des partenaires de 96 %.
- Une utilité perçue de PME 2.0 par 95 % des entreprises participantes.



## CONCLUSIONS

Constats de l'évaluation :

- Le projet PME 2.0 répond à un besoin.
- Il est efficace dans ses activités.
- Ses retombées sont suffisamment probantes.

Résultats à améliorer :

- Il faudrait atteindre un effet de levier d'au moins 2 pour le financement du Ministère.



## EFFETS

- 90 % des entreprises ayant augmenté leurs compétences numériques.
- 95 % des entreprises ayant bonifié leur modèle d'affaires à la suite des projets de numérisation de PME 2.0.
- Des investissements supplémentaires de 2,2 M\$ effectués.
- 90 % des entreprises sondées ayant observé un gain de productivité du travail.
- Un effet positif sur le chiffre d'affaires observé par 35 % des entreprises.
- Une création de richesse liée à PME 2.0 et aux projets de numérisation soutenus estimée à 3,4 M\$.

## CHAPITRE 1 – LE PORTRAIT DE PME 2.0

|     |                                   |   |
|-----|-----------------------------------|---|
| 1.1 | La mission et les objectifs ..... | 5 |
| 1.2 | Les activités .....               | 5 |
| 1.3 | Les clientèles .....              | 5 |

## CHAPITRE 2 – LE CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

|     |                                                   |   |
|-----|---------------------------------------------------|---|
| 2.1 | Les objectifs de l'évaluation .....               | 6 |
| 2.2 | L'aide financière accordée par le Ministère ..... | 6 |

## CHAPITRE 3 – LA MÉTHODE DE L'ÉVALUATION

|     |                                                |   |
|-----|------------------------------------------------|---|
| 3.1 | La méthode en bref .....                       | 8 |
| 3.2 | La portée et les limites de l'évaluation ..... | 8 |
| 3.3 | Les sources d'information .....                | 9 |

## CHAPITRE 4 – LA PERTINENCE DU FINANCEMENT

|     |                                                          |    |
|-----|----------------------------------------------------------|----|
| 4.1 | La demande pour les services du projet PME 2.0 .....     | 11 |
| 4.2 | La valeur ajoutée du projet PME 2.0 pour le Québec ..... | 13 |
| 4.3 | L'efficacité du modèle d'intervention du Ministère ..... | 15 |

## CHAPITRE 5 – L'EFFICACITÉ DU FINANCEMENT

|     |                                                                    |    |
|-----|--------------------------------------------------------------------|----|
| 5.1 | Les activités réalisées en lien avec les objectifs du projet ..... | 17 |
| 5.2 | La gouvernance et la reddition de comptes du projet .....          | 19 |
| 5.3 | La satisfaction de la clientèle et des partenaires .....           | 21 |

## CHAPITRE 6 – LES EFFETS DU FINANCEMENT

|     |                                                                            |    |
|-----|----------------------------------------------------------------------------|----|
| 6.1 | Les effets directs de la numérisation sur les entreprises .....            | 23 |
| 6.2 | Les effets sur la compétitivité et le positionnement des entreprises ..... | 24 |
| 6.3 | Les retombées socioéconomiques .....                                       | 25 |

## CHAPITRE 7 – LES CONCLUSIONS DE L'ÉVALUATION

|     |                                                  |    |
|-----|--------------------------------------------------|----|
| 7.1 | Les principaux constats .....                    | 27 |
| 7.2 | Les réponses aux questions de l'évaluation ..... | 28 |
| 7.3 | L'appréciation générale de la performance .....  | 29 |

## ANNEXES

|          |                                               |    |
|----------|-----------------------------------------------|----|
| ANNEXE 1 | LA MÉTHODE D'APPRÉCIATION DES RÉSULTATS ..... | 30 |
| ANNEXE 2 | L'ANALYSE AVANTAGES-COÛTS .....               | 31 |

### 1.1 LA MISSION ET LES OBJECTIFS

PME 2.0 est un projet pilote qui a été annoncé dans le budget 2012-2013 du gouvernement du Québec. Entre 2012 et 2015, il a permis d'expérimenter une nouvelle approche pour favoriser une intégration optimale des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans les PME du Québec. Cette initiative visait, à développer des outils novateurs et à poser les bases d'une approche renouvelée qui permettrait de favoriser l'adoption des TIC dans l'ensemble des PME industrielles du Québec<sup>1</sup>.

L'approche de PME 2.0 consiste à appuyer les PME dans leur gestion numérique et dans le développement tant de leur capital numérique (infrastructures et équipements) que des connaissances et compétences permettant aux travailleurs d'utiliser le numérique à des fins de productivité et d'innovation.

Les objectifs de PME 2.0 sont les suivants :

- Expérimenter une nouvelle approche relative à la gestion du numérique des PME traditionnelles pour favoriser leur développement (sur le plan de l'innovation, du processus de travail et de production, du développement des marchés, etc.).
- Favoriser l'appropriation du numérique par les PME, dans l'optique de rehausser leur productivité et leur image.
- Développer les compétences numériques des travailleurs et des gestionnaires des PME.
- Développer les capacités d'innovation par les TIC chez les gestionnaires.

### 1.2 LES ACTIVITÉS

Les principales activités reliées à PME 2.0 sont les suivantes :

- La réalisation de portraits numériques sectoriels (dans les secteurs de la mode et de l'aérospatiale).
- La conception des outils diagnostiques mesurant la capacité numérique des entreprises.
- La conception et la construction du plan numérique et des outils de l'intervention. L'outillage clé en main pour l'intervention PME 2.0 permet d'épauler concrètement le passage au numérique et de cibler les zones stratégiques d'innovation par les TIC selon les secteurs.
- Un accompagnement auprès de l'entreprise, qui favorise un changement rapide dans le processus de travail et un alignement entre les stratégies de l'entreprise et son plan numérique.
- Le transfert, l'acquisition de l'expérience et la généralisation de l'approche PME 2.0.

### 1.3 LES CLIENTÈLES

Pour la partie expérimentale de PME 2.0, deux secteurs d'activité ont été sélectionnés : la mode et l'aérospatiale. Il a été convenu que trente entreprises participeraient à l'expérience, soit quinze par secteur d'activité.

---

<sup>1</sup> Portrait du projet provenant de la convention de subvention du Ministère avec le CEFRIQ.

### 2.1 LES OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION

L'évaluation vise à apprécier dans quelle mesure le projet PME 2.0 atteint les résultats attendus (c'est-à-dire les cibles) par le Ministère et à confirmer qu'il répond à un besoin justifiant un financement public. Par conséquent, il est nécessaire d'évaluer la pertinence, l'efficacité et les effets de l'aide accordée par le Ministère, en vue de répondre aux trois questions suivantes :

1. Le projet répond-il à un besoin?
2. Le projet est-il efficace dans ses activités?
3. Les retombées sont-elles suffisamment probantes?

Le protocole d'évaluation utilisé pour répondre à ces trois questions est présenté au tableau 2.1.

Tableau 2.1

#### Protocole d'évaluation des résultats de l'aide financière accordée à PME 2.0

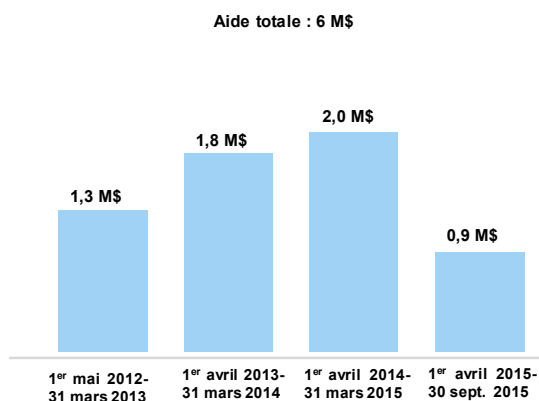
| Volets                                                                              | Critères à évaluer                                                      | Questions |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Pertinence</b>                                                                   |                                                                         |           |
|    | 1. La demande pour les services du projet PME 2.0                       | 1         |
|                                                                                     | 2. La valeur ajoutée du projet PME 2.0 pour le Québec                   | 1         |
|                                                                                     | 3. L'efficacité du modèle d'intervention du Ministère                   | 1         |
| <b>Efficacité</b>                                                                   |                                                                         |           |
|  | 4. Les activités réalisées en lien avec les objectifs du projet         | 2         |
|                                                                                     | 5. La gouvernance et la reddition de comptes du projet                  | 2         |
|                                                                                     | 6. La satisfaction de la clientèle et des partenaires                   | 2         |
| <b>Effets</b>                                                                       |                                                                         |           |
|  | 7. Les effets directs de la numérisation sur les entreprises            | 3         |
|                                                                                     | 8. Les effets sur la compétitivité et le positionnement des entreprises | 3         |
|                                                                                     | 9. Les retombées socioéconomiques                                       | 3         |

### 2.2 L'AIDE FINANCIÈRE ACCORDÉE PAR LE MINISTÈRE

Le graphique 2.1 présente l'aide financière accordée par le Ministère.

Graphique 2.1

#### Financement accordé par le Ministère

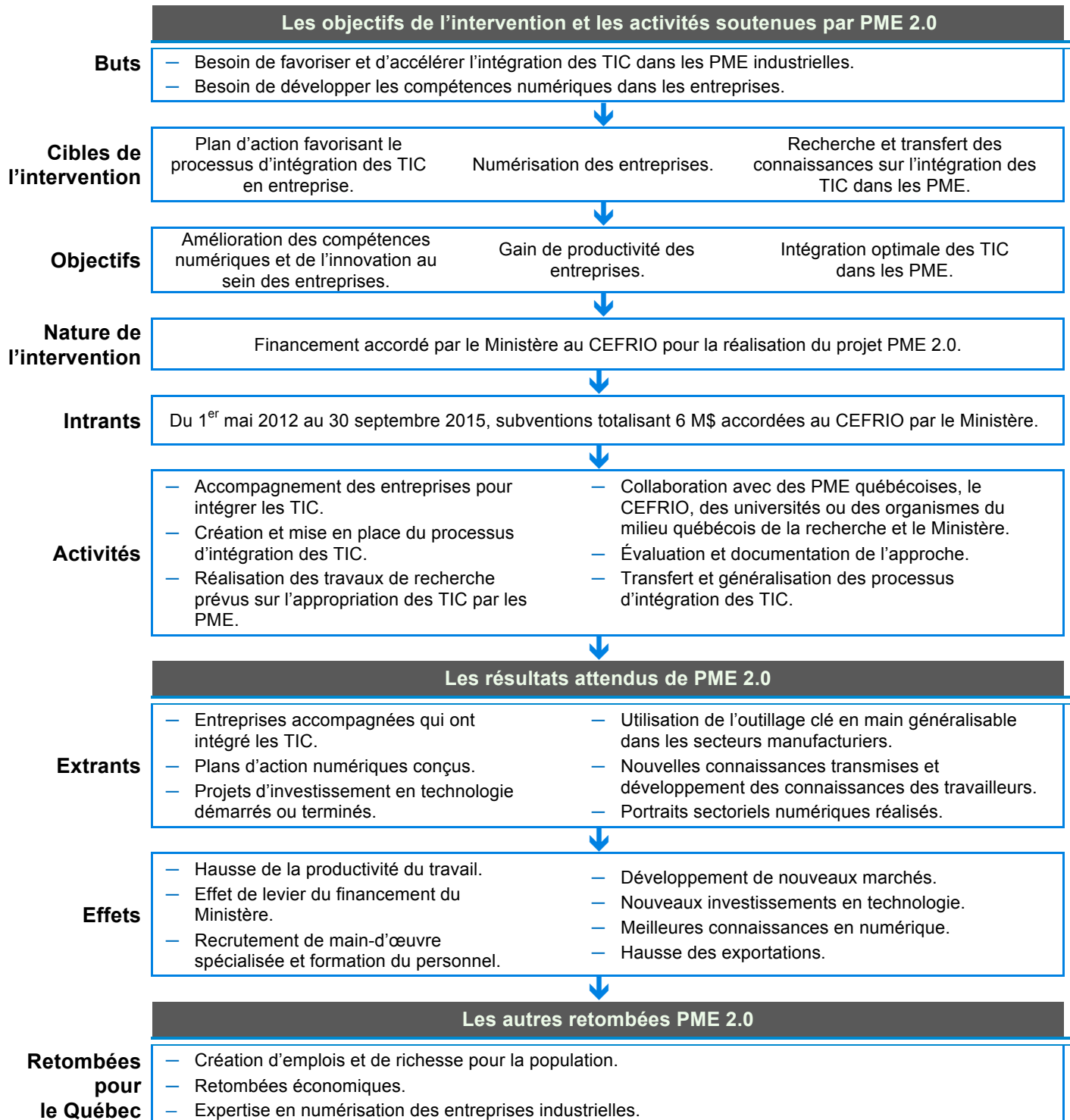


Source : DTIC, avril 2016, MESI.

