

Ministère de l'Économie et de l'Innovation

STRATÉGIE PERFORME

Rapport d'évaluation

Pour la période de juin 2015 à mai 2018



NOTES AU LECTEUR

- 1) Sauf avis contraire dans le texte, toutes les sommes indiquées sont en dollars canadiens. Les symboles suivants sont utilisés : k\$ pour milliers de dollars et M\$ pour millions de dollars.
- 2) Selon l'indicateur considéré, le total des résultats peut comporter une erreur de $\pm 1\%$ pour les pourcentages ou de ± 1 pour les autres valeurs. Cette erreur s'explique par l'arrondissement des résultats présentés.
- 3) Dans ce document, le terme « PME » désigne toute entreprise de 250 employés ou moins, sans tenir compte de son chiffre d'affaires ou de la valeur de ses actifs. Cette définition d'une PME est plus adaptée au contexte québécois que celle de Statistique Canada (entreprise de moins de 500 employés). En outre, elle correspond à la définition en vigueur au sein de l'Union européenne et de l'Organisation de coopération et de développement économiques.

L'évaluation des résultats de la stratégie **performe** a été réalisée à la demande du Secteur des services aux entreprises et des affaires territoriales du ministère de l'Économie et de l'Innovation (MEI).

Elle vise à apprécier les résultats des différentes interventions des conseillers en développement économique du Ministère et d'autres intervenants auprès des PME performantes pour l'accélération de la réalisation de leur projet pour la période de juin 2015 à mai 2018.

La présente évaluation a été réalisée conformément à la **Politique ministérielle d'évaluation de programme** et à la **Charte d'évaluation de programme** – www.economie.gouv.qc.ca/evaluation.

AUTEUR DU RAPPORT

Louis Carrier, évaluateur
Recherche et rédaction

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

Ce document est disponible
sur demande auprès de cette direction.

POUR NOUS JOINDRE

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

710, place D'Youville, 7^e étage
Québec (Québec) G1R 4Y4
Téléphone : 418 691-5698, poste 4208

Pour plus d'information :
evaluation@economie.gouv.qc.ca

Le présent document est le fruit de la collaboration de plusieurs personnes sans lesquelles les travaux n'auraient pu être menés à leur terme. À cet égard, nous tenons à remercier toutes les personnes associées de près ou de loin à la réalisation du présent rapport d'évaluation, notamment le personnel du Secteur des services aux entreprises et des affaires territoriales du Ministère.

Un comité d'évaluation, constitué à l'occasion de la présente évaluation, avait pour objectif d'obtenir assurance que les constats du rapport d'évaluation sont valides et fidèles à la réalité et que les appréciations qui en découlent sont objectives. Plus spécifiquement, les membres du comité, présentés ci-après, devaient valider le cadre et le rapport d'évaluation et conseiller l'évaluateur 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 la stratégie **performe**.

LES MEMBRES DU COMITÉ D'ÉVALUATION

- **Louis Carrier**, évaluateur
Direction de l'évaluation, des programmes et des sociétés d'État (DEPSE)
- **Monique Duhamel**, conseillère
Direction du développement des entreprises (DDE)
- **Pierre Hébert**, directeur, DDE
- **Christophe Marchal**, évaluateur en chef, DEPSE
- **Françoise Sonnet**, conseillère, DDE

Mélanie Pomerleau

Directrice

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

Christophe Marchal

Évaluateur en chef

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

L'efficacité et la pertinence de **performe** sont jugées satisfaisantes, de même que la conformité de sa mise en œuvre. À cet égard, ses retombées économiques sont évaluées à au moins 109 M\$ pour 49 projets terminés. Toutefois, la valeur ajoutée de **performe** n'est pas confirmée sur le terrain par les directions régionales. De plus, le fonds de capital de risque mis en place n'a pas été utilisé.

Légende des avis : (A) pour excellent; (B) pour satisfaisant; (C) pour perfectible; (D) pour insatisfaisant.

Principaux résultats de performe , de juin 2015 à mai 2018	Avis de l'évaluation	
Pertinence de la stratégie performe	Cible	Critère
Critère 1 : Le besoin continu de l'intervention	(A)	(B)
— 326 projets sélectionnés, ce qui dépasse l'objectif initial de 300 projets en 3 ans.		
— Très peu de DR perçoivent une valeur ajoutée à performe , et le fonds de capital de risque mis en place n'a pratiquement pas été utilisé.	(D)	
Critère 2 : L'utilité de performe pour la clientèle visée	(B)	(B)
— L'ensemble des services de conseil et d'accompagnement ont été offerts aux entreprises, mais pratiquement aucune ne s'est prévaluée de l'option de financement.	(B)	
— L'aide reçue du MEI est jugée très ou assez utile par 75 % des entreprises interrogées.		
Critère 3 : Les caractéristiques de la clientèle	(A)	(A)
— La grande majorité des 326 projets était portée par des entreprises comptant moins de 100 employés et exerçant leurs activités dans de nombreux secteurs.	(A)	
— Les entreprises priorisées provenaient de l'ensemble des 17 régions administratives.		
Efficacité de la stratégie performe		
Critère 4 : Les résultats immédiats de performe sur les entreprises	(A)	(B)
— 60 % des projets comportaient à la fois un volet innovation et un volet exportation.	(B)	
— 70 % des entreprises interrogées estiment que l'accompagnement reçu a accéléré leur projet, beaucoup ou moyennement.	(B)	
— Toutefois, moins de la moitié des entreprises interrogées ont constaté des changements concernant la gestion financière ou encore les systèmes et mécanismes de gestion courante.	(D)	
— L'offre de financement n'a pas correspondu au profil des entreprises ou à la nature de leur projet.		
Critère 5 : Les effets de performe sur la compétitivité des entreprises clientes	(B)	(B)
— Performe a contribué à la conception et à la mise en marché de produits et procédés nouveaux ou améliorés dans 47 % des entreprises sondées.	(B)	
— Performe a contribué à l'acquisition d'équipements ou de technologies ou à l'agrandissement de bâtiments dans 43 % des entreprises sondées.	(B)	
— La mise en œuvre de la stratégie a contribué à l'augmentation des parts de marché ou de la clientèle dans 67 % des entreprises sondées.	(B)	
— La mise en œuvre de la stratégie a contribué à la hausse des ventes hors Québec dans 69 % des entreprises sondées.	(B)	
Critère 6 : Les retombées économiques de performe pour le Québec	(A)	(B)
— Les retombées économiques sont évaluées à au moins 109 M\$ pour 49 projets terminés.	(B)	
— Des cas à succès illustrent l'utilité de la stratégie.	(B)	
— On estime qu'en septembre 2018, la stratégie avait à ce jour contribué à la création de 615 emplois et au maintien de 3 565 autres.	(B)	
Mise en œuvre de la stratégie performe		
Critère 7 : La conformité de la mise en œuvre de la stratégie et la satisfaction de la clientèle	(B)	(B)
— Conformité de l'intervention avec les principales normes de la stratégie.	(B)	
— 12 des 14 DR consultées estiment que le processus de sélection était clair et stable.	(A)	
— Le taux de satisfaction globale de la clientèle atteint 84 %.		

La Direction du développement des entreprises (DDE) a eu l'occasion de transmettre ses commentaires, lesquels sont présentés ci-dessous.

La DDE accueille favorablement le présent rapport d'évaluation. Il fait bien ressortir le fait que la stratégie **performe** fut un succès autant pour ce qui est de sa pertinence et de son efficacité que de la qualité de sa mise en œuvre.

Pertinence

- Dépassement de l'objectif de 300 projets sélectionnés sur trois ans dans toutes les régions du Québec.
- Taux élevé de satisfaction des entreprises, retombées économiques et création ou maintien d'emplois mesurables pour les projets terminés.
- Bien que la stratégie ait fait appel aux services d'accompagnement existants du Ministère, ce qui se reflète dans les commentaires exprimés par les directions régionales, les résultats mettent en lumière le besoin d'accompagnement des PME du Québec ainsi que l'efficacité et les compétences ministérielles à cet égard.
- La stratégie **performe** a permis un meilleur positionnement et une meilleure reconnaissance des services d'accompagnement du Ministère auprès de sa clientèle.
- Elle a également mis en évidence la pertinence d'un accompagnement sur une base de projet lorsque l'objectif est de stimuler les investissements des entreprises, notamment en matière d'innovation et d'exportation.
- Les hauts taux de satisfaction et de recommandation par les entreprises ne laissent pas de doute sur la pertinence de **performe**.

Efficacité

- L'objectif de **performe** est de soutenir la croissance des entreprises et d'accélérer leurs projets d'innovation ou d'exportation. Les déclarations des entreprises interrogées quant à la contribution de la stratégie à la hausse, notamment, des parts de marché, des ventes hors Québec, du développement de nouveaux marchés et de la croissance du chiffre d'affaires confirment l'efficacité de l'accompagnement offert, tout comme celle de la contribution à l'accélération de leur projet.
- Quant au programme de capital de risque de 50 M\$, comme l'a mentionné l'évaluateur, il n'a pas répondu aux besoins de la clientèle cible, puisque la majorité des projets coûtaient moins de 1 M\$ et que les entreprises avaient en moyenne une centaine d'employés.
- Les effets de la stratégie – retombées économiques, création et maintien d'emplois – seront à mesurer jusqu'en mars 2021, puisque la mise en place des projets peut durer trois ans.