# CHAPITRE 2

## LE CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

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



### 3.1 LA MÉTHODE EN BREF

La méthode d'évaluation repose sur une analyse multicritère. Celle-ci définit des critères, cibles et indicateurs se rapportant aux trois aspects de l'évaluation à traiter dans le mandat, soit la pertinence, l'efficacité et les effets du projet PME 2.0.

Les indicateurs et les cibles de résultats définis dans le présent rapport d'évaluation découlent d'un examen de la documentation administrative relative au financement consenti au projet (en particulier la convention de subvention) ainsi que des orientations du Ministère et des politiques gouvernementales dans le domaine.

Dans le but d'apprécier au plus juste la pertinence et la performance du projet, un pointage de 0 à 100 est attribué aux résultats constatés pour l'ensemble des cibles. La méthode de pointage est détaillée à l'annexe 1.

### 3.2 LA PORTÉE ET LES LIMITES DE L'ÉVALUATION

L'évaluation porte sur les résultats obtenus par PME 2.0 du 1<sup>er</sup> mai 2012 au 31 mars 2016, ce qui correspond aux années financières gouvernementales 2012-2013, 2013-2014, 2014-2015 et 2015-2016. Pour la présentation des résultats dans ce rapport d'évaluation, les années financières sont converties selon les années calendaires suivantes : 2012-2013 → 2012; 2013-2014 → 2013; 2014-2015 → 2014; 2015-2016 → 2015.

Par ailleurs, cette évaluation ne vise pas à recommander le renouvellement, l'arrêt ou la modification du financement gouvernemental. Elle vise à mesurer l'atteinte des résultats du financement gouvernemental. Par conséquent, ce rapport d'évaluation est une aide à la décision pour les autorités du Ministère et une source d'information factuelle pour le gouvernement en général.

La réalisation du mandat comporte certaines limites techniques, pour lesquelles est envisagé l'emploi de stratégies qui visent à atténuer leurs effets. Le tableau 3.1 fait le portrait de ces limites et stratégies.

**Tableau 3.1**

#### 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 la convention de subvention.           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Les actes administratifs (décrets et conventions) et la documentation de PME 2.0 ont des orientations qui peuvent être traduites en cibles de tendances (croissance ou maintien) ou en cibles dichotomiques (présence ou absence).</li> <li>Les attentes habituelles du Ministère, quelle que soit l'intervention évaluée, peuvent être utilisées.</li> </ul> |
| Certaines données précises sur les retombées économiques auprès des entreprises participantes ne sont pas disponibles. | <ul style="list-style-type: none"> <li>L'absence de données précises peut être compensée par l'utilisation d'estimateurs calculés à l'aide des comptes économiques de Statistique Canada et par l'application de techniques économétriques aux données d'enquêtes.</li> </ul>                                                                                                                        |

### 3.3 LES SOURCES D'INFORMATION

Conformément aux pratiques d'évaluation en vigueur au Ministère, plusieurs sources de données ont été utilisées, de façon à obtenir de l'information quantitative et qualitative. Cette approche permet aussi de vérifier l'exactitude des données en les croisant avec de multiples sources, que voici :

#### 1. Requêtes d'information adressées au CEFRIO

Deux requêtes d'information ont été transmises au CEFRIO, une première de nature quantitative et une seconde de nature qualitative. Les données qualitatives ont facilité l'interprétation des données quantitatives.

#### 2. Demande d'information à la direction responsable au Ministère

Tous les éléments de reddition de comptes reçus par le Ministère ont été analysés. La reddition de comptes réalisée par le CEFRIO a couvert certains indicateurs de résultats relatifs à des attentes précises, en vertu de la convention de subvention. La DTIC a été sollicitée pour fournir les informations recueillies. De plus, un questionnaire qualitatif a été envoyé à la DTIC et aux autres directions du Ministère impliquées dans le projet (la Direction des biens de consommation, du commerce et des services, la Direction du transport et de la logistique et la Direction du développement des entreprises) pour recueillir leur opinion sur le projet.

#### 3. Sondages auprès de la clientèle et des partenaires

Deux sondages téléphoniques ont été réalisés auprès des populations à l'étude, en l'occurrence :

- la clientèle de PME 2.0;
- les partenaires de PME 2.0.

Les populations admissibles au sondage étaient les entreprises ayant participé au projet pendant la période allant du 1<sup>er</sup> mai 2012 au 31 mars 2016 ainsi que les partenaires du projet pour la même période. La collaboration du CEFRIO a été nécessaire pour dresser les listes des répondants potentiels ainsi que pour leur envoyer une communication officielle. Les sondages, réalisés par voie téléphonique, ont été confiés à une firme de sondage privée. Le tableau 3.2 indique le rendement de la collecte des données de sondage.

Les taux de réponse sont de plus de 70 %, ce qui est très bien. Les marges d'erreur sont jugées acceptables pour ces populations de petite taille.

**Tableau 3.2**

#### Rendement des sondages téléphoniques réalisés pour l'évaluation de PME 2.0

| Population  | Population admissible (N) | Population joignable* (N) | Nombre de répondants (n) | Taux de réponse (%) | Marge d'erreur (%) |
|-------------|---------------------------|---------------------------|--------------------------|---------------------|--------------------|
| Clientèle   | 30                        | 27                        | 20                       | 74 %                | ± 12,87 %          |
| Partenaires | 4                         | 4                         | 4                        | 100 %               | ± 0 %              |

\* La population joignable exclut les numéros non valides ou sans service, les fermetures d'entreprise, les doublons et les numéros hors échantillon.

Source : Enquêtes clientèle et partenaires de PME 2.0, MESI, juillet 2016.

### 4. Consultation entre le CEFRIO et le Ministère

Tout au long de l'élaboration du rapport, des entretiens téléphoniques ont été réalisés auprès du CEFRIO et de la DTIC pour obtenir des compléments d'information.

De plus, vers la fin des analyses, d'autres entretiens ont été réalisés entre le CEFRIO et la direction responsable au Ministère. Ils ont permis de confirmer ou d'infirmer certaines tendances observées, et ils ont préparé l'évaluatrice pour l'élaboration des recommandations.

### 5. Une analyse documentaire

Pour compléter l'information recueillie, la documentation provenant du CEFRIO a été consultée. La documentation fournie par le Ministère et le CEFRIO est composée des rapports d'activités, des états financiers, de la convention de subvention et d'autres documents utiles à l'évaluation. Les sites Internet du Ministère et du CEFRIO ont constitué des sources d'information.

### 6. Statistiques publiques officielles

Les banques de données officielles ont été consultées. Leurs informations sont utilisées pour compléter les informations recueillies ou pour fournir des bases de comparaison entre certains résultats du projet. Les principales banques disponibles sont celles de Statistique Canada (CANSIM), d'Industrie Canada (Données sur la performance financière) et de l'Institut de la statistique du Québec (Comptes économiques).



### 4.1 LA DEMANDE POUR LES SERVICES DU PROJET PME 2.0

#### LES CIBLES

1. L'accompagnement de 30 PME dans l'intégration du numérique : 15 dans l'aérospatiale et 15 dans le secteur de la mode et du vêtement.
2. Des experts (au moins cinq), des partenaires et des chercheurs (au moins six) qui participent activement au projet.
3. Approche PME 2.0 généralisable pour permettre son ouverture à d'autres secteurs d'activité.

#### Constats relatifs à la cible 1

**La cible est atteinte.** Au démarrage de PME 2.0, c'est-à-dire au cours de l'appel de projets, 63 entreprises ont déposé leur candidature, dont 24 dans le secteur de l'aérospatiale et 39 dans le secteur de la mode et du vêtement. Parmi celles-ci, 15 entreprises du secteur de la mode et 15 entreprises du secteur de l'aérospatiale ont été sélectionnées pour participer au projet PME 2.0. Toutefois, une entreprise a abandonné PME 2.0 après avoir déposé son projet de numérisation<sup>2</sup>.

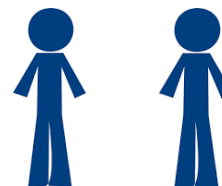
Les entreprises sélectionnées étaient majoritairement des petites et moyennes entreprises<sup>3</sup>; seules trois entreprises avaient plus de 250 employés. En ce qui concerne la répartition sur le territoire québécois, 60 % des entreprises sélectionnées se situaient dans la région de Montréal et 10 % dans la Capitale-Nationale. Les autres étaient dans les régions de Laval, de Chaudière-Appalaches, de Lanaudière, de l'Estrie, des Laurentides et de la Montérégie.

La démarche de sélection par appel de projets ciblait précisément les entreprises dans les deux secteurs visés qui avaient :

- plus de cinq employés;
- un chiffre d'affaires d'au moins 1 M\$;
- au moins 50 % de leur chiffre d'affaires en aérospatiale (pour les entreprises du secteur de l'aérospatiale);
- une fonction à valeur ajoutée, si la production n'était pas réalisée au Québec (pour les entreprises du secteur de la mode).

Ensuite, les entreprises ont été sélectionnées selon les critères de représentativité sectorielle du modèle d'affaires, de représentativité sectorielle de la problématique technologique et du niveau stratégique de l'intention de transformation numérique. De plus, les entreprises qui avaient acquis une certaine maturité d'affaires et qui avaient fait leurs preuves sur le marché ont été favorisées, tout comme celles dont la direction démontrait une motivation évidente à tirer un profit à long terme de l'effet du projet. D'emblée ont été exclues les entreprises dont le projet était peu stratégique.

**15 entreprises en mode**



**15 entreprises en aérospatiale**

<sup>2</sup> L'entreprise a tout de même réalisé son projet de numérisation, mais sans l'accompagnement offert par PME 2.0.

<sup>3</sup> Treize entreprises ont moins de 50 employés, et 14 en ont entre 50 et 249.

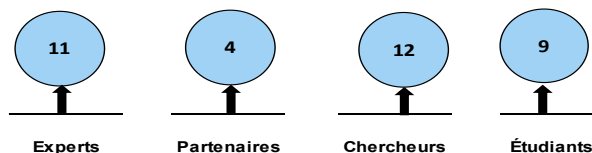


### Constats relatifs à la cible 2

**La cible est atteinte.** Pendant la réalisation du projet PME 2.0, onze experts y ont contribué : cinq de façon régulière (deux experts sectoriels, deux experts fonctionnels et un expert en technologie) et six de façon plus ponctuelle. Ces onze experts ont été sollicités pour les phases d'intervention auprès des entreprises et de transfert.

### Graphique 4.1

#### Partenaires et chercheurs contribuant à PME 2.0



De plus, quatre partenaires ont collaboré au projet PME 2.0, soit Aéro Montréal, STIQ, Montréal Couture et Vestechpro. Tous les partenaires ont été rémunérés pour leur apport au projet et sont intervenus dans les phases de mobilisation et de transfert. Également, douze chercheurs (de l'UQAM, de la TELUQ, de HEC Montréal, de l'École polytechnique et de l'École de technologie supérieure [ETS]) et neuf étudiants aux cycles supérieurs ont contribué par leurs recherches au projet PME 2.0. Ces chercheurs et étudiants sont intervenus dans les phases de production de connaissances et de transfert.

### Constats relatifs à la cible 3

**La cible est atteinte.** La généralisation de l'approche s'est manifestée par la création d'outils de transfert accessibles sur le site PMEnumerique.ca, par des cas à succès et par des ateliers.

Cette généralisation s'est accomplie en plusieurs étapes. En premier lieu, des ateliers de transfert PME 2.0 ont été réalisées avec les entreprises participantes au programme pilote. Ensuite, des ateliers de transfert ont été organisés dans les deux secteurs pilotes, à l'aide des partenaires, pour partager l'expérience avec les entreprises en mode et en aérospatiale (92 participants sur invitation). De plus, des ateliers basés sur les résultats de PME 2.0 ont été réalisés; ils étaient ouverts à certains secteurs manufacturiers. Deux partenaires du projet (Vestechpro et STIQ) et d'autres partenaires du milieu (C2-MTL et Vêtement Québec, entre autres) ont participé à la réalisation de ces ateliers de transfert, auxquels 109 participants ont pris part. Ces ateliers étaient généralement d'une demi-journée. Finalement, le CEFRIO a présenté les résultats de PME 2.0 à l'occasion de plusieurs événements et conférences, où 1 534 participants ont assisté.

Le CEFRIO a élaboré deux outils de transfert pour permettre à toutes les entreprises d'avoir accès à de l'information sur le processus de transformation numérique : le diagnostic de la capacité numérique et le plan numérique, qui sont sur sa plateforme Web.

Toutefois, vu la nature intensive de l'approche PME 2.0 (diagnostic, accompagnement et suivi), une préoccupation persiste, chez deux directions impliquées dans le projet, quant à la possibilité d'adapter l'approche à un plus grand nombre d'entreprises et quant au coût de la démarche par entreprise.

En cours de réalisation du projet PME 2.0, le CEFRIO a été sollicité par plusieurs organisations en développement économique et associations industrielles qui désiraient utiliser la démarche de PME 2.0 dans leur milieu. Ces demandes ont été exprimées en cours de route et ont conduit à l'élaboration de nouvelles approches de transfert. Le CEFRIO a pu élaborer le cadre de la phase 2 de PME 2.0, à partir des besoins exprimés par ces organisations et sur la base des résultats obtenus dans la phase 1<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> Requête auprès du CEFRIO, juillet 2016.



### CIBLES 1 à 3

#### COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATRICE SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 1

**Les résultats sont jugés satisfaisants**, car les trois cibles sont atteintes.

Concernant la cible 1, quinze entreprises en mode et quinze entreprises en aérospatiale ont été sélectionnées et accompagnées dans le projet PME 2.0.

Concernant la cible 2, le nombre ciblé de partenaires, d'experts et de chercheurs a été atteint.

Concernant la cible 3, on peut conclure que la généralisation de PME 2.0 s'est concrétisée par la conception d'outils de transfert des résultats de PME 2.0 et par les outils de diagnostic mis à la disposition des PME à l'aide de la plateforme Web. De plus, de nombreux ateliers de transfert ont été réalisés pour partager l'expérience PME 2.0 avec les entreprises des secteurs manufacturiers.

L'aide et l'accompagnement fournis par le CEFRIO et par des experts indépendants contribuent à la création de la valeur ajoutée de PME 2.0, selon 82 % des entreprises participantes et des partenaires (18/22). Il est pertinent d'inclure cet aspect dans les outils de généralisation et dans les phases subséquentes du projet.

## 4.2 LA VALEUR AJOUTÉE DU PROJET PME 2.0 POUR LE QUÉBEC

### LES CIBLES

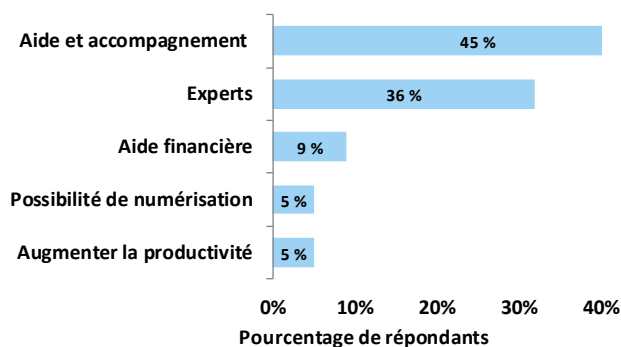
4. Une valeur ajoutée probante de l'approche utilisée.
5. Une absence de redondance du projet PME 2.0 avec d'autres initiatives québécoises.
6. Des objectifs et activités de PME 2.0 en conformité avec les priorités gouvernementales.

### Constats relatifs à la cible 4

**La cible est dépassée.** Trois des quatre directions impliquées dans le projet perçoivent une valeur ajoutée dans l'approche utilisée par rapport à l'accompagnement et aux programmes habituels du Ministère offerts aux entreprises. Également, **92 % des entreprises et des partenaires (22/24)** estiment que l'approche PME 2.0 possède une valeur ajoutée. Les éléments les plus cités qui précisent la valeur ajoutée selon les entreprises et partenaires sont l'aide et l'accompagnement de qualité apportés pour la démarche (10/22) et l'accès à des experts indépendants (8/22).

Par ailleurs, les différentes directions du Ministère et les partenaires ont énuméré plusieurs avantages de l'approche utilisée. Ces avantages consistent principalement en une démarche structurée (clé en main) axée sur la transformation numérique, adaptée à chaque entreprise, et en l'apport des experts indépendants et du CEFRIO dans l'accompagnement des entreprises. En ce qui a trait aux inconvénients de l'approche, aucun commentaire ne ressort clairement chez les différents répondants. Quelques éléments relevés par certains acteurs du projet ou certaines entreprises sont la lourdeur du processus et une amélioration souhaitée des informations fournies aux entreprises (qualité et clarté), mais ces commentaires ne sont pas formulés par une majorité de répondants. Finalement, deux directions du Ministère sur les quatre

**Graphique 4.2**  
Valeur ajoutée de l'approche PME 2.0



Source : Sondage auprès des entreprises et des partenaires, n = 24, juillet 2016.



impliquées dans le projet ont signifié le besoin d'améliorer la définition des rôles du Ministère et du CEFRIQ dans PME 2.0.

### Constats relatifs à la cible 5

**La cible est dépassée.** Par son approche globale, PME 2.0 (accompagnement, diagnostic, recherche, transfert) se distingue des autres programmes du gouvernement et du secteur privé. Certaines parties de l'accompagnement ou des activités de transfert peuvent être offertes par le privé, par certains centres collégiaux de transfert de technologie (CCTT) ou à travers les directions régionales du Ministère. L'ensemble de l'approche de la phase 1 de PME 2.0 est unique par son aspect expérimental et son approche clé en main. De plus, son action en transformation numérique est complémentaire à l'action des autres acteurs de développement économique au Québec.

Trois des quatre partenaires considèrent les services de PME 2.0 comme complémentaires, et un partenaire les considère comme uniques, quand ils les comparent aux services du secteur privé, à des organismes ou à d'autres programmes gouvernementaux. Trois des quatre directions du Ministère impliquées dans le projet observent des caractéristiques qui distinguent PME 2.0 des autres programmes et de l'accompagnement habituel du Ministère offert aux entreprises.

### Constats relatifs à la cible 6

**La cible est atteinte.** Plusieurs documents produits par le gouvernement du Québec au cours des cinq dernières années permettent de considérer la numérisation comme une de ses priorités.

Voici ce que précisait le plan budgétaire 2012-2013 : « *Pour répondre aux besoins des PME et favoriser une intégration optimale des TIC, la mesure PME 2.0 sera mise en place et développée par le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation et des partenaires comme le CEFRIQ. Une trentaine de PME des secteurs de la mode et de l'aérospatial participeront à PME 2.0, et ce, dans le cadre d'un projet pilote*<sup>5</sup>. »

De plus, lors du discours sur le budget 2012-2013, le ministre des Finances du Québec prononçait ce qui suit : « *L'investissement dans les technologies de l'information et des télécommunications constitue un moteur de productivité, de compétitivité et de croissance des entreprises. Les PME manufacturières québécoises doivent accélérer le virage numérique. J'annonce la création d'ESSOR 2.0 et de PME 2.0, deux programmes destinés à accompagner les PME manufacturières dans l'intégration des technologies de l'information*<sup>6</sup>. »

Également, le Plan économique du Québec 2016-2017 prévoit l'adoption d'une stratégie numérique d'avant-garde : « *Le Plan économique prévoit des initiatives totalisant 162 millions de dollars sur cinq ans dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie numérique*<sup>7</sup>. » L'un des plans d'action sectoriels de la stratégie numérique du Québec est le Plan d'action en économie numérique, qui a été déposé par le Ministère en mai 2016. Dans ce plan d'action, on peut lire : « *En s'appuyant entre autres sur les leçons dégagées dans le cadre du projet PME 2.0, ces équipes seront également les mieux placées pour conseiller les entreprises quant aux meilleures pratiques à adopter, aux choix technologiques et à leur utilisation optimale. Une enveloppe totale de 20 millions de dollars, dont une partie est réservée au secteur du commerce de détail, est prévue sur cinq ans pour la mise en œuvre de cette mesure [PME 2.0]*<sup>8</sup>. »

Ainsi, l'économie numérique est au cœur des priorités du gouvernement du Québec et du Ministère. En effet, dans le *Plan stratégique 2016-2019* du Ministère, l'un des objectifs stratégiques est de « *Favoriser l'appropriation du numérique par les entreprises*<sup>9</sup> », ce qui constitue l'objectif principal du projet PME 2.0.

<sup>5</sup> Budget 2012-2013 – Plan budgétaire, Gouvernement du Québec, mars 2012.

<sup>6</sup> Discours sur le budget 2012-2013, Gouvernement du Québec, mars 2012.

<sup>7</sup> Le Plan économique du Québec – mars 2016, Gouvernement du Québec.

<sup>8</sup> Plan d'action en économie numérique, Gouvernement du Québec, 2016.

<sup>9</sup> Plan stratégique 2016-2019, MESI, avril 2016.



### CIBLES 4 à 6

#### COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATRICE SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 2

**Les résultats sont jugés très satisfaisants**, car deux cibles sont dépassées et une cible est atteinte.

Concernant la cible 4, une valeur ajoutée est constatée par 92 % des entreprises et des partenaires et par trois des quatre directions impliquées dans le projet. De plus, les avantages cités de l'approche PME 2.0 sont supérieurs aux inconvénients rencontrés.

Par ailleurs, les rôles respectifs du CEFRIQ et du Ministère dans le projet mériteraient une meilleure définition. Il est suggéré d'entamer une réflexion à ce sujet.

Concernant la cible 5, selon les partenaires et les directions jointes, il n'y a pas de redondance entre le projet PME 2.0 dans son ensemble et d'autres initiatives québécoises. Toutefois, certains services peuvent être offerts par des organismes publics et le secteur privé.