Mise en œuvre

- Les taux de satisfaction globale de la clientèle et des directions régionales sont élevés.
- Plusieurs directions du Ministère ont participé à la mise en œuvre de la stratégie **performe**, soit les secteurs de l'exportation et de l'innovation ainsi que des directions régionales, en plus d'autres ministères et d'Investissement Québec.

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE ET COMMENTAIRES DE LA DIRECTION DU DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES

Sommaire	iii
Commentaires de la Direction du développement des entreprises.....	iv

CHAPITRE 1 CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

1.1 L'origine du mandat.....	1
1.2 Les objectifs de l'évaluation	1
1.3 Les clients et les parties prenantes.....	1
1.4 Le comité de l'évaluation.....	2
1.5 La portée et les limites du mandat	2

CHAPITRE 2 L'INTERVENTION GOUVERNEMENTALE

2.1 Les objectifs et l'illustration de l'intervention	3
---	---

CHAPITRE 3 DESCRIPTION DE LA STRATÉGIE PERFORME

3.1 La stratégie performe	4
3.2 La clientèle admissible	4
3.3 Les projets admissibles.....	5
3.4 Les services offerts	6

CHAPITRE 4 LA STRATÉGIE D'ÉVALUATION

4.1 La méthodologie.....	7
4.2 Les sources de données	7
4.3 L'évaluation de la pertinence	8
4.4 L'évaluation de l'efficacité	12
4.5 L'évaluation de la conformité de la mise en œuvre	20

CHAPITRE 5 CONCLUSIONS DE L'ÉVALUATION

5.1 Principaux constats et avis général de l'évaluation	22
5.2 Réponses aux questions de l'évaluation.....	23

CHAPITRE 1

LE CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

1.1 L'ORIGINE DU MANDAT

Dans un souci d'amélioration continue de l'offre de service à sa clientèle et d'évaluation des résultats de la stratégie **performe**, la Direction du développement des entreprises (DDE) a souhaité élaborer un cadre d'évaluation ainsi qu'un rapport d'évaluation des résultats des différentes cohortes d'entreprises priorisées par la stratégie. La Direction de l'évaluation, des programmes et des sociétés d'État (DEPSE) a été mandatée pour réaliser ces travaux.

1.2 LES OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION

Cette évaluation a pour but de rendre compte des résultats obtenus par la stratégie **performe**. L'examen des critères d'évaluation et des indicateurs élaborés dans le cadre de cet exercice permettra de répondre aux quatre questions ci-dessous :

1. La stratégie continue-t-elle à être pertinente? (Pertinence)
2. Les résultats visés par la stratégie sont-ils atteints? (Efficacité)
3. Les effets visés sont-ils satisfaisants? (Effets)
4. La mise en œuvre de la stratégie est-elle conforme? (Conformité de la mise en œuvre)

Cette approche vise à satisfaire les exigences des autorités compétentes, en l'occurrence :

- Apprécier les résultats de **performe**, notamment ses forces et ses faiblesses.
- Déterminer les améliorations éventuelles à apporter à la stratégie.

1.3 LES CLIENTS ET LES PARTIES PRENANTES

Les autorités et les gestionnaires responsables de la stratégie **performe** au MEI sont les principaux clients du mandat. Les autorités désignent le sous-ministre en titre, le sous-ministre adjoint aux Services aux entreprises et aux affaires territoriales ainsi que le sous-ministre associé aux Politiques économiques. Les gestionnaires responsables de la stratégie sont les principaux clients du mandat. Les gestionnaires sont les personnes responsables de la stratégie à la Direction du développement des entreprises et dans les directions régionales du Ministère.

Les parties prenantes associées à la réalisation de ces travaux sont les directions nommées précédemment ainsi que la DEPSE du Ministère.

CHAPITRE 1

LE CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

1.4 LE COMITÉ D'ÉVALUATION

Les objectifs, le rôle et le fonctionnement du comité d'évaluation sont décrits ci-dessous :

Objectifs de la constitution du comité	Obtenir une meilleure assurance que les constats du rapport d'évaluation sont valides et fidèles à la réalité et que les appréciations qui en découlent sont objectives et en conformité avec le présent cadre d'évaluation déposé auprès des autorités concernées.
Choix des membres	La sélection des membres s'est effectuée en fonction de leurs connaissances et de leur expérience dans l'administration de performe .
Rôle du comité	Valider le cadre d'évaluation et le rapport d'évaluation et conseiller l'évaluateur 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.
Participation	• Rencontre de démarrage au début du mandat. • Consultation et discussions au cours des travaux, s'il y a lieu. • Commentaires et validation du cadre d'évaluation et du rapport d'évaluation.

1.5 LA PORTÉE ET LES LIMITES DU MANDAT

L'évaluation de la stratégie **performe** porte sur les résultats obtenus au cours des trois années financières suivantes : 2015-2016, 2016-2017 et 2017-2018.

Dans le but de faciliter la présentation des résultats, les années financières évaluées ont été converties en années calendaires de la manière suivante : 2015-2016 → 2016, 2016-2017 → 2017 et 2017-2018 → 2018.

Le rapport d'évaluation découlant de ce mandat se veut une aide à la décision pour les autorités et les gestionnaires responsables de la stratégie **performe**. Il permettra de déterminer éventuellement des améliorations potentielles pour l'atteinte des résultats ou des ajustements à apporter à la gouvernance de la stratégie.

Enfin, l'évaluation comporte certaines limites et des stratégies ont été utilisées pour atténuer leurs effets sur les résultats, comme l'indique le tableau 1 ci-dessous.

Tableau 1

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

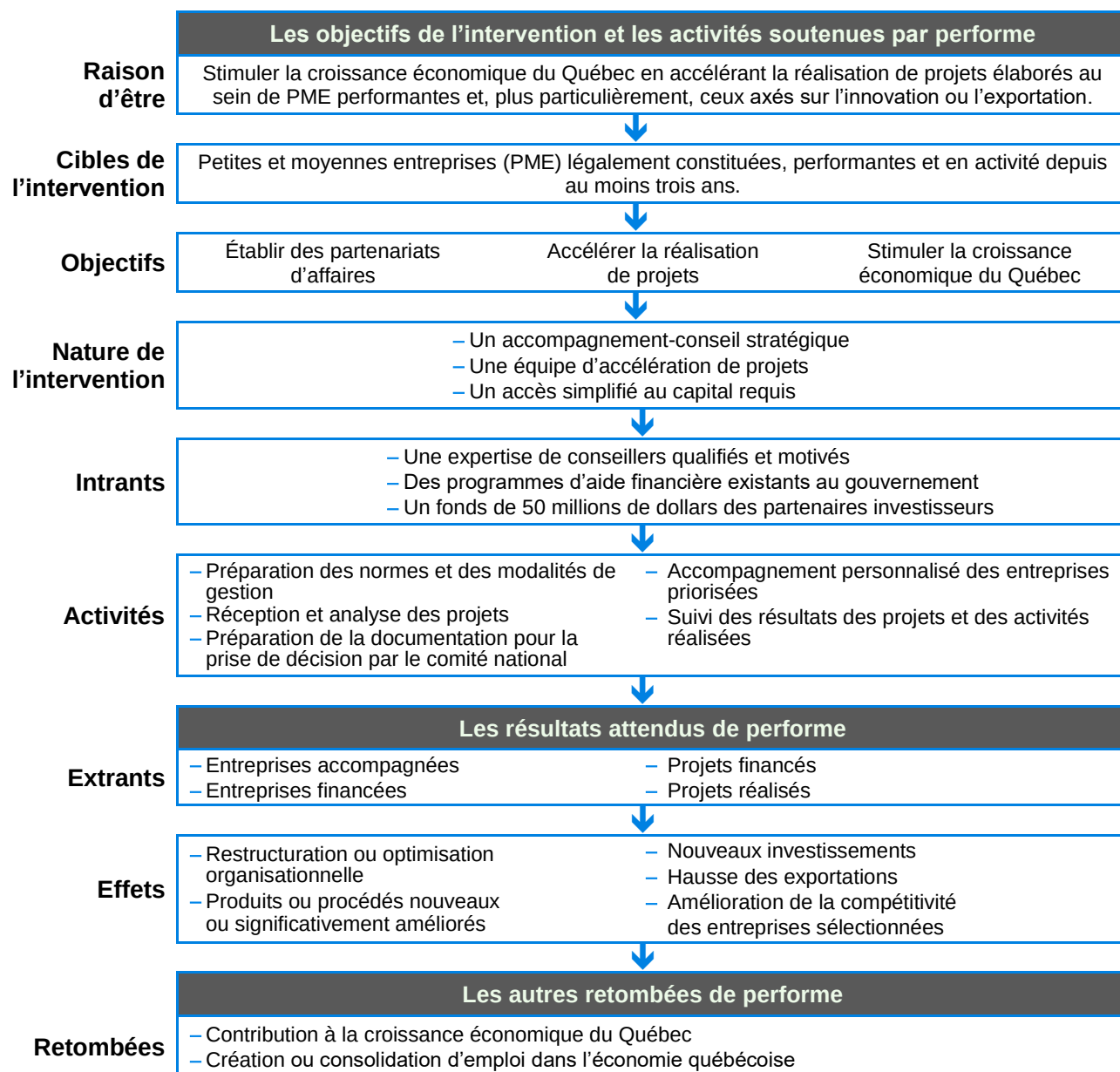
Limites de l'évaluation	Stratégies d'atténuation de leurs effets
Certaines cibles ne sont pas accompagnées d'attentes précises en matière de résultats.	• Les actes administratifs du Ministère et la documentation de la stratégie performe ont des orientations pouvant être traduites en cibles de tendances (croissance ou maintien) ou en cibles dichotomiques (présence ou absence).
Il n'y a pas eu de sondage auprès des cohortes 7, 8 et 9.	• Les estimations découleront des tendances tirées des réponses aux sondages des entreprises priorisées des six premières cohortes.
Il n'y a pas de données précises disponibles sur les retombées économiques auprès des entreprises clientes.	• L'absence de données précises peut être compensée par l'utilisation d'estimateurs calculés à l'aide des comptes économiques ou de techniques économétriques appliquées aux données de sondage.

2.1 LES OBJECTIFS ET L'ILLUSTRATION DE L'INTERVENTION

Le Ministère a pour mission de soutenir le développement de l'économie du Québec, l'innovation et les exportations en assurant notamment la coordination et la concertation des différents acteurs des domaines économiques, scientifiques, sociaux et culturels, et ce, dans une perspective de création d'emplois, de prospérité économique et de développement durable.

Cette mission du Ministère s'incarne notamment dans le soutien aux PME, responsables pour une large part du développement économique québécois. La stratégie **performe** mise sur les plus performantes d'entre elles pour assurer la croissance de l'économie du Québec par la réalisation de leur projet.

Le modèle logique ci-dessous illustre succinctement les objectifs de l'intervention, les activités ciblées ainsi que les attentes gouvernementales à l'égard des résultats et des retombées de la stratégie.



3.1 LA STRATÉGIE PERFORME

Lancée en février 2015, la stratégie **performe** vise à accélérer la réalisation de projets élaborés au sein de PME performantes et, plus particulièrement, ceux qui sont axés sur l'innovation ou l'exportation, ou les deux. Le gouvernement mettra prioritairement ses ressources à la disposition des projets sélectionnés.

Une fois que les entreprises ont répondu aux conditions d'admissibilité de la stratégie **performe**, elles peuvent soumettre leur projet au conseiller en développement économique de leur bureau régional du Ministère. Les projets sont évalués et traités en priorité selon différents paramètres adoptés par le comité national.

La stratégie **performe** ne dispose pas de fonds propres pour le financement des projets d'entreprise. Toutefois, elle s'appuie sur deux mécanismes de financement pour accompagner les entreprises dans la réalisation de leur projet :

- Un fonds de 50 millions de dollars, cofinancé par la Caisse de dépôt et placement du Québec, Capital régional et coopératif Desjardins, Fondation, le Fonds de solidarité FTQ et Investissement Québec en vue de faciliter l'accès des entreprises priorisées au capital requis pour le financement de leur projet. Ainsi, les projets retenus qui ont des besoins en capitalisation sont présentés simultanément à l'ensemble des partenaires financiers, ce qui facilite le processus de recherche de financement.
- Les programmes d'aide financière existants au Ministère et dans les autres organismes en lien avec l'innovation ou l'exportation, qui sont présentés aux entreprises ayant des projets admissibles.

3.2 LA CLIENTÈLE ADMISSIBLE

L'entreprise qui désire bénéficier des conseils et de l'accompagnement du Ministère par l'intermédiaire de **performe** doit d'abord répondre aux exigences suivantes :

- Être en activité depuis au moins trois ans.
- Compter moins de 250 employés à temps plein au moment de présenter sa candidature.
- Être une entreprise privée ou cotée en bourse, ou une coopérative.
- Exploiter un établissement situé au Québec.
- Réaliser un chiffre d'affaires annuel d'au moins 2,5 millions de dollars au moment de présenter sa candidature.
- Respecter les lois québécoises applicables, notamment dans les domaines de la fiscalité, de l'environnement et des normes du travail.

L'entreprise doit également souscrire à une série de conditions générales de participation, comme l'entière collaboration pour une meilleure évaluation en vue de la réalisation de son projet, le respect des lois et règlements applicables au Québec, etc.

3.3 LES PROJETS ADMISSIBLES

Le projet de l'entreprise doit viser à soutenir sa croissance et s'intégrer dans sa stratégie globale. Il doit répondre aux critères d'admissibilité suivants :

- Concerner l'innovation ou l'exportation, ou les deux.
- S'inscrire dans l'une ou l'autre des quatre catégories suivantes, à savoir :
 - ✓ Un agrandissement ou une acquisition liés à l'innovation ou à l'exportation, ou les deux;
 - ✓ Le développement d'un nouveau produit ou d'un nouveau procédé;
 - ✓ Le développement d'un nouveau marché;
 - ✓ L'achat de nouveaux équipements ou de nouvelles technologies.
- Totaliser un coût global d'une valeur minimale de 100 000 \$.
- Être lié à la stratégie de l'entreprise et comprendre différentes activités cohérentes qui touchent généralement plus d'une fonction de l'entreprise (finances, marketing, ventes, production, ingénierie, ressources humaines, systèmes d'information et R-D), et non un cumul de plusieurs projets sans lien commun direct.

Le comité national reçoit le sommaire de l'évaluation des entreprises et des projets, établi par les conseillers en développement économique du Ministère, et détermine l'ordre de priorité dans l'appui à leur réalisation. Il est composé majoritairement de dirigeants d'entreprise reconnus pour leurs réalisations dans le monde des affaires, et ses responsabilités sont les suivantes :

- Adopter le processus d'appel et de dépôt de candidatures.
- Adopter les critères de qualification et d'évaluation des entreprises.
- Adopter les critères d'admissibilité et d'évaluation des projets.
- Établir un ordre de priorité entre les projets des entreprises.
- Mettre en place un mécanisme de révision.
- Adopter des indicateurs pour mesurer la performance de la stratégie.
- Recommander des ajustements à apporter à la stratégie.

Les dépenses admissibles sont : les immobilisations (ex. : agrandissement, acquisition d'équipement, d'une entreprise, d'une nouvelle technologie, d'un nouveau procédé et de logiciels); les honoraires de consultation externe pour la réalisation du projet (ex. : frais de R-D, tests de laboratoire, aménagement d'usine, aide à la sélection et à l'implantation d'un progiciel de gestion intégré [PGI], aide à l'élaboration d'une stratégie marketing, étude de faisabilité d'un projet d'investissement et planification stratégique); les frais de commercialisation (ex. : participation à des foires commerciales, missions de prospection, accueil d'acheteurs étrangers et certifications); les salaires internes et les coûts d'embauche nécessaires liés à la réalisation du projet.

3.4 LES SERVICES OFFERTS

Les services offerts aux entreprises dépendent, d'une part, de l'envergure des projets soumis et, d'autre part, des besoins particuliers des entreprises pour la réalisation des projets considérés. L'offre de service comprend les interventions suivantes :

- Un conseiller en développement économique du Ministère attitré à l'entreprise, qui :
 - ✓ offre l'accompagnement-conseil stratégique^{MC}, un service qui comprend une analyse des différentes fonctions de l'entreprise et un plan d'intervention personnalisé;
 - ✓ agit à titre de courtier en élaborant des recommandations et en agissant comme intermédiaire auprès de spécialistes gouvernementaux;
 - ✓ met le dirigeant d'entreprise en relation avec des consultants ou des mentors et suggère des formations adaptées;
 - ✓ propose, s'il y a lieu, des offres du privé pour la réalisation de projets (ex. : consultant spécialisé, acquisition d'information stratégique et formation pertinente).
- Le déploiement d'une cellule d'accélération composée notamment d'Investissement Québec, d'Export Québec, d'Emploi-Québec et d'autres ministères, qui :
 - ✓ réunit les interlocuteurs appropriés afin d'assurer une compréhension commune des objectifs et un appui optimal au projet;
 - ✓ intervient de manière proactive auprès des divers ministères et organismes pour réduire les délais d'intervention et éviter les démarches multiples;
 - ✓ accompagne les entreprises dans leur phase de financement par l'entremise des programmes existants.
- Un accès simplifié au capital requis par :
 - ✓ une entente de collaboration entre les partenaires de **performe**, soit :
 - la Caisse de dépôt et placement du Québec,
 - Capital régional et coopératif Desjardins,
 - Fondation, le Fonds de développement de la Confédération des syndicats nationaux (CSN) pour la coopération et l'emploi,
 - le Fonds de solidarité des travailleurs du Québec (FTQ),
 - Investissement Québec;
 - ✓ une participation aux activités de réseautage et aux ateliers de formation actuellement offerts aux clients du partenaire investisseur, ainsi qu'aux séances de formation sur les avantages et les inconvénients d'un investissement en capital-actions.