Concernant la cible 6, plusieurs publications ainsi que le plan stratégique du Ministère suggèrent que la numérisation des entreprises est au cœur des priorités du Ministère et du gouvernement du Québec.

### 4.3 L'EFFICIENCE DU MODÈLE D'INTERVENTION DU MINISTÈRE

#### LES CIBLES

7. Un effet de levier du financement du Ministère d'au moins 2.
8. Un ratio bénéfices-coûts au moins égal à 1.

#### Constats relatifs à la cible 7

**La cible est partiellement atteinte.** L'effet de levier du financement du Ministère est de 1,0. En effet, le financement du projet par le Ministère a été de 5 976 554 \$, et les investissements des entreprises dans les projets de numérisation se sont élevés à 5 851 980 \$<sup>10</sup>.

Cependant, il faut mentionner qu'une partie importante de la subvention (43 %) a été utilisée pour la conception des outils de diagnostic, la recherche et les activités de transfert et de généralisation. De plus, le nombre d'entreprises participantes s'est limité à trente, ce qui a réduit la possibilité d'obtenir un effet de levier plus important. Également, les entreprises participantes ont estimé des dépenses prévisionnelles supplémentaires de 9,9 M\$ lors des bilans en 2015. Ainsi, l'effet de levier du financement du Ministère pourrait différer lorsque le calcul sera réalisé pour la phase 2 du projet PME 2.0.

<sup>10</sup> Les dépenses réelles des entreprises sont de 7,3 M\$, en excluant les subventions de 1,5 M\$ du Ministère aux entreprises.



### Constats relatifs à la cible 8

**La cible est atteinte.** Le graphique 4.3 indique le ratio de rendement de la dépense publique de PME 2.0 pour la période évaluée. L'annexe 2 du présent document donne les explications relatives à la méthode d'analyse.

Le ratio de rendement de la dépense publique est estimé à 1,38. Cela veut dire que la dépense publique liée au projet PME 2.0 est rentable pour la société. En effet, chaque dollar investi en dépense publique pour financer le projet PME 2.0 correspond à 1,38 \$ en flux économiques nouveaux générés dans l'économie québécoise.

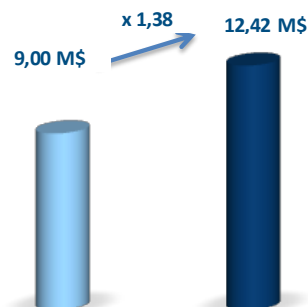
### Information complémentaire

La subvention du Ministère dans le projet PME 2.0 a été de 5 976,6 k\$. Les dépenses relatives à la phase du projet *Approche individuelle pour intensifier l'usage du numérique*<sup>11</sup> sont de 113,4 k\$ par entreprise participante. Ce coût inclut uniquement les dépenses réalisées pour l'accompagnement jusqu'à la mise en œuvre des projets de numérisation des trente entreprises du projet pilote. Le montant exclut toutes les dépenses pour la réalisation des outils, la recherche et les activités de transfert. Ainsi, cela représente le coût direct de l'aide à une entreprise.

Les coûts totaux du projet par entreprise aidée et par emploi créé sont, respectivement, de 199 k\$ et de 239 k\$. Ces montants comprennent l'ensemble des dépenses du projet PME 2.0. Les dépenses totales incluent la conception des outils de diagnostic, la recherche et les activités de transfert qui seront utilisées dans les phases subséquentes de PME 2.0.

**Graphique 4.3**

### Ratio de rendement de la dépense publique



Coûts économiques Retombées économiques

Sources : Données du CEFRIQ et sondage auprès des entreprises, 2016.



### CIBLES 7 et 8

### COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATRICE SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 3

**Les résultats sont jugés partiellement satisfaisants**, car une cible est atteinte et l'autre l'est partiellement.

Concernant la cible 7, l'effet de levier du financement du Ministère est de 1,0, ce qui veut dire que pour chaque dollar investi par le Ministère, au moins un dollar a été investi dans les projets de numérisation. Cependant, l'attente du Ministère en matière d'effet de levier du financement du Ministère est d'au moins 2,0. Ainsi, cette cible est partiellement atteinte.

Concernant la cible 8, le ratio de rendement de la dépense publique de PME 2.0 est de 1,38, ce qui est supérieur à la cible fixée à 1.

Par ailleurs, vu la nature expérimentale du projet et le bassin limité à trente entreprises, il n'est pas possible de comparer le projet aux autres interventions du Ministère en ce qui a trait au coût par entreprise aidée.

<sup>11</sup> Rapport d'activités synthèse de PME 2.0, 2012-2015, 2016, p. 30.



## 5.1 LES ACTIVITÉS RÉALISÉES EN LIEN AVEC LES OBJECTIFS DU PROJET

### LES CIBLES

9. Des activités de recherche et de transfert réalisées correspondant aux livrables prévus dans la convention de subvention.
10. Trente plans d'action numériques conçus pour les entreprises participantes.
11. La mise en œuvre des 30 plans d'action numériques.

### Constats relatifs à la cible 9

**La cible est atteinte.** Le tableau 5.1 indique les différentes activités prévues dans la convention de subvention.

Plusieurs rapports de recherche, représentant des livrables attendus, ont été réalisés par les différents chercheurs impliqués dans le projet<sup>12</sup>. Par la suite, une démarche d'intervention s'est déclinée en cinq étapes : l'étude de faisabilité, le diagnostic, le plan numérique, la mise en œuvre du projet et le bilan ont été développés et représentent le *modus operandi* de l'intervention. Également, l'expérimentation d'une nouvelle démarche d'accompagnement (*change lab*) a été développée et testée sur trois entreprises.

En parallèle avec les interventions auprès des entreprises, du contenu a été élaboré, des ateliers de transfert ont eu lieu et des publications ont été réalisées afin d'atteindre les objectifs de transfert des connaissances de PME 2.0<sup>13</sup>.

Au terme de l'accompagnement des entreprises participantes, le CEFRIO a conçu des outils de transfert et des ateliers (rapports synthèses, études de cas, vidéos d'information, ateliers de transfert, etc.) pour présenter les résultats et les apprentissages de PME 2.0. Ces outils permettent aux entreprises de tous les secteurs d'activité d'avoir accès aux résultats de PME 2.0 concernant les entreprises participantes. Finalement, un plan de généralisation pour chacun des secteurs a été élaboré pour encadrer la dernière phase de PME 2.0.

En somme, 18 % de la subvention a été consacrée à la conception des outils et à la recherche, et 24 % aux activités de transfert, d'approche *change lab* et de généralisation<sup>14</sup>.

**Tableau 5.1**

### Les activités de recherche et de transfert

| Livrables prévus                                                                     | Présence ✓<br>Absence X |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| — Deux portraits numériques                                                          | ✓                       |
| — Un portfolio des compétences numériques génériques et des stratégies d'acquisition | ✓                       |
| — Le <i>modus operandi</i> de l'intervention                                         | ✓                       |
| — Des activités publiques, des ateliers et des outils de transfert                   | ✓                       |
| — Un plan de généralisation                                                          | ✓                       |

<sup>12</sup> Deux portraits numériques, une synthèse des compétences numériques, la publication de *PME manufacturières et usage du numérique : un survol des processus, des systèmes et compétences de la PME en phase d'internationalisation*, la publication d'une cartographie générique des processus du secteur de la mode et du vêtement, la publication de la modélisation des processus de production, la proposition de solutions, etc.

<sup>13</sup> Selon les données du CEFRIO, il y a eu 23 300 visionnements ou téléchargements du contenu de transfert sur PMEnumerique.ca.

<sup>14</sup> Selon le rapport d'activités synthèse 2012-2015.

### Constats relatifs à la cible 10

**La cible est atteinte.** Au total, trente plans d'action numériques ont été conçus pour les entreprises participantes avec l'accompagnement d'experts et du CEFRIO. Également, 120 rencontres ont été réalisées avec les entreprises, tout au long du processus, par des experts et le CEFRIO, pour un nombre total de 4 600 heures d'accompagnement, dont 390 réalisées par le CEFRIO.

Les différentes activités prévues à la convention de subvention ont été réalisées :

- La réalisation de diagnostics personnalisés :
  - ✓ 30 diagnostics personnalisés réalisés par les partenaires sectoriels.
- L'introduction chez les gestionnaires d'outils pour faciliter les choix liés aux connaissances numériques :
  - ✓ Un guide d'étude des besoins.
  - ✓ Un gabarit d'appels d'offres.
  - ✓ Un questionnaire facilitant le choix de solutions numériques.
  - ✓ Des outils d'aide à la gestion de projet et du changement.
- Des simulations, des démonstrations de technologies et de pratiques innovantes :
  - ✓ Des démonstrations technologiques réalisées au cours d'un atelier et auprès de cinq entreprises, et des pratiques innovantes présentées à travers des *change labs*.
- L'accompagnement dans une démarche stratégique pour définir des plans d'action numériques :
  - ✓ Activité réalisée par des collaborateurs sectoriels et technologiques.
- L'accompagnement dans la mise en œuvre des plans numérique :
  - ✓ Accompagnement par des experts indépendants dans le domaine des solutions informatiques, par le Centre de productique intégrée du Québec et par Vestechpro.
- La définition de mesures de performance avec les entreprises pour effectuer des suivis :
  - ✓ Bilan du processus d'intervention auprès des entreprises participantes.

Ainsi, la cible est atteinte, puisque les trente entreprises ont été sélectionnées et ont été accompagnées dans la réalisation d'un diagnostic, dans la planification du projet de numérisation et dans la réalisation d'un plan d'action numérique.

### Constats relatifs à la cible 11

**La cible est atteinte.** Au total, trente projets de numérisation sont en réalisation ou ont été réalisés. Parmi ceux-ci, 29 plans d'action numériques de PME 2.0 ont été mis en œuvre. L'une des trente entreprises s'est désistée après le dépôt de son projet de numérisation. Elle a tout de même reçu le montant de subvention offert lors du dépôt du projet, mais n'a pas reçu les montants subséquents de la subvention. Cette entreprise a bel et bien réalisé un projet de numérisation, mais sans l'accompagnement offert pour la réalisation du plan. Cet exemple montre qu'il faut tenir compte de la nature expérimentale de PME 2.0 et des risques présents dans chacun des projets. Au 31 mars 2016, 65 % des entreprises sondées (13/20) avaient terminé leur projet de numérisation, et 35 % avaient un projet en cours de réalisation (7/20).

En somme, 5,9 M\$ ont été investis par les entreprises dans les projets de numérisation<sup>15</sup> en plus des 1,5 M\$ accordés en subventions par le Ministère, pour un total de 7,3 M\$ investis dans les projets<sup>16</sup>. Cet investissement montre que ces entreprises s'engageaient entièrement dans le processus de numérisation. Quant à l'achat de logiciels, de licences et d'équipements, 35 % des dépenses des projets y ont été consacrées.

|                          |
|--------------------------|
| Dépenses du Ministère    |
| ↓                        |
| <b>6,0 M\$</b>           |
| _____                    |
| <b>5,9 M\$</b>           |
| ↑                        |
| Dépenses des entreprises |

De plus, selon 75 % des entreprises (15/20), le projet de numérisation a été très important pour le degré de numérisation de l'entreprise, et selon 25 % d'entre elles (5/20), ce projet a été assez important.

<sup>15</sup> Investissements de nature privée selon les données du CEFRIO.

<sup>16</sup> Selon les dernières données du CEFRIO.



### CIBLES 9 à 11

#### COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATRICE SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 4

**Les résultats sont jugés satisfaisants**, car les trois cibles sont atteintes.

Concernant la cible 9, toutes les activités de recherche et de transfert ont été réalisées, à l'exception des portraits numériques dans d'autres secteurs d'activité, qui n'ont pas été réalisés. Selon la direction responsable au Ministère, cela n'était pas nécessaire.