L'accompagnement de l'entreprise dans la réalisation de son projet est d'une durée maximale de trois ans.

CHAPITRE 4

LA STRATÉGIE D'ÉVALUATION

4.1 LA MÉTHODOLOGIE

La méthodologie de l'évaluation repose sur des critères, des cibles et des indicateurs en lien avec la pertinence, l'efficacité et les effets de la stratégie **performe**. Pour chaque critère, des indicateurs et des cibles sont établis.

La méthode d'évaluation consiste à comparer les résultats de l'organisme avec les cibles du Ministère. Les écarts constatés permettent d'apprécier l'atteinte des cibles selon l'échelle suivante :

Appréciation	Signification de l'appréciation
A	— Le degré A signifie un résultat jugé excellent. Le résultat visé est dépassé.
B	— Le degré B signifie un résultat jugé satisfaisant. Le résultat visé est atteint.
C	— Le degré C signifie un résultat jugé perfectible. La situation suggère une action.
D	— Le degré D signifie un résultat jugé insatisfaisant et la situation oblige à agir.

Chacun des grands éléments évalués (pertinence, efficacité, effets, efficience et conformité) fait l'objet d'un jugement attribué selon la même échelle (**A**, **B**, **C** ou **D**).

4.2 LES SOURCES DE DONNÉES

Conformément aux pratiques d'évaluation en vigueur au Ministère, l'utilisation de plusieurs sources de données est prévue, de manière à disposer d'informations quantitatives et qualitatives. Cette approche offre aussi l'avantage de permettre de vérifier l'exactitude des données en les croisant avec de multiples sources. Les sources de données nécessaires sont présentées ci-après.

Extraction des données du système Clientis

Plusieurs informations relatives à la stratégie **performe** sont enregistrées dans le système Clientis par la Direction du développement des entreprises et les directions régionales. Cette banque de données contient, par exemple, les informations sur les entreprises sélectionnées (nom, région administrative...) et sur les projets (nature, coût total, statut...). L'extraction des données utilisées dans cette évaluation a été réalisée en septembre 2018.

Sondage auprès des entreprises priorisées

Un sondage téléphonique réalisé auprès des six premières cohortes d'entreprises priorisées par la stratégie a permis de recueillir l'opinion de 147 entreprises.

Consultations auprès des directions régionales

La DDE et les directions régionales (DR) ont été consultées pour disposer de toute information pertinente ou complémentaire nécessaire à la réalisation de cette évaluation. Tout particulièrement, un questionnaire a été envoyé à chacune des 17 DR pour recueillir leur opinion sur la pertinence, l'utilité et l'efficacité de **performe**. Nous avons reçu 14 questionnaires remplis.

Analyse documentaire

L'ensemble de la documentation utilisée par la DDE pour l'administration de la stratégie a été examiné, comme le guide d'appel de candidatures.

CHAPITRE 4

LA STRATÉGIE D'ÉVALUATION

4.3 L'ÉVALUATION DE LA PERTINENCE

4.3.1 CRITÈRE 1 : LE BESOIN CONTINU DE L'INTERVENTION

LES CIBLES

Sont attendues :

1. La continuité du besoin de maintenir cette forme d'accompagnement dans les entreprises.
2. La complémentarité de **performe** avec d'autres mécanismes d'aide aux entreprises.

Constats relatifs aux cibles 1 et 2

À l'origine, l'objectif de la stratégie était d'accélérer la réalisation de 300 projets d'entreprises sur trois ans. Finalement, on a comptabilisé 326 projets accompagnés par **performe**. De plus, c'est la responsabilité du Ministère d'élaborer des stratégies de développement et des programmes d'aide, ainsi qu'une offre de services aux entreprises prenant la forme d'accompagnement-conseil et de soutien au développement de leurs affaires.

Sous cet angle, la continuité du besoin d'accompagner les entreprises ne fait pas de doute. Mais est-ce un besoin pour la stratégie **performe** tout particulièrement? Lorsqu'on pose la question aux directions régionales (DR) du Ministère, les avis sont mitigés. Sur les 14 qui ont rempli le questionnaire, on en dénombre 3 seulement qui affirment que **performe** représente une valeur ajoutée par rapport aux autres mesures d'intervention du gouvernement du Québec. Voici quelques exemples des commentaires recueillis :

« Les entreprises n'ont pas eu d'avantage financier à travers la démarche, ainsi ils auraient pu aller de l'avant et obtenir les services du MESI sans Performe. »

« Les services auraient été identiques sans la stratégie **performe**. »

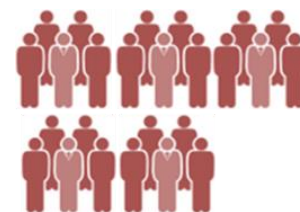
Également, lorsqu'on leur demande si « le mode opératoire de **performe** (accompagnement personnalisé, services adaptés, accès simplifié au financement) est pertinent », 5 DR répondent positivement, alors que 8 répondent par la négative.

Globalement, pas moins de 12 des 14 DR interrogées sont d'avis que leurs projets auraient pu être réalisés (totalement ou en bonne partie) en l'absence de la stratégie.

Graphique 1

Nombre de projets ayant été soutenus par la stratégie **performe**

326
projets et
autant
d'entreprises



Source : Clientis, MEI, septembre 2018.

Graphique 2

Opinion des directions régionales du Ministère sur la valeur ajoutée et la pertinence de **performe**

- Seulement 3 directions régionales sur 14 perçoivent une valeur ajoutée
- Seulement 5 directions régionales sur 14 sont d'avis que le mode opératoire est pertinent

Source : Questionnaires remplis par 14 des 17 DR du MEI. Compilation MEI.

CHAPITRE 4

LA STRATÉGIE D'ÉVALUATION

AVIS

B

COMMENTAIRE DE L'ÉVALUATEUR QUANT AU BESOIN DE L'INTERVENTION (CRITÈRE 1)

Les résultats sont jugés satisfaisants, car une cible est dépassée et une autre n'est que partiellement atteinte. À cet effet, les commentaires sont les suivants :

- (A)** La cible 1 est dépassée. Le besoin d'accompagnement des entreprises a dépassé les attentes et **performe** a constitué une réponse pertinente à ce besoin.
- (D)** La cible 2 n'est pas atteinte. La valeur ajoutée de la stratégie par rapport à l'offre de services existante n'est pas confirmée par les opérateurs de terrain.

4.3.2 CRITÈRE 2 : L'UTILITÉ DE PERFORME POUR LA CLIENTÈLE VISÉE

LES CIBLES

Sont attendus :

3. Une offre complète des services de **performe**.
4. Au moins 70 % de la clientèle percevant **performe** comme étant utile, et comme présentant une valeur ajoutée pour la réalisation de ses projets.

Constats relatifs à la cible 3

L'ensemble des services de conseil et d'accompagnement prévus ont été offerts aux entreprises :

- Intervention d'au moins un conseiller spécialisé (Export-Québec, sectoriel, DDE);
- Accompagnement-conseil stratégique;
- Accompagnement d'une équipe d'accélération de projet;
- Accès à l'aide financière des programmes existants au Ministère;
- Accès simplifié au capital requis.

Dans Clientis, on comptabilise 837 de ces actions, sans compter 399 interventions ponctuelles. Toutefois, il faut noter que l'accès simplifié au capital, par l'entremise du fonds de capital de risque constitué par les partenaires investisseurs, n'a été utilisé que 7 fois sur les 326 projets.

D'autre part, lorsque l'on interroge les DR sur les services qu'elles ont offerts, toutes affirment avoir fourni un accompagnement personnalisé, 12 sur 14 disent avoir offert des services adaptés, et seulement 6 d'entre elles disent avoir offert un accès simplifié au financement. Parmi les autres services offerts, on évoque le projet pilote Audit Industrie 4.0, l'accès à un réseau d'experts ou encore une cellule d'accélération.

Constats relatifs à la cible 4

L'aide reçue du Ministère est jugée très ou assez utile par 75 % des entreprises interrogées, et 68 % d'entre elles estiment qu'elle a beaucoup ou moyennement contribué à accélérer la réalisation de leur projet. Les opinions recueillies par sondage auprès des entreprises clientes du programme sont présentées dans le graphique suivant.

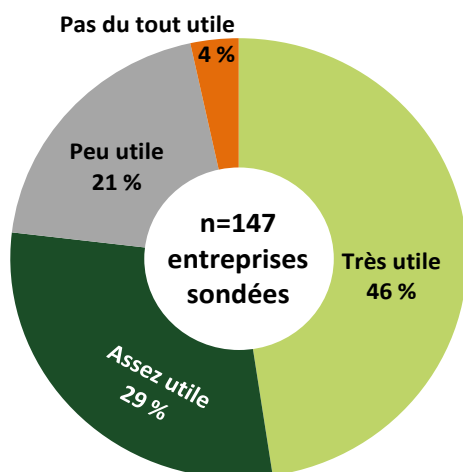
CHAPITRE 4

LA STRATÉGIE D'ÉVALUATION

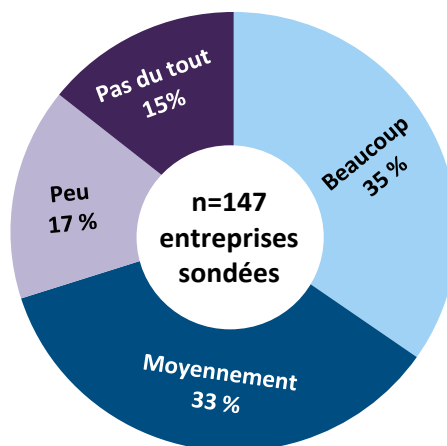
Graphique 3

Perception de l'utilité de **performe** par la clientèle

Globalement, estimez-vous que l'aide reçue du Ministère a été très, assez, peu ou pas du tout utile ?



Selon vous, est-ce que l'accompagnement et les conseils offerts ont beaucoup, moyennement, peu ou pas du tout contribué à accélérer la réalisation de votre projet?



Source : Sondage SOM, compilation MEI.

AVIS

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR QUANT À L'UTILITÉ POUR LA CLIENTÈLE (CRITÈRE 2)

B

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

- ③ La cible 3 est atteinte. L'ensemble des services de conseil et d'accompagnement ont été offerts aux entreprises. Cependant, très peu d'entre elles (n = 8) ont été orientées vers les partenaires financiers et le fonds de 50 M\$.
- ③ La cible 4 est atteinte. L'aide reçue du Ministère est jugée très ou assez utile par 75 % des entreprises interrogées. Toutefois, on peut penser que les entreprises ne sont pas en mesure de faire la distinction entre les services réguliers du Ministère, offerts par l'entremise de ses DR, et ceux qui sont fournis dans le contexte de la stratégie.

CHAPITRE 4

LA STRATÉGIE D'ÉVALUATION

4.3.3 CRITÈRE 3 : LES CARACTÉRISTIQUES DE LA CLIENTÈLE

LES CIBLES

Sont attendues :

5. Une diversification des entreprises prioritaires.
6. Une bonne couverture régionale des entreprises prioritaires.

Constats relatifs à la cible 5

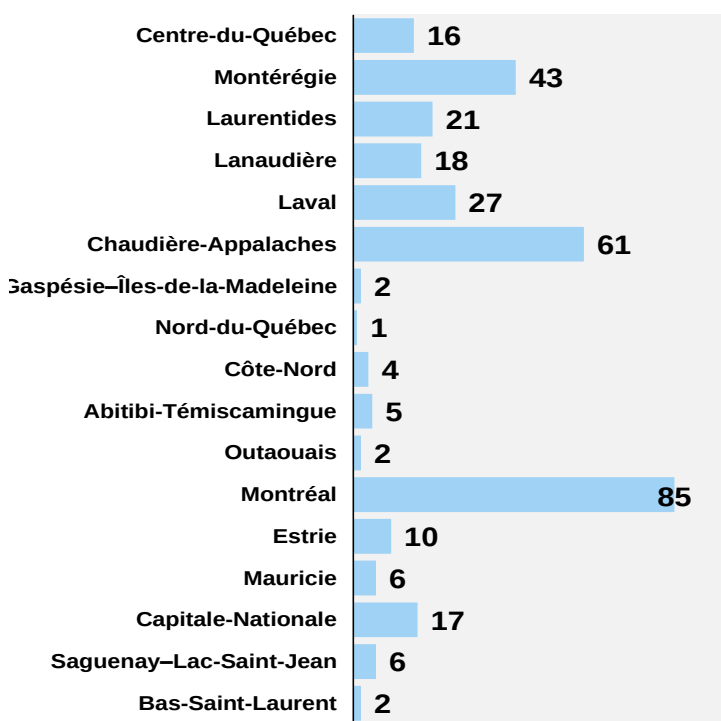
Sur les 147 entreprises qui ont répondu au sondage, on en compte 71 % qui embauchaient moins de 100 employés. De plus, les entreprises sélectionnées étaient associées à 11 codes SCIAN différents, et les 251 entreprises de fabrication se répartissaient entre 20 sous-secteurs différents.

Constats relatifs à la cible 6

La cible est atteinte. Les 17 régions administratives du Québec sont présentes dans le graphique 4.

Graphique 4

Répartition des entreprises sélectionnées selon la région administrative



Source : Clientis, MEI, septembre 2018, et documentation administrative du programme, compilation MEI.

AVIS



COMMENTAIRES QUANT AUX CARACTÉRISTIQUES DE LA CLIENTÈLE (CRITÈRE 3)

Les résultats sont jugés excellents, car les deux cibles sont largement atteintes.



La cible 5 est atteinte. La stratégie a rejoint en grande majorité des petites et des moyennes entreprises, et ces dernières exerçaient leurs activités dans une diversité de secteurs.



La cible 6 est atteinte. Les entreprises prioritaires provenaient de l'ensemble des 17 régions administratives.

CHAPITRE 4

LA STRATÉGIE D'ÉVALUATION

4.4 L'ÉVALUATION DE L'EFFICACITÉ

4.4.1 CRITÈRE 4 : LES RÉSULTATS IMMÉDIATS DE PERFORME SUR LES ENTREPRISES

LES CIBLES

Sont attendus :

7. De l'accompagnement pour la réalisation des projets.
8. La contribution de **performe** à l'accélération de la réalisation des projets.
9. De nouvelles pratiques de gestion dans les entreprises.
10. Du financement du Ministère et des partenaires investisseurs.

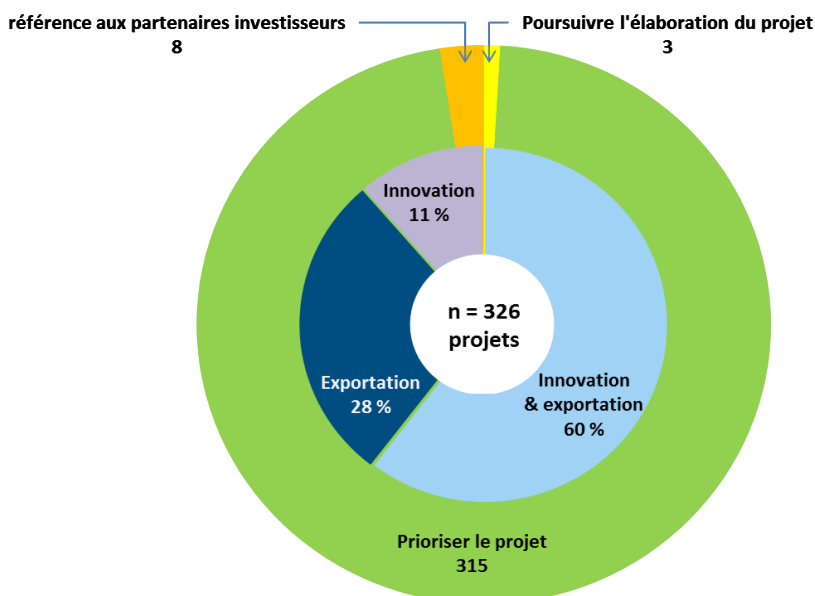
Constats relatifs à la cible 7

Le graphique 5 présente la nature des projets ainsi que l'évaluation qu'en a faite le comité national. Des 326 projets soutenus par la stratégie, 60 % comportaient à la fois un volet innovation et un volet exportation. La quasi-totalité des projets, soit 315 sur 326, répondaient aux critères pour être priorisés. Seulement 8 cas ont été transmis aux partenaires financiers, qui avaient constitué un fonds de 50 M\$ à cette fin.

Graphique 5

Répartition des projets selon leur nature : innovation, exportation ou les deux

Décision du comité national quant au projet : prioriser le projet, poursuivre son élaboration ou le référer à des partenaires investisseurs



Source : Clientis, MEI, septembre 2018.

CHAPITRE 4

LA STRATÉGIE D'ÉVALUATION

Constats relatifs à la cible 8

Les entreprises des six premières cohortes ont été questionnées quant à savoir si l'accompagnement et les conseils offerts avaient contribué à accélérer la réalisation de leur projet. On leur a également demandé d'évaluer le degré d'avancement de leur projet. Les résultats sont illustrés dans les tableaux 2 et 3 ci-dessous.

Ainsi, 70 % des entreprises estiment que l'accompagnement et les conseils reçus ont contribué beaucoup ou moyennement à l'accélération de leur projet. Dans la même proportion, elles estiment le pourcentage d'avancement de leur projet entre 25 % et 100 %.