Concernant la cible 10, trente plans d'action numériques ont été conçus pour les entreprises participantes avec l'aide des partenaires et des experts.

Concernant la cible 11, trente projets de numérisation sont en réalisation ou ont été réalisés. Toutefois, une entreprise s'est retirée du processus d'accompagnement de PME 2.0 après le dépôt de son projet. Cette entreprise a tout de même réalisé un projet de numérisation. Ainsi, vu la nature expérimentale de PME 2.0, il y a une part de risque liée à la réalisation des projets.

## 5.2 LA GOUVERNANCE ET LA REDDITION DE COMPTES DU PROJET

### LES CIBLES

12. Une reddition de comptes en conformité avec les principes de gestion axée sur les résultats.
13. Des dépenses d'administration et de gestion du projet qui représentent au plus 200 k\$ par année.
14. La conformité de l'usage du financement consenti par le Ministère avec la convention de subvention.

### Constats relatifs à la cible 12

**La cible est dépassée.** Tous les éléments de reddition de comptes en conformité avec les principes de gestion axée sur les résultats sont présents dans la gestion du projet PME 2.0. Par ailleurs, la reddition de comptes et le suivi du projet de PME 2.0 auprès des entreprises sont de qualité, accessibles et informatifs. Le tableau 5.2 résume les éléments de reddition de comptes attendus pour que le projet soit en conformité avec les principes de gestion axée sur les résultats.

Comme défini dans la convention de subvention, des objectifs ont été fixés dès le démarrage du projet, et une planification budgétaire a été établie (plan d'action du projet PME 2.0). De plus, un suivi des résultats a été réalisé chaque année, dans un rapport permettant de voir l'évolution du projet et des dépenses. Ces rapports annuels ont été communiqués au Ministère chaque année et discutés au cours des réunions de comités sectoriels et d'orientation. Également, une reddition de comptes des dépenses a été réalisée annuellement (états financiers) et vérifiée par une firme comptable indépendante. Plusieurs mécanismes de gestion du risque ont été mis en place pendant le projet : par exemple, les comités d'orientation et sectoriels, le processus de sélection des entreprises, et les protocoles d'expérimentation qui précisent les obligations relatives à la participation des entreprises au programme.

Finalement, un suivi auprès des entreprises a été fait à la fin de la phase 1 de PME 2.0. Un sondage auprès des entreprises participantes a été réalisé ainsi qu'un document faisant le sommaire de ces résultats, ce qui a permis un suivi des projets, la formulation des problématiques et une présentation des retombées de la numérisation.

**Tableau 5.2**

#### Reddition de comptes du projet PME 2.0

| Reddition de comptes                | Présence √<br>Absence X |
|-------------------------------------|-------------------------|
| Des objectifs fixés dès le départ   | √                       |
| Un suivi des résultats              | √                       |
| Une reddition de comptes régulière  | √                       |
| Une planification budgétaire        | √                       |
| Des mécanismes de gestion du risque | √                       |
| Un suivi auprès des entreprises     | √                       |

En complément d'information, le comité d'orientation coprésidé par la Direction du développement des entreprises du Ministère et la direction du CEFRIO a été créé. Il formule des recommandations sur le positionnement et les orientations stratégiques de PME 2.0, afin d'attester que la démarche et les retombées sont conformes aux attentes du Ministère et qu'elles présentent un potentiel de généralisation dans d'autres secteurs industriels du Québec. Le comité d'orientation est la plus haute instance de PME 2.0.

### Constats relatifs à la cible 13

**La cible est dépassée.** Les dépenses d'administration et de gestion ont atteint un total de 520 k\$ et une moyenne annuelle de 148,8 k\$<sup>17</sup> par année, ce qui est inférieur à la cible établie à 200 k\$. Ce montant inclut, entre autres, les salaires des employés qui réalisaient ces tâches et qui ont été rémunérés à même le budget du projet, les frais de déplacement et les frais juridiques ainsi que les frais pour la vérification des livres. Ces chiffres montrent que les dépenses en administration et en gestion faites par le CEFRIO pour le projet PME 2.0 sont conformes aux attentes habituelles du Ministère; elles représentent 9 % des dépenses totales du projet.

Toutefois, ces frais ne sont pas comparables aux frais de gestion et d'administration d'un organisme, puisqu'ils incluent des salaires mais excluent les dépenses liées au loyer et à Internet, entre autres (inclus dans les honoraires facturés par le CEFRIO). Dans le cadre d'un projet pilote, il est difficile d'estimer des frais de gestion et d'administration qui sont comparables à ceux d'un organisme.

Par ailleurs, la somme des frais de gestion, d'administration et de coordination représente 13 % des dépenses, soit 745,9 k\$. Les dépenses en coordination du CEFRIO pour le projet ont été de 225 k\$ et ils représentent 4 % des dépenses du projet. Le montant total pour les activités du CEFRIO est de 2,29 M\$, ce qui correspond à 39 % du budget total de PME 2.0.

### Constats relatifs à la cible 14

**La cible est atteinte.** La subvention du Ministère a été utilisée à 99,6 %. Le total des dépenses du projet a été de 5,98 M\$. La différence entre les montants prévus et les montants utilisés est due au fait que le dernier versement de l'aide financière n'a pas été accordé à l'entreprise qui s'est désistée du projet PME 2.0.

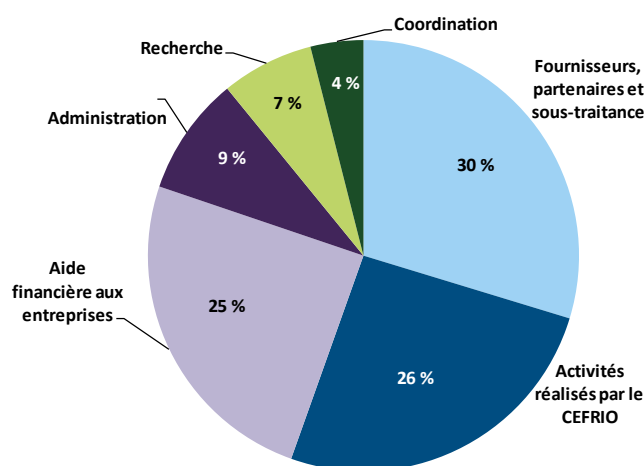
Le budget consacré à la recherche est de 434 k\$. Il est de 1,77 M\$ pour le paiement des fournisseurs, des partenaires et de la sous-traitance (hors recherche). De plus, 1,49 M\$ de l'enveloppe ont été accordés en aide financière aux entreprises.

Finalement, 2,29 M\$ ont été consacrés aux activités du CEFRIO, soit 520 k\$ aux dépenses d'administration et de gestion, 1,54 M\$ aux activités du projet et 225 k\$ à la coordination. Ces montants incluent à la fois les honoraires du CEFRIO et les dépenses d'administration et de gestion.

Les principaux objectifs du projet<sup>18</sup> ont été atteints, selon les différentes sources de données consultées. Ainsi, l'usage du financement consenti a permis l'atteinte des objectifs du financement de PME 2.0.

### Graphique 6.1

#### Répartition des dépenses de PME 2.0



Sources : Données du CEFRIO, 2016.

<sup>17</sup> La moyenne annuelle a été établie en divisant le total par les trois années et demie du projet.

<sup>18</sup> Les objectifs principaux de PME 2.0 sont présentés en page 5 du présent document.



### CIBLES 12 à 14

#### COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATRICE SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 5

**Les résultats sont jugés très satisfaisants**, car deux cibles sont dépassées et une cible est atteinte.

Concernant la cible 12, il convient de mentionner la qualité du suivi des entreprises effectué à la fin de la phase 1, suivi qui a permis de recueillir des informations sur les effets de la numérisation et de réunir des éléments d'amélioration en vue de la phase 2 du projet. Ces éléments ont été présentés dans une synthèse du projet. Les suivis de qualité ainsi qu'une gestion axée sur les résultats expliquent le dépassement de la cible.

Concernant la cible 13, les dépenses en gestion et en administration sont inférieures de 25 % à la cible fixée à 200 k\$ par an. Ces dépenses correspondent à 9 % des dépenses totales du projet. Par ailleurs, les dépenses en coordination au CEFRIO représentent 4 % des dépenses du projet.

Concernant la cible 14, l'usage du financement consenti a permis l'atteinte des objectifs du financement de PME 2.0. De plus, la partie de l'enveloppe utilisée par le CEFRIO est conforme aux objectifs de financement de PME 2.0. Cela dit, peu d'attentes quant à l'utilisation de la subvention par le mandataire ont été définies dans la convention de subvention. Ainsi, le Ministère pourrait avoir des attentes plus précises à ce sujet lors des phases subséquentes de PME 2.0.

### 5.3 LA SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE ET DES PARTENAIRES

#### LES CIBLES

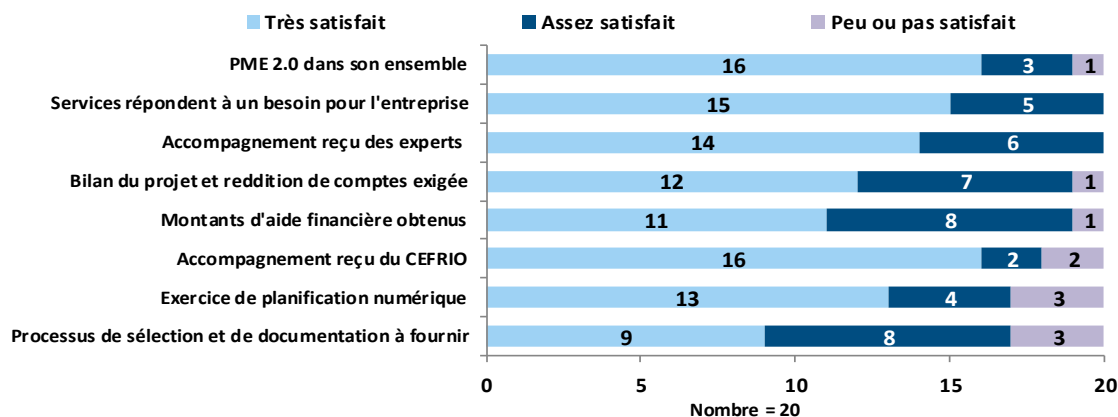
15. Un taux de satisfaction globale de la clientèle et des partenaires d'au moins 75 % à l'endroit du projet.
16. Une utilité perçue par au moins 70 % de la clientèle.

#### Constats relatifs à la cible 15

**La cible est dépassée.** Le taux de satisfaction des entreprises participantes pour l'ensemble de l'accompagnement et de l'aide financière de PME 2.0 est de 95 % (19/20) : 80 % des entreprises se disent très satisfaites et 15 %, assez satisfaites.

#### Graphique 6.2

##### Satisfaction à l'égard des services de PME 2.0



Sources : Données du CEFRIO et sondage auprès des entreprises, juillet 2016



Tous les partenaires se disent très (3/4) ou assez (1/4) satisfaits. Les éléments où la satisfaction est la plus élevée sont la réponse à un besoin (20/20) et l'accompagnement reçu des experts autres que ceux du CEFRIO (20/20). Par ailleurs, les éléments les moins appréciés du projet PME 2.0 sont l'exercice de planification numérique (17/20) ainsi que le processus de sélection et la documentation à fournir (17/20). Ces éléments ont tout de même un taux de satisfaction de 85 %, ce qui est supérieur à la cible de 75 %.