Tableau 2
Contribution à l'accélération du projet

Beaucoup	35 %
Moyennement	35 %
Peu	16 %
Pas du tout	14 %
NSP/NRP	0 entreprise

Tableau 3
Pourcentage d'avancement du projet

Moins de 25 %	18 %
Entre 25 % et 50 %	38 %
Plus de 50 %	32 %
100 % ou terminé	10 %
NSP/NRP	2 projets

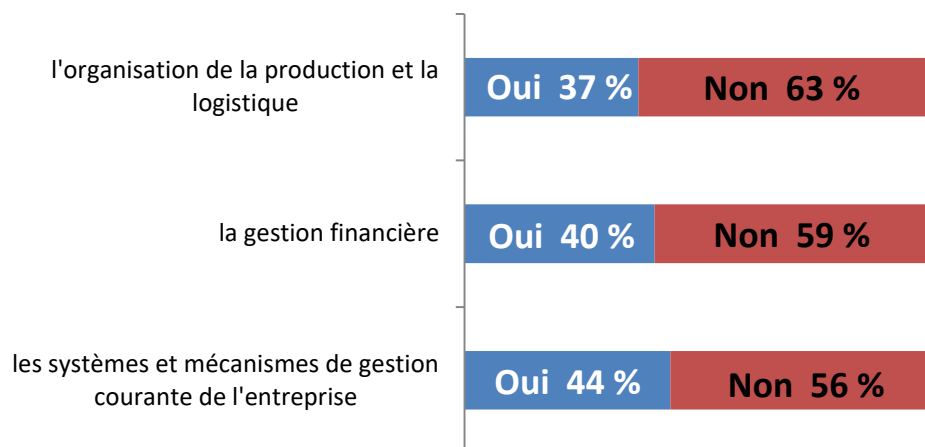
N = 147 Source : Sondage SOM, compilation MEI.

Constats relatifs à la cible 9

Le graphique 6 présente l'avis des 147 entreprises interrogées à propos de leurs pratiques de gestion. Même si ce n'est pas le cas pour une majorité d'entreprises, on observe que **performe** a favorisé des changements dans les pratiques de gestion de certaines d'entre elles, ce qui faisait partie des objectifs de la stratégie.

Graphique 6

L'accompagnement reçu de *performe* a-t-il favorisé des changements concernant...



N = 147 Source : Sondage SOM, compilation MEI.

CHAPITRE 4

LA STRATÉGIE D'ÉVALUATION

Constats relatifs à la cible 10

La stratégie **performe** n'étant pas un programme et ne comportant pas de budget, on ne peut comptabiliser les sommes dépensées par le Ministère dans ces 326 projets par l'entremise de ses différents programmes d'aide aux entreprises. Toutefois, la stratégie avait mis sur pied un fonds de 50 M\$ de capital de risque, mais seulement 8 projets ont été transmis aux partenaires investisseurs.

AVIS

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR QUANT AUX EFFETS SUR LES ENTREPRISES (CRITÈRE 4)

B

Les résultats sont jugés satisfaisants, car les cibles sont généralement atteintes. Cependant, l'offre de capital de risque par des partenaires investisseurs n'a pas du tout connu le succès escompté.

- (A)** La cible 7 est dépassée. 60 % des 326 projets comportaient à la fois un volet innovation et un volet exportation. De plus, la quasi-totalité des projets ont été priorisés par le comité national, ce qui suggère que la présélection par les DR et la préparation des dossiers ont été efficaces.
- (B)** La cible 8 est atteinte. 70 % des entreprises estiment que l'accompagnement et les conseils reçus ont contribué beaucoup ou moyennement à l'accélération de leur projet.
- (B)** La cible 9 est atteinte. Près de la moitié des entreprises interrogées ont constaté des changements dans leurs pratiques de gestion.
- (D)** La cible 10 n'est pas atteinte. L'offre de capital de risque ne correspondait pas au profil des entreprises, majoritairement trop petites, ainsi qu'à la nature de leurs projets.

CHAPITRE 4

LA STRATÉGIE D'ÉVALUATION

4.4.2 CRITÈRE 5 : LES EFFETS DE PERFORME SUR LA COMPÉTITIVITÉ DES ENTREPRISES CLIENTES

LES CIBLES

Sont attendus :

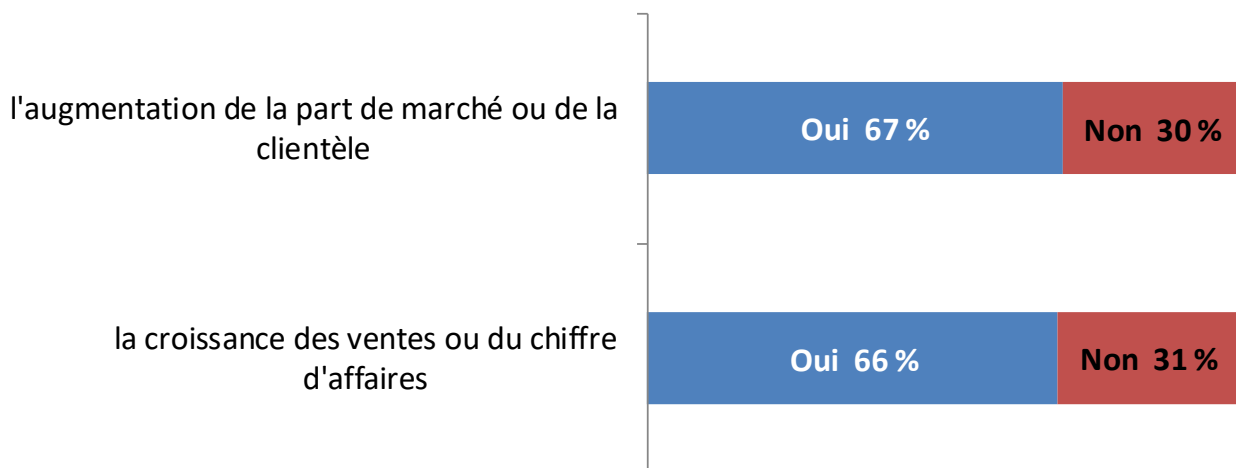
- 11. Des produits ou procédés nouveaux ou significativement améliorés.
- 12. Des acquisitions d'équipements ou de technologies.
- 13. De nouveaux marchés et une amélioration du chiffre d'affaires.
- 14. Des ventes hors du Québec.

Constats relatifs aux cibles 11 et 12

Le graphique 7 illustre les effets de **performe** sur l'innovation au sein des entreprises. Près de la moitié des entreprises interrogées par SOM estiment que la stratégie a contribué au développement de nouveaux produits ou procédés ainsi qu'à l'acquisition de technologies ou à l'amélioration de leurs installations. Considérant que 71 % des projets comportaient un volet innovation (graphique 5), les taux de 43 % et 47 % peuvent être considérés comme relativement satisfaisants.

Graphique 7

Depuis juin 2016, la mise en œuvre du projet a-t-elle contribué à...



N = 147 Source : Sondage SOM, compilation MEI.

CHAPITRE 4

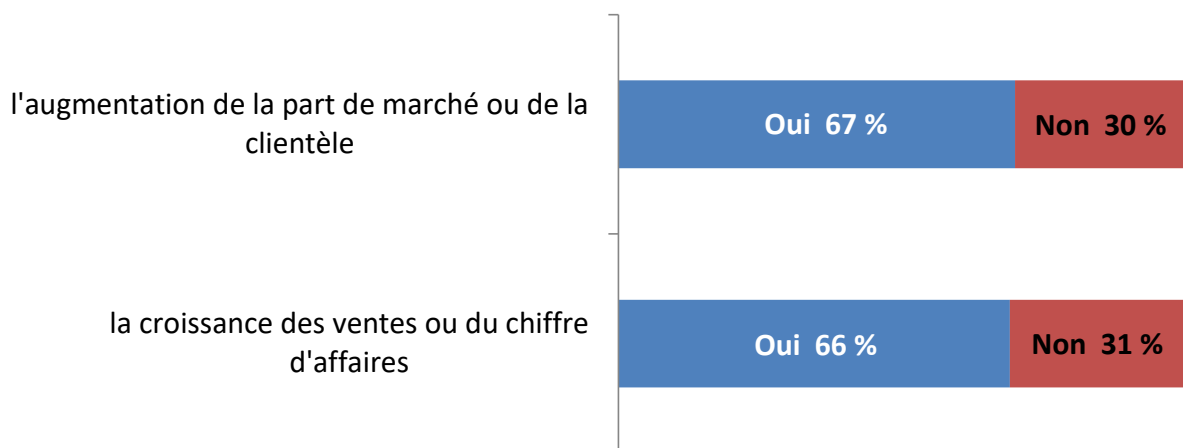
LA STRATÉGIE D'ÉVALUATION

Constats relatifs à la cible 13

Le graphique 8 présente les effets de **performe** sur la croissance des ventes au sein des 147 entreprises qui ont pris part au sondage. Une bonne majorité d'entre elles, soit les deux tiers, ont observé une augmentation de leurs parts de marché ou de leur clientèle ainsi qu'une croissance de leurs ventes ou de leur chiffre d'affaires.

Graphique 8

Depuis juin 2016, la mise en œuvre du projet a-t-elle contribué à...