### Constats relatifs à la cible 16

**La cible est dépassée.** Une utilité des services reçus de PME 2.0 est perçue par 95 % de la clientèle sondée. Soixante-quinze pour cent des entreprises estiment l'accompagnement et l'aide financière de PME 2.0 très utiles (15/20) et 20 %, assez utiles (4/20).

De plus, en l'absence de l'accompagnement et de l'aide financière de PME 2.0, 20 % des entreprises sondées n'auraient pas réalisé leur projet (4/20) et 70 % l'auraient réalisé en partie seulement (14/20).



### CIBLES 15 et 16

### COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATRICE SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 6

**Les résultats sont jugés très satisfaisants**, car les deux cibles sont dépassées.

Concernant les cibles 15 et 16, les résultats du sondage sont supérieurs à 90 % en ce qui a trait à la satisfaction (96 %) et à l'utilité (95 %) de PME 2.0. De plus, sans l'aide de PME 2.0, près de 90 % des entreprises n'auraient pas réalisé leur projet de numérisation, ou n'en auraient réalisé qu'une partie.



### 6.1 LES EFFETS DIRECTS DE LA NUMÉRISATION SUR LES ENTREPRISES

#### LES CIBLES

17. Au moins 75 % des entreprises ayant augmenté leurs compétences numériques.
18. La majorité des entreprises ayant bonifié leur modèle d'affaires à la suite du plan de numérisation.
19. Un gain de la productivité du travail pour la majorité des entreprises.

#### Constats relatifs à la cible 17

**La cible est dépassée.** Selon les résultats du sondage, 90 % des entreprises ont augmenté leurs compétences numériques (18/20). Au total, 80 % des entreprises estiment que PME 2.0 a augmenté les compétences numériques de leurs gestionnaires (30 % fortement et 50 % moyennement) et 85 %, celles de leurs employés (25 % fortement et 60 % moyennement).

Ainsi, grâce au projet de numérisation soutenu par PME 2.0, l'objectif de développer les compétences numériques des travailleurs et des gestionnaires des PME est atteint.

#### Constats relatifs à la cible 18

**La cible est dépassée.** Globalement, 95 % des entreprises sondées ont modifié leur modèle d'affaires à la suite du projet de numérisation de PME 2.0 :

- 25 % ont réalisé d'importantes modifications.
- 45 % ont réalisé un certain nombre de modifications.
- 25 % ont réalisé de légères modifications.

Par ailleurs, 79 % des entreprises sondées (15/19) ont déclaré avoir fait des investissements à la suite des modifications du plan d'affaires, pour un montant total de 2,2 M\$<sup>19</sup>.

Toutefois, les modifications au modèle d'affaires sont variables, 25 % des entreprises n'ayant réalisé que de modestes modifications.

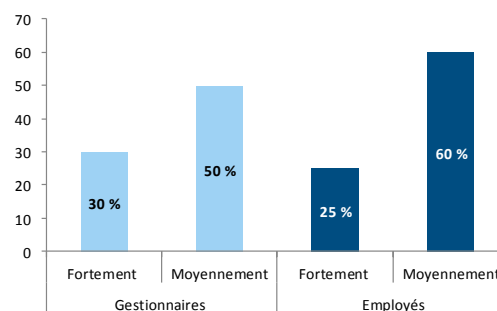
#### Constats relatifs à la cible 19

**La cible est dépassée.** Un gain de productivité du travail a été observé pour 90 % des entreprises. De plus, 45 % des entreprises sondées ont observé une hausse de la capacité de production.

De ce fait, l'objectif consistant à favoriser l'appropriation du numérique par les PME dans l'optique de rehausser leur productivité et leur image est atteint. La grande majorité des entreprises ont réussi, grâce au projet de numérisation soutenu par PME 2.0, à hausser leur productivité du travail et à améliorer leur notoriété (84 % des entreprises sondées [16/19]).

#### Graphique 6.3

##### Satisfaction à l'égard des services de PME 2.0



Source : Sondage auprès des entreprises, juillet 2016.

<sup>19</sup> Ce montant est estimé par vingt entreprises qui ont participé à PME 2.0.



### CIBLES 17 à 19

#### COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATRICE SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 7

**Les résultats sont jugés très satisfaisants**, car les trois cibles sont dépassées.

Concernant la cible 17, plus de 90 % des entreprises ont augmenté leurs compétences numériques.

Concernant la cible 18, 95 % des entreprises sondées ont modifié leur modèle d'affaires à la suite du projet de numérisation de PME 2.0. Toutefois, 25 % d'entre elles ne l'ont modifié que de façon modeste.

Concernant la cible 19, un gain de productivité du travail a été observé pour 90 % des entreprises.

Ainsi, les trois effets directs de la numérisation des entreprises ont été observés par au moins 90 % des entreprises.

## 6.2 LES EFFETS SUR LA COMPÉTITIVITÉ ET LE POSITIONNEMENT DES ENTREPRISES

### LES CIBLES

- 20. Une majorité des entreprises observant un gain de compétitivité.
- 21. Une majorité des entreprises percevant au moins un effet positif sur leur développement de marchés.
- 22. Un effet positif sur le chiffre d'affaires des entreprises participantes.

#### Constats relatifs à la cible 20

**La cible est atteinte.** Selon les résultats de sondage, 55 % des entreprises (11/20) ont observé un gain de compétitivité : 15 % ont perçu un gain important et 40 %, un gain assez important.

Parmi les gains de compétitivité les plus cités, on trouve :

- un service de commande plus rapide (4/20);
- une réduction des coûts et un meilleur contrôle des marges de profit (4/20);
- des produits plus innovants (2/20);
- un gain de compétitivité ou de productivité (2/20).

De plus, toutes les entreprises sondées (20/20) prévoient une croissance pour les cinq prochaines années en raison de la numérisation de leur entreprise; 15 % prévoient une forte croissance (plus de 15 %) et 85 % prévoient une croissance de moins de 15 %.

#### Constats relatifs à la cible 21

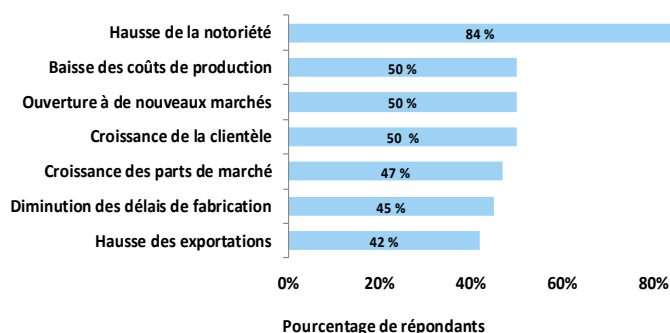
**La cible est dépassée.** Le graphique 6.4 présente les effets positifs sur le développement de marchés des entreprises participantes.

En effet, 95 % des entreprises ont observé au moins un effet sur le développement de marchés (en moyenne, 3,6 effets positifs différents ont été observés).

Également, chaque effet positif sur le développement de marchés est observé par au moins 40 % des entreprises.

**Graphique 6.4**

#### Effet positif sur le développement de marchés



Source : Sondage auprès des entreprises participantes, juillet 2016.



### Constats relatifs à la cible 22

**La cible est atteinte.** L'on constate, avec les résultats de sondage, que 35 % des entreprises (7/20) ont observé une **hausse de leur chiffre d'affaires** en lien avec le projet de numérisation soutenu par PME 2.0.

Par ailleurs, 59 % des entreprises (10/17) ont estimé qu'une partie de leur chiffre d'affaires était attribuable au projet de numérisation soutenue par PME 2.0 depuis le début. L'effet des projets de numérisation sur le chiffre d'affaires des entreprises participantes est estimé à 7,8 M\$ pour les vingt entreprises qui ont répondu au sondage. Ce montant peut paraître important, mais il s'explique par deux éléments. Le montant moyen par entreprises est d'une certaine ampleur, c'est-à-dire de 319 k\$, en excluant un montant très important et celui d'une entreprise est d'une l'ampleur significative, puisque le projet de numérisation a modifié de façon importante son modèle d'affaires.



### CIBLES 20 à 22

#### COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATRICE SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 8

**Les résultats sont jugés satisfaisants**, car deux cibles sont atteintes et une cible est dépassée.

Concernant la cible 20, 55 % des entreprises ont perçu un gain de compétitivité.

Concernant la cible 21, 95 % des entreprises ont observé au moins un effet sur le développement de marchés.

Concernant la cible 22, 35 % des entreprises ont observé une hausse de leur chiffre d'affaires en lien avec le projet de numérisation.

## 6.3 LES RETOMBÉES SOCIOÉCONOMIQUES

### LES CIBLES

- 23. Présence d'emplois créés et maintenus par le projet.
- 24. Une contribution de PME 2.0 à la création de richesse au Québec et d'autres retombées positives des activités de PME 2.0.

### Constats relatifs à la cible 23

**La cible est atteinte.** Vingt-cinq emplois ont été créés et 155 ont été maintenus dans les 20 entreprises sondées en lien avec le projet de numérisation soutenu par PME 2.0<sup>20</sup>. Également, deux emplois contractuels ont été créés au CEFRIQ dans le cadre du projet PME 2.0.

### Constats relatifs à la cible 24

**La cible est atteinte.** Les bénéfices économiques sont estimés à 12,4 M\$, ce qui regroupe les investissements des entreprises dans leurs projets de numérisation, les investissements supplémentaires résultant des modifications du modèle d'affaires occasionnées par les projets de numérisation et l'impact sur la rentabilité des entreprises attribuable aux projets de numérisation soutenus par PME 2.0. Quant aux coûts économiques, estimés à 9,0 M\$, ils comprennent la subvention du Ministère à PME 2.0 et le coût d'opportunité pour le gouvernement d'avoir investi dans PME 2.0.

Ainsi, **la création de richesse attribuable aux projets de numérisation des entreprises soutenus par PME 2.0 est estimée à 3,4 M\$**. L'annexe 2 du présent document donne les explications sur la méthode d'analyse qui a mené à cette estimation.

<sup>20</sup> Parmi les entreprises, 45 % ont observé la création d'emplois et 58 %, le maintien d'emplois en lien avec le projet de numérisation soutenu par PME 2.0.



Par ailleurs, une analyse de sensibilité a permis de faire varier les facteurs incertains de l'analyse tels le financement supplémentaire lié aux modifications du modèle d'affaires, l'impact sur la rentabilité des entreprises et le taux d'actualisation, afin de confirmer le résultat obtenu. Le détail des analyses selon la méthode de Monte-Carlo est présenté à l'annexe 2.

Voici maintenant la description de quelques cas à succès, montrant les effets des projets de numérisation de certaines entreprises.

### Cas à succès du secteur aérospatiale

Une entreprise qui fabrique des pièces usinées voulait déployer une approche CIM<sup>21</sup> pour planifier, organiser et contrôler numériquement sa production. Dans le cadre du projet PME 2.0, avec l'appui d'experts, l'entreprise a pu accélérer le déploiement du CIM. Ce projet de numérisation a permis la réalisation d'un diagnostic de sa situation numérique, l'embauche de ressources spécialisées, la conception d'un plan numérique lui permettant d'atteindre son objectif et, finalement, le déploiement de nouvelles applications du CIM et leur mise à l'essai dans les différentes équipes de production.

L'entreprise employait une soixantaine de personnes en 2012 et estime avoir créé dix emplois grâce à son projet de numérisation. De plus, il est estimé que depuis 2012, son chiffre d'affaires a crû de 15 %. L'entreprise indique avoir investi un montant important à la suite des modifications de son modèle d'affaires. Les retombées du passage au numérique dans l'entreprise se manifestent, entre autres, par des données de production accessibles très rapidement, des rapports réguliers grâce auxquels elle a plus de contrôle sur les problématiques liées à la production, et une augmentation de la qualité et du niveau de conformité des pièces produites, ce qui lui permet de fournir les grands donneurs d'ordres. Au moyen de tous ces éléments, l'entreprise a pu obtenir d'importants contrats dans son secteur.

### Cas à succès du secteur mode

Une entreprise du secteur de la mode voulait implanter un progiciel qui permet d'améliorer les processus de base, de d'analyser les projets et d'améliorer le système de gestion de production et de gestion en temps réel. Le projet PME 2.0 a rendu possible la réalisation d'un diagnostic de la situation numérique de l'entreprise. De plus, grâce au plan numérique conçu, l'entreprise a atteint son objectif. Finalement, avec l'appui d'un partenaire, elle a pu implanter un progiciel de gestion intégré à sa production. Ce progiciel lui permet de produire des rapports sur les activités qui se déroulent en temps réel au sein de l'organisation.

L'entreprise employait une trentaine de personnes en 2012 et estime avoir maintenu quarante emplois grâce à son projet de numérisation. Elle indique aussi avoir réalisé des investissements supplémentaires à la suite des modifications de son modèle d'affaires par le projet de numérisation. Par ailleurs, l'entreprise estime qu'elle n'aurait pas réalisé son projet de numérisation en l'absence de PME 2.0. Les retombées du passage au numérique dans l'entreprise sont, entre autres, une augmentation du chiffre d'affaires, une baisse des coûts de production, une croissance de la clientèle et des parts de marché ainsi qu'une hausse des exportations hors Québec. Son chiffre d'affaires a crû d'environ 6 %, depuis 2012, selon les données de sondage.



### CIBLES 23 et 24

### COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATRICE SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 9

**Les résultats sont jugés satisfaisants**, car les deux cibles sont atteintes.

Concernant la cible 23, le projet PME 2.0 a permis la création de 25 emplois au sein des entreprises participantes et de deux emplois contractuels au CEFRIQ. De plus, 155 emplois ont été maintenus grâce au projet de numérisation soutenu par PME 2.0.

Concernant la cible 24, la création de richesse de PME 2.0 est estimée à 3,4 M\$. Ainsi, les retombées économiques sont supérieures au coût du projet.

<sup>21</sup> Computer-integrated manufacturing system.



### 7.1 LES PRINCIPAUX CONSTATS

| Principaux constats du projet PME 2.0 – Degré d'atteinte des cibles<br>Du 1 <sup>er</sup> mai 2012 au 31 mars 2016                 |  | Atteinte<br>des cibles |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|------------------------|
|  <b>La pertinence du financement du Ministère</b> |  |                        |
| <b>Critère 1 : La demande pour les services du projet PME 2.0</b>                                                                  |  | ✓                      |
| – 15 entreprises sélectionnées du secteur de la mode et 15 du secteur de l'aérospatiale.                                           |  | ✓                      |
| – 11 experts, 4 partenaires et 12 chercheurs ayant participé activement au projet.                                                 |  | ✓                      |
| – Approche PME 2.0 généralisable pour permettre son utilisation dans d'autres secteurs d'activité.                                 |  | ✓                      |
| <b>Critère 2 : La valeur ajoutée du projet PME 2.0 pour le Québec</b>                                                              |  | ⓘ                      |
| – Une valeur ajoutée probante de l'approche utilisée.                                                                              |  | ⓘ                      |
| – Une complémentarité de PME 2.0 avec d'autres initiatives québécoises.                                                            |  | ⓘ                      |
| – Des objectifs et activités de PME 2.0 en conformité avec les priorités gouvernementales.                                         |  | ✓                      |
| <b>Critère 3 : L'efficacité du modèle d'intervention du Ministère</b>                                                              |  | ±                      |
| – Un effet de levier du financement du Ministère de 1,0.                                                                           |  | ±                      |
| – Un ratio de rendement de la dépense publique de 1,38.                                                                            |  | ✓                      |
|  <b>L'efficacité du programme</b>                 |  |                        |
| <b>Critère 4 : Les activités réalisées en lien avec les objectifs du projet</b>                                                    |  | ✓                      |
| – Des activités de recherche et de transfert réalisées correspondant aux livrables prévus dans la convention de subvention.        |  | ✓                      |
| – 30 plans d'action numériques conçus pour les entreprises participantes.                                                          |  | ✓                      |
| – La mise en œuvre de 30 projets de numérisation.                                                                                  |  | ✓                      |
| <b>Critère 5 : La gouvernance et la reddition de comptes du projet</b>                                                             |  | ⓘ                      |
| – Une reddition de comptes en conformité avec les principes de gestion axée sur les résultats.                                     |  | ⓘ                      |
| – Des dépenses de gestion et de coordination du projet de 148,8 k\$ par année.                                                     |  | ⓘ                      |
| – La conformité de l'usage du financement consenti par le Ministère.                                                               |  | ✓                      |
| <b>Critère 6 : La satisfaction de la clientèle et des partenaires</b>                                                              |  | ⓘ                      |
| – Un taux de satisfaction globale de la clientèle et des partenaires de 96 % à l'égard du projet.                                  |  | ⓘ                      |
| – Une utilité perçue par 95 % de la clientèle.                                                                                     |  | ⓘ                      |
|  <b>Les effets du financement du Ministère</b>  |  |                        |
| <b>Critère 7 : Les effets directs de la numérisation sur les entreprises</b>                                                       |  | ⓘ                      |
| – 90 % des entreprises ayant augmenté leurs compétences numériques.                                                                |  | ⓘ                      |
| – 95 % des entreprises ayant bonifié leur modèle d'affaires à la suite du plan de numérisation.                                    |  | ⓘ                      |
| – 90 % des entreprises ayant observé un gain de la productivité du travail.                                                        |  | ⓘ                      |
| <b>Critère 8 : Les effets sur la compétitivité et le positionnement des entreprises</b>                                            |  | ✓                      |
| – 55 % des entreprises observant un gain de compétitivité.                                                                         |  | ✓                      |
| – 95 % des entreprises percevant au moins un effet positif sur leur développement de marchés.                                      |  | ⓘ                      |
| – Un effet positif sur le chiffre d'affaires pour 35 % des entreprises sondées.                                                    |  | ✓                      |
| <b>Critère 9 : Les retombées socioéconomiques</b>                                                                                  |  | ✓                      |
| – 25 emplois créés et 155 emplois maintenus en lien avec le projet PME 2.0 dans les entreprises.                                   |  | ✓                      |
| – Une création de richesse estimée à 3,4 M\$ pour le Québec.                                                                       |  | ✓                      |
| <b>Légende : ⓘ pour cible dépassée; ✓ pour cible atteinte; ± pour cible partiellement atteinte; X pour cible non atteinte.</b>     |  |                        |



### 7.2 LES RÉPONSES AUX QUESTIONS DE L'ÉVALUATION

Dans l'ensemble, **les résultats de PME 2.0 sont jugés satisfaisants**, car il a obtenu une note de 81 %. L'évaluation a permis de constater que les résultats obtenus ont été très satisfaisants pour quatre critères, satisfaisants pour quatre critères et partiellement satisfaisants pour un critère. Les conclusions relatives aux trois questions spécifiques au mandat sont présentées ci-après.

#### 1. Le projet répond-il à un besoin?

Le projet répond à un besoin, ce qui s'explique à la fois par une valeur ajoutée probante et par la présence d'une demande pour le projet. Les principaux constats sont les suivants :

- Le nombre ciblé d'entreprises, de partenaires, d'experts et de chercheurs a été atteint.
- Une demande pour le projet a été observée.
- Le processus de généralisation de l'approche PME 2.0 a été réalisé.
- Le projet présente une valeur ajoutée certaine et est en complémentarité avec les autres initiatives québécoises.
- 100 % des entreprises estiment que les services de PME 2.0 répondent à leurs besoins.
- Le ratio de rendement de la dépense publique est supérieur à la cible fixée à 1, mais l'effet de levier du financement du Ministère est inférieur à la cible fixée à 2.

#### 2. Le projet est-il efficace dans ses activités?

Les activités du projet sont conformes aux objectifs de son financement. Dans l'ensemble, on observe une satisfaction élevée de la clientèle et des partenaires, une reddition de comptes régulière et un suivi des résultats accessible. Au sujet de l'efficacité, les principaux constats sont les suivants :

- L'ensemble des livrables attendus en recherche et en transfert a été réalisé, à l'exception de portraits numériques dans d'autres secteurs que ceux ciblés par le projet.
- Tous les plans d'action et projets de numérisation ont été réalisés. Toutefois, un projet de numérisation s'est concrétisé sans l'accompagnement offert par PME 2.0, mais avec une partie de l'aide financière.
- La reddition de comptes réalisée dans le projet PME 2.0 par le CEFRIO est supérieure aux attentes. La qualité des suivis ainsi que des documents faisant état des retombées a contribué au dépassement de la cible.
- Les frais de gestion et d'administration du projet correspondent à 9 % des dépenses du projet et sont de 148,8 k\$ par année, soit près de 25 % de moins que la cible annuelle, fixée à 200 k\$. Par ailleurs, les frais de coordination au CEFRIO représentent 4 % des dépenses du projet.
- L'usage du financement par le CEFRIO est conforme aux objectifs du projet. Cela dit, peu d'attentes quant à l'utilisation de la subvention par le mandataire ont été définies dans la convention de subvention. Ainsi, le Ministère pourrait avoir des attentes plus précises à ce sujet lors des phases subséquentes de PME 2.0.
- Les cibles concernant les taux de satisfaction et d'utilité ont été dépassées.



### 3. Les retombées sont-elles suffisamment probantes?

Les effets visés ont été atteints. Il y a présence d'effets positifs pour les entreprises participantes et de retombées socioéconomiques pour le Québec en lien avec le projet PME 2.0. Les principaux constats sont les suivants :

- Les trois effets directs de la numérisation ont été observés par plus de 90 % des entreprises sondées. Les effets directs de la numérisation attendus sont l'augmentation des compétences numériques, la bonification du modèle d'affaires à la suite de la numérisation et le gain de productivité du travail.
- 90 % des entreprises perçoivent au moins un effet positif sur leur développement de marchés.
- Un effet positif sur le chiffre d'affaires a été observé par 35 % des entreprises.
- 25 emplois ont été créés et 155 ont été maintenus en lien avec le projet PME 2.0 dans les entreprises, et deux emplois contractuels ont été créés au CEFRIO.
- La création de richesse de PME 2.0 est estimée à 3,4 M\$ pour le Québec.