Constats relatifs à la cible 14

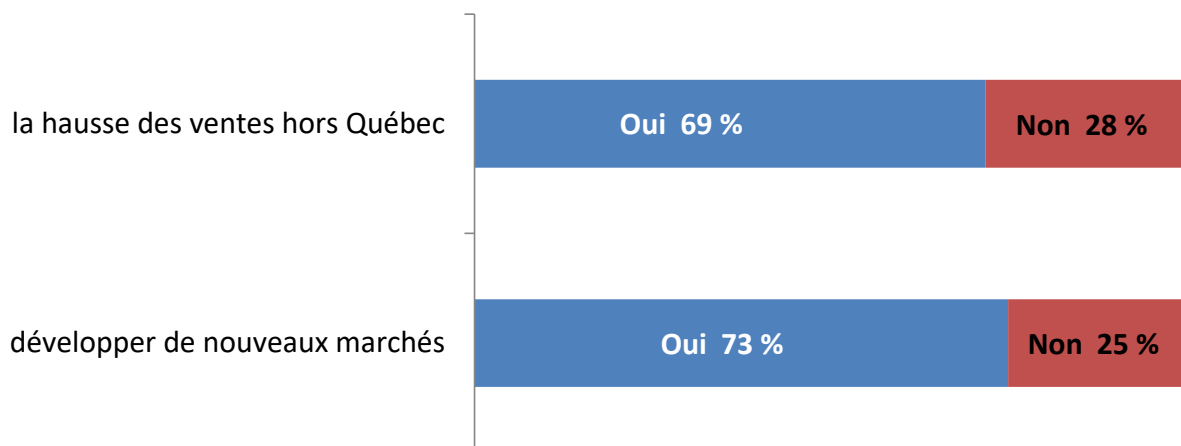
Le volet exportation que comportaient 88 % des 326 projets s'est avéré le plus réussi, si l'on se fie aux données du sondage. En effet, une large majorité des 147 entreprises ont développé de nouveaux marchés extérieurs et augmenté leurs ventes hors Québec. Le graphique 9 à la page suivante en détaille les proportions.

CHAPITRE 4

LA STRATÉGIE D'ÉVALUATION

Graphique 9

Depuis juin 2016, la mise en œuvre du projet a-t-elle contribué à...



AVIS

COMMENTAIRES QUANT AUX EFFETS SUR LA COMPÉTITIVITÉ (CRITÈRE 5)

B

Les résultats sont jugés satisfaisants, car les quatre cibles sont atteintes à divers degrés; le volet exportation ayant connu davantage de succès que le volet innovation.

- ③ La cible 11 est atteinte, car **performe** a contribué à la conception et à la mise en marché de produits ou procédés nouveaux ou améliorés dans 47 % des entreprises sondées.
- ③ La cible 12 est atteinte. On a également observé l'acquisition d'équipements ou de technologies ou encore des agrandissements de bâtiments dans 43 % des entreprises sondées.
- ③ La cible 13 est atteinte, car la mise en œuvre de la stratégie a contribué à l'augmentation du chiffre d'affaires et des parts de marché d'une bonne majorité des entreprises sondées.
- ③ La cible 14 est atteinte, car on a observé une hausse des ventes hors Québec chez 69 % des entreprises **performe**.

CHAPITRE 4

LA STRATÉGIE D'ÉVALUATION

4.4.3 CRITÈRE 6 : LES RETOMBÉES ÉCONOMIQUES DE PERFORME POUR LE QUÉBEC

LES CIBLES

Sont attendus :

15. Des investissements dans l'économie.
16. Des cas à succès.
17. Des emplois créés ou maintenus dans les entreprises.

Constats relatifs à la cible 15

Sur les 147 entreprises sondées, 48 % sont d'avis que **performe** a contribué à de nouveaux investissements propres ou d'autres sources privées. En matière d'investissements, 14 d'entre elles ont déclaré des dépenses totales supérieures à 1 M\$ pour leur projet. En se basant sur les 131 entreprises qui ont déclaré un montant, on calcule un investissement total de 96,7 M\$.

Du côté de Clientis, on a comptabilisé 49 projets « fermés », desquels on a tiré un coût total réel des projets de 109 M\$. Toutefois, les autres projets seront graduellement comptabilisés à leur tour, ce qui laisse entrevoir un montant beaucoup plus élevé.

Graphique 10

Retombées économiques générées par **performe**

Coût total réel
des 49 projets
terminés :
109 M\$



Source : Clientis, MEI, septembre 2018.

Constats relatifs à la cible 16

Deux témoignages ont été recueillis pour illustrer l'utilité et le succès de la stratégie **performe**.

- **Montérégie :**

Depuis 2002, Industries Martins conçoit, fabrique et vend directement aux utilisateurs de systèmes et d'équipements de gonflage, de manutention et d'entreposage pour les pneus de tous genres (automobile, camion et avion). L'entreprise avait besoin d'accompagnement et d'aide financière pour concrétiser son projet d'expansion en Europe. Cette croissance impliquait une refonte de son système d'information (ERP), une augmentation de la capacité de production, une certification des produits selon les normes internationales et un plan de pénétration pour ce nouveau marché.

L'investissement prévu était de 2 M\$ sur une période de 3 ans. L'aide de la DR du Ministère s'est concentrée sur l'implantation d'un système ERP par l'entremise de PME en action (aide financière de 50 k\$) pour l'étude préliminaire, et une première implantation de modules relatifs à la prise de commandes.

*Le projet se concrétisera le 1^{er} avril 2019, et l'entreprise prévoit une réduction du temps de travail de 50 %. D'autres projets en lien avec la productivité sont en cours de planification avec l'entreprise. La direction d'Industries Martins a apprécié le processus **performe**, principalement en ce qui a trait à l'encadrement et à la planification de projets complexes.*

CHAPITRE 4

LA STRATÉGIE D'ÉVALUATION

● Chaudière-Appalaches :

*Plastiques Moore est une entreprise spécialisée en injection de plastique offrant des solutions innovantes et efficaces, principalement dans les secteurs médical, militaire et du transport. L'entreprise a réalisé l'ensemble de son projet **performe** et a notamment bénéficié d'une planification stratégique réalisée par des conseillers du Ministère. De plus, elle a intensifié ses activités d'exportation, a doublé ses ventes en 3 ans et triplé son objectif de création d'emplois, qui est passé de 10 à 30. Elle a conclu des ententes de partenariat avec la firme Monterrey au Mexique et la firme Gaudlitz en Allemagne, ce qui lui permet de desservir 3 continents importants, soit l'Amérique du Nord, l'Europe et l'Asie. L'entreprise a procédé dans le cadre de sa stratégie à deux projets d'investissement majeurs totalisant 10 M\$, en collaboration avec Investissement Québec. Forte d'une réputation internationale enviable dans différents secteurs d'activité, elle projette de plus que doubler son chiffre d'affaires d'ici 2020 et bâtir un nouveau centre de production aux États-Unis avec son partenaire européen.*

Constats relatifs à la cible 17

Sur les 147 entreprises ayant répondu au sondage, 100 d'entre elles ont déclaré avoir créé un total de 617 emplois. Et grâce à **performe**, 925 emplois ont été sauvegardés au sein de 73 de ces entreprises.

Dans Clientis, on a comptabilisé 615 emplois créés et 3 565 emplois consolidés dans les 49 projets « fermés ». Comme certains projets doivent se poursuivre jusqu'en 2021, il ne s'agit là que d'un résultat préliminaire.

Graphique 11

Nombre d'emplois créés ou maintenus grâce aux projets **performe** terminés

615 emplois créés
3 565 emplois maintenus



Source : Clientis, MEI, septembre 2018.

AVIS



COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR QUANT AUX RETOMBÉES ÉCONOMIQUES (CRITÈRE 6)

Les résultats sont jugés satisfaisants, car les cibles sont généralement atteintes.



La cible 15 est dépassée. Les retombées économiques sont évaluées, en septembre 2018, à 109 M\$, et qu'à cela s'ajouteront de nombreuses autres à mesure que les projets se réaliseront.



La cible 16 est atteinte puisque des cas à succès illustrent l'utilité de la stratégie.



La cible 17 est atteinte, car on estime de façon très préliminaire que la stratégie a contribué à la création d'au moins 615 emplois et au maintien de plus de 3 565 autres.

4.5 L'ÉVALUATION DE LA CONFORMITÉ DE LA MISE EN ŒUVRE

LES CIBLES

Sont attendus :

- 18. Une conformité de l'intervention avec les principales normes de la stratégie.
- 19. Un processus de sélection clair et stable.
- 20. Un taux de satisfaction global d'au moins 75 % de la clientèle.

Constats relatifs aux cibles 18 et 19

Le Ministère avait élaboré pour sa stratégie un Guide d'appel de candidatures et des critères de préqualification précis. Par la suite, le processus de sélection faisait appel à l'avis concerté des directions régionales, des conseillers du Ministère ainsi que d'un comité national majoritairement composé de dirigeants d'entreprises.

Ainsi, sur les 14 DR qui ont participé à la consultation, 12 ont répondu « oui » à la question 6 : « Selon vous, les critères de sélection des entreprises de **performe** étaient-ils clairement définis? »

Constats relatifs à la cible 20

La satisfaction de la clientèle est manifeste lorsque l'on considère les réponses obtenues aux questions du sondage.