### 7.3 L'APPRÉCIATION GÉNÉRALE DE LA PERFORMANCE

#### Protocole d'évaluation – Pointage des résultats sur 100

|                                                                                     |                                                                                  | Pointage final pondéré |               |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------|---------------|
|                                                                                     |                                                                                  | Score                  | Maximum       |
|   | <b>Pertinence</b>                                                                |                        |               |
|                                                                                     | Critère 1 : La demande pour les services du projet PME 2.0                       | 7,78                   | 11,67         |
|                                                                                     | Critère 2 : La valeur ajoutée du projet PME 2.0 pour le Québec.                  | 11,67                  | 11,67         |
|                                                                                     | Critère 3 : L'efficacité du modèle d'intervention du Ministère                   | 6,81                   | 11,67         |
|                                                                                     | <i>Sous-total Pertinence (sur 35 points)</i>                                     | <u>26,26</u>           | 35,00         |
|  | <b>Efficacité</b>                                                                |                        |               |
|                                                                                     | Critère 4 : Les activités réalisées en lien avec les objectifs du projet         | 6,67                   | 10,00         |
|                                                                                     | Critère 5 : La gouvernance et la reddition de comptes du projet                  | 10,00                  | 10,00         |
|                                                                                     | Critère 6 : La satisfaction de la clientèle et des partenaires                   | 10,00                  | 10,00         |
|                                                                                     | <i>Sous-total Efficacité (sur 30 points)</i>                                     | <u>26,67</u>           | 30,00         |
|  | <b>Effets</b>                                                                    |                        |               |
|                                                                                     | Critère 7 : Les effets directs de la numérisation sur les entreprises            | 10,70                  | 11,67         |
|                                                                                     | Critère 8 : Les effets sur la compétitivité et le positionnement des entreprises | 8,75                   | 11,67         |
|                                                                                     | Critère 9 : Les retombées socioéconomiques                                       | 8,75                   | 11,67         |
|                                                                                     | <i>Sous-total Effets (sur 35 points)</i>                                         | <u>28,20</u>           | 35,00         |
|                                                                                     | <b>Total sur 100</b>                                                             | <b>81,13</b>           | <b>100,00</b> |

Pour chacun des critères, la comparaison des résultats obtenus et des cibles permet d'évaluer les résultats selon l'une des quatre appréciations qualitatives présentées au tableau A.1. Après l'évaluation de chacun des critères, un pointage sur 100 est attribué à l'ensemble des résultats de la manière suivante :

- Si la cible est dépassée, 3 points sont attribués.
- Si la cible est atteinte, 2 points sont attribués.
- Si la cible est partiellement atteinte, 1 point est attribué.
- Si la cible n'est pas atteinte, aucun point n'est attribué.

Des scores ont été établis en valeurs décimales, puisque cette méthode représente plus justement la réalité.

Le score final sur 100 est la somme des scores obtenus dans chacun des trois éléments évalués. Les scores de chaque élément évalué sont obtenus selon l'expression suivante :

- Somme des points obtenus/maximum des points pour l'élément évalué.

Chacun des trois volets évalués est pondéré selon les poids présentés au tableau A.2.

**Tableau A.1**

**Échelle d'appréciation de la performance**

| Appréciation qualitative                | Intervalle |
|-----------------------------------------|------------|
| Performance très satisfaisante          | 90-100     |
| Performance satisfaisante               | 70-89      |
| Performance partiellement satisfaisante | 50-69      |
| Performance insatisfaisante             | 0-49       |

**Tableau A.2**

**Pondération des éléments à évaluer**

| Éléments à évaluer           | Poids en % |
|------------------------------|------------|
| La pertinence du financement | 35         |
| L'efficacité de l'organisme  | 30         |
| Les retombées du financement | 35         |

L'analyse avantages-coûts est réalisée du point de vue sociétal (c'est-à-dire de celui du contribuable) dans son ensemble. Elle vise à quantifier sur une même base monétaire (le dollar) les retombées (ou avantages) économiques attribuables aux services de PME 2.0 et les coûts économiques de l'aide financière du Ministère accordée du 1<sup>er</sup> mai 2012 au 30 septembre 2015.

Le financement accordé à PME 2.0 est jugé efficient lorsque les retombées économiques sont supérieures aux coûts consentis pour les obtenir. Les composantes de l'analyse sont les suivantes :

**LES RETOMBÉES ÉCONOMIQUES**, qui regroupent ces éléments :

- Les **retombées économiques directes**, qui incluent les investissements dans les projets de numérisation par les entreprises.
- Les **retombées économiques indirectes**, qui incluent les deux composantes suivantes :
  - La marge bénéficiaire des entreprises attribuable au projet de numérisation soutenu par PME 2.0. Ces profits sont considérés comme étant un estimateur adéquat du surplus du producteur.
  - Les investissements supplémentaires liés aux modifications du modèle d'affaires par le projet de numérisation.

**LES COÛTS ÉCONOMIQUES**, qui regroupent ces éléments :

- L'aide financière accordée par le Ministère au projet PME 2.0 et aux entreprises pour leur projet de numérisation.
- Le coût d'opportunité lié à la dépense publique :

Les dépenses publiques ne sont possibles que parce qu'il y a des recettes fiscales, donc le 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 les contribuables 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 faire ce calcul, il s'agit 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 0,54. Ainsi, le coût économique réel d'une dépense publique de 100 000 \$ est de  $100\,000 \$ \times (1 + 0,54) = 154\,000 \$$ . Le coût d'opportunité correspond à l'expression  $(1 + \delta)$  dans le modèle mathématique.

### LES RÉSULTATS DE L'ANALYSE AVANTAGES-COÛTS

Le tableau ci-dessous récapitule les résultats de l'analyse. La dépense publique de 8,98 M\$ a généré des retombées économiques estimées à 12,42 M\$, ce qui donne une valeur actuelle nette positive de 3,4 M\$ et un ratio de rendement de 1,38.

#### Rendement de la dépense publique associée au projet PME 2.0 (en millions de dollars, du 1<sup>er</sup> mai 2012 au 31 mars 2016)

| Retombées économiques de PME 2.0                                                            |                                                                                        | Total            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| <b>Retombées économiques directes</b>                                                       |                                                                                        |                  |
| – Investissements privés des entreprises dans les projets de numérisation                   |                                                                                        | 5,85             |
| <b>Retombées économiques indirectes</b>                                                     |                                                                                        |                  |
| – Effet du projet de numérisation sur la profitabilité des entreprises                      |                                                                                        | 4,67             |
| – Investissements supplémentaires dans les entreprises à la suite du projet de numérisation |                                                                                        | 2,20             |
|                                                                                             | <i>Sous-total des retombées économiques indirectes</i>                                 | 6,87             |
|                                                                                             | <i>Total des retombées économiques (en dollars courants ou dollars nominaux)</i>       | 12,72            |
|                                                                                             | <i>Total des retombées économiques (en dollars réels ou dollars enchaînés de 2013)</i> | 12,66            |
|                                                                                             | <b>Total des retombées économiques actualisées (à 6 % par année)</b>                   | <b>12,42 M\$</b> |
| Coûts économiques de la dépense publique associée à PME 2.0                                 |                                                                                        |                  |
| <b>Subventions gouvernementales</b>                                                         |                                                                                        |                  |
| – Subvention du Ministère au projet PME 2.0                                                 |                                                                                        | 5,98             |
| – Coût d'opportunité lié aux subventions gouvernementales                                   |                                                                                        | 3,25             |
|                                                                                             | <i>Total des coûts économiques (en dollars courants ou dollars nominaux)</i>           | 9,23             |
|                                                                                             | <i>Total des coûts économiques (en dollars réels ou dollars enchaînés de 2013)</i>     | 9,18             |
|                                                                                             | <b>Total des coûts économiques actualisés (à 6 % par année)</b>                        | <b>8,98 M\$</b>  |
|                                                                                             | <b>Ratio de rendement de la dépense publique</b>                                       | <b>1,38</b>      |
|                                                                                             | <b>Valeur actuelle nette</b>                                                           | <b>3,4 M\$</b>   |

Source : Compilation du MESI pour cette évaluation économique.

### L'ANALYSE DE SENSIBILITÉ

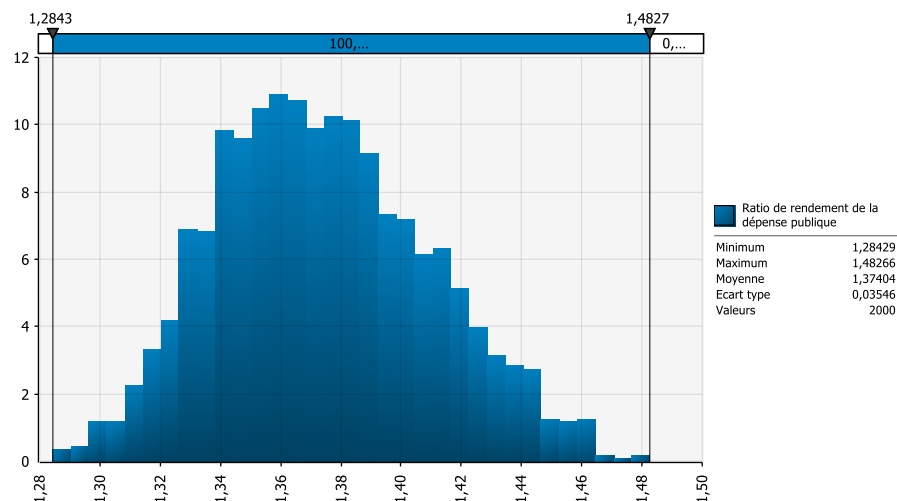
Le degré de confiance s'appliquant aux résultats de l'analyse avantages-coûts est de 100 %, ce qui suggère que le degré de confiance à l'égard du fait que le ratio obtenu par l'analyse soit d'au moins 1,00 est de 100 %. Ce degré de confiance a été vérifié à l'aide d'une analyse de sensibilité basée sur la méthode de Monte-Carlo et réalisée au moyen du logiciel @RISK. Le résultat est présenté ci-dessous :

- La méthode de Monte-Carlo est appliquée sur le ratio de rendement de la dépense publique, qui correspond au ratio entre les retombées économiques et les coûts économiques. Dans le cas présent, le ratio est de 1,38 (12,42 M\$/8,98 M\$).

L'analyse de sensibilité indique que les probabilités d'un ratio inférieur à 1 sont nulles. Lorsqu'on fait varier les paramètres jugés incertains de l'analyse, les valeurs du ratio potentiel sont distribuées de 1,28 à 1,48, avec une valeur moyenne de 1,38. Ces résultats ont fait l'objet de 2 000 itérations. Les graphiques A.1 et A.2 de la page suivante sont des représentations des analyses de sensibilité.

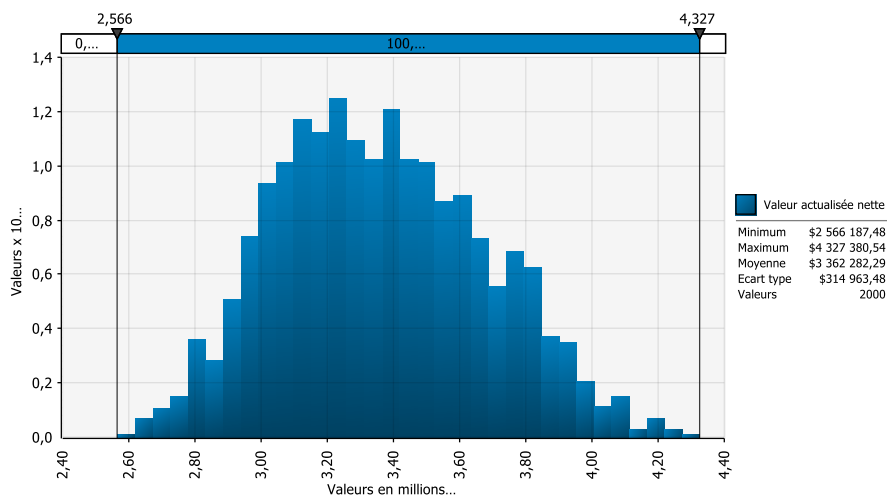
**Graphique A.1**

**Analyse de sensibilité du ratio de rendement de la dépense publique**



**Graphique A.2**

**Analyse de sensibilité de la valeur actualisée nette**



Les paramètres de sensibilité considérés sont les suivants :

- Le taux d'actualisation varie de 3 % à 8 %.
- Les retombées indirectes varient de + 15 % à - 15 %.

### LES LIMITES DE L'ANALYSE

L'analyse comporte des limites :

- La période de près de quatre ans analysée fait que les effets futurs des projets de numérisation ne sont pas pris en compte dans leur entier.
- Les retombées pour les entreprises sont estimées au moyen de la population des entreprises participantes et répondantes aux sondages, soit vingt entreprises sur trente. 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.