Question 7

Avez-vous apprécié les services et les conseils offerts pour l'accélération de la réalisation de votre projet?

OUI : 84 % (n = 117)

NON : 26 % (n = 22)

Question 11

Recommanderiez-vous cette démarche à d'autres entrepreneurs?

OUI : 93 % (n = 136)

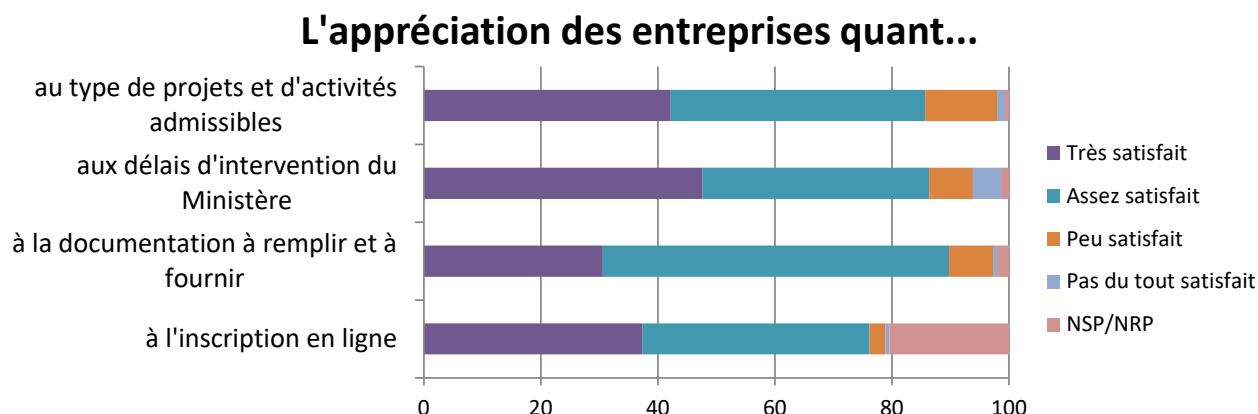
NON : 7 % (n = 11)

CHAPITRE 4

LA STRATÉGIE D'ÉVALUATION

Le tableau 4 détaille les éléments particuliers sur lesquels les entreprises étaient appelées à se prononcer. Tous ont recueilli plus de 75 % de répondants très ou assez satisfaits.

Tableau 4
Satisfaction à l'égard du processus d'inscription à la stratégie performe



N = 147 Source : Sondage SOM, compilation MEI.

AVIS



COMMENTAIRES QUANT À LA CONFORMITÉ ET À LA SATISFACTION (CRITÈRE 7)

Les résultats sont jugés satisfaisants, car les cibles sont généralement atteintes.

- ② La cible 18 est atteinte. Les principales normes de la stratégie ont été bien définies et confirmées par le comité national.
- ② La cible 19 est atteinte, car les DR confirment que le processus de sélection des entreprises a été bien défini.
- ① La cible 20 est dépassée, car le taux de satisfaction de la clientèle surpasse le seuil attendu des 75 %.

CHAPITRE 4

LA STRATÉGIE D'ÉVALUATION

5.1 PRINCIPAUX CONSTATS ET AVIS GÉNÉRAL DE L'ÉVALUATION

Le tableau ci-dessous récapitule les principaux résultats constatés et les appréciations qui en découlent.

Légende des avis : (A) pour excellent; (B) pour satisfaisant; (C) pour perfectible; (D) pour insatisfaisant.

Principaux résultats de la stratégie performe, de juin 2015 à mai 2018	Avis de l'évaluateur
Pertinence de la stratégie performe	
1. 326 projets sélectionnés, ce qui dépasse l'objectif de 300 en 3 ans.	(A)
2. Très peu de DR perçoivent une valeur ajoutée à performe , et les options de financement mises en place n'ont pratiquement pas été utilisées.	(D)
3. L'ensemble des services de conseil et d'accompagnement ont été offerts aux entreprises, mais pratiquement aucune ne s'est prévalu de l'option de financement.	(B)
4. L'aide reçue du Ministère est jugée très ou assez utile par 75 % des entreprises interrogées.	(B)
5. La grande majorité des 326 projets était portée par des entreprises comptant moins de 100 employés et exerçant leurs activités dans de nombreux secteurs.	(A)
6. Les entreprises priorisées provenaient de l'ensemble des 17 régions administratives.	(A)
Efficacité de la stratégie performe	
7. 60 % des projets comportaient à la fois un volet innovation et un volet exportation.	(A)
8. 70 % des entreprises interrogées estiment que l'accompagnement reçu a accéléré leur projet, beaucoup ou moyennement.	(B)
9. Moins de la moitié des entreprises interrogées ont constaté des changements concernant leur gestion financière ou encore les systèmes et mécanismes de gestion courante.	(B)
10. L'offre de financement n'a pas correspondu au profil des entreprises ou à la nature de leur projet.	(D)
11. Performe a contribué à la conception et à la mise en marché de produits et procédés nouveaux ou améliorés dans 47 % des entreprises sondées.	(B)
12. Performe a contribué à l'acquisition d'équipements ou de technologies ou à l'agrandissement de bâtiments dans 43 % des entreprises sondées.	(B)
13. La mise en œuvre du projet a contribué à l'augmentation des parts de marché ou de la clientèle dans 67 % des entreprises sondées.	(B)
14. La mise en œuvre du projet a contribué à la hausse des ventes hors Québec dans 69 % des entreprises sondées.	(B)
15. Les retombées économiques sont évaluées de façon préliminaire à au moins 109 M\$.	(A)
16. Des cas à succès illustrent l'utilité de la stratégie.	(B)
17. On estime qu'en septembre 2018, la stratégie avait à ce jour contribué à la création de 615 emplois et au maintien de 3 565 autres.	(B)
Mise en œuvre de la stratégie performe	
18. Conformité de l'intervention avec les principales normes de la stratégie.	(B)
19. 12 des 14 DR consultées estiment que le processus de sélection était clair et stable.	(B)
20. Taux de satisfaction global de la clientèle : 84 %.	(A)

5.2 RÉPONSES AUX QUESTIONS DE L'ÉVALUATION

1. La stratégie continue-t-elle à être pertinente? (Pertinence)

Les entreprises confirment que les besoins d'accompagnement et de conseils persistent partout sur le territoire et que les services du Ministère sont utiles, pertinents et appréciés dans une très large mesure.

Toutefois, la plupart des directions régionales consultées n'ont pas confirmé la valeur ajoutée de la stratégie elle-même. Elles estiment que les mêmes services sont offerts, que l'entreprise ait traversé tout le processus de sélection de **performe** ou non. Le principe de priorisation de certains projets ne s'applique pas partout. Certaines DR consultées répondent qu'elles priorisent tous leurs projets et donnent le maximum de services et d'accompagnement, avec ou sans **performe**. Et le seul aspect spécifique à **performe**, le fonds constitué avec les partenaires financiers, s'est avéré très peu pertinent.

D'autre part, la valeur ajoutée spécifique à la stratégie n'a pu être mesurée. Les effets bénéfiques et les opinions favorables que suscitent les services reçus dans le cadre de **performe** ne pouvant être distingués de ceux provenant des services usuels du Ministère.

2. Les résultats visés par la stratégie sont-ils atteints? (Efficacité)

L'ensemble des services de conseil et d'accompagnement a été offert à une variété d'entreprises, qui ont jugé ceux-ci très ou assez utiles dans une proportion de 75 %. Aussi, 68 % d'entre elles estiment que cela a beaucoup ou moyennement contribué à accélérer la réalisation de leur projet.

On observe également des résultats quant aux nouvelles pratiques de gestion dans près de la moitié des entreprises sondées, mais l'option de financement mise en place par la stratégie n'a pas démontré son utilité. Ainsi, ces constats permettent de conclure que les résultats visés par la stratégie ont été en grande partie atteints.

3. Les effets visés sont-ils satisfaisants? (Effets)

Performe a eu des effets tangibles sur le chiffre d'affaires des entreprises soutenues et la conquête de nouvelles parts de marché en dehors du Québec. Dans une proportion légèrement inférieure, on a également observé des répercussions sur l'innovation au sein des entreprises, le développement de produits ou procédés nouveaux ou améliorés et l'acquisition d'équipements ou de technologies.

D'autre part, les retombées dans l'économie québécoise, par l'entremise des investissements dans les différents projets soutenus, sont évaluées de façon très préliminaire à 109 M\$. Certaines entreprises ont connu de francs succès, et on recense des emplois créés ou maintenus. Ainsi, on peut conclure au succès des effets visés par la stratégie.

4. La mise en œuvre de la stratégie est-elle conforme? (Conformité de la mise en œuvre)

Pour la stratégie, le Ministère avait élaboré un ensemble de critères de sélection jugés clairs et précis par une large majorité des DR. La mise en place d'un comité national a permis de voir à la conformité des entreprises sélectionnées. Ainsi, l'on peut conclure à une mise en œuvre appropriée.

Le taux de satisfaction global de la clientèle, évalué à 84 %, permet de conclure que les entreprises apprécient les services et les conseils offerts par le Ministère.

