



INNO-CENTRE

Performance d'affaires
Business Performance

MÉMOIRE - Investir dans l'accompagnement des PME pour l'avenir des services publics

À l'attention du ministre des Finances du Québec, **M. Éric Girard**,
dans le cadre de ses consultations pré budgétaires 2026 – 2027

Finances

Québec



Octobre 2025

TABLE DES MATIÈRES

Un contexte hors du commun	3
Les PME, pilier central de notre économie	4
L'Offensive de transformation numérique (OTN)	5
Inno-centre, un partenaire engagé	6
L'approche d'Inno-centre	9
Des résultats probants – Rapport de performance	11
Faits saillants - Entente OTN 2021-2024	11
Indicateurs de performance, des entreprises clientes	12
Autres indicateurs de performance	13
Note d'appréciation donnée par la clientèle d'IC : 92 %	14
Conclusion	17
ANNEXES	18
Annexe 1 - Résultats validés	18
Annexe 2 - Sommaire des impacts fiscaux du programme OTN	19
Annexe 3 - Liste des sigles et abréviations	20
Annexe 4 - Résultats et indicateurs de performance - MEIE / Inno-centre – Entente 2021-2024 (Rapport complet)	21

Un contexte hors du commun

Sans être totalement inédite, la conjoncture mondiale se distingue par sa gravité exceptionnelle, marquée par la convergence de crises économiques, géopolitiques et climatiques dont la portée et la simultanéité sont sans équivalent récent. Cette conjoncture se caractérise par une complexité et une intensité qui en font l'une des plus préoccupantes des dernières décennies.

Depuis les élections présidentielles américaines de novembre 2024, l'affaiblissement du multilatéralisme, l'exacerbation du protectionnisme, la multiplication des barrières tarifaires, la fragmentation de blocs commerciaux et l'intensification des tensions commerciales plombent dangereusement la stabilité économique.

Les perturbations des chaînes d'approvisionnement nord-américaines et mondiales, par exemple, ont des répercussions considérables sur les PME dont la vulnérabilité a pour corollaire des conséquences plus sévères que pour les grandes entreprises qui, elles, disposent de ressources pour atténuer ces impacts.

Il s'ensuit un environnement d'affaires de plus en plus incertain, imprévisible et instable pour les PME qui sont aux prises avec des défis majeurs à relever sur les plans de la **compétitivité** et de la **productivité**.

Déjà, en 2016, la Banque de développement du Canada (BDC) révélait que, comparativement aux États-Unis, le Canada était beaucoup moins productif qu'il y a 35 ans, alors que le PIB par heure des entreprises canadiennes correspondait à 73 % de celui des entreprises américaines. Il s'agissait d'une baisse importante par rapport aux niveaux de plus de 90 % atteints dans les années 1980. Quant à la productivité, celle des PME correspondait à 47 % de celle des grandes entreprises, comparativement à 67 % aux États-Unis¹.

Dans un contexte de barrières tarifaires de plus en plus nombreuses, la faiblesse du dollar canadien ne suffit plus à assurer la compétitivité des PME québécoises sur leur principal marché que sont les États-Unis. Force est dès lors de reconnaître que la productivité est dorénavant leur seul véritable avantage concurrentiel, et ce, même au sein de notre marché intérieur où le Québec accuse toujours un retard sur le reste du Canada.

¹ « Se comparer pour croître. Pour aller plus loin, encore faut-il savoir où l'on se trouve. », *Conseiller.ca*, 16 octobre 2016, [https://www.conseiller.ca/conseiller-pme/nouvelles-pme/se-comparer-pour-croitre/?utm_source=chatgpt.com]

A cet égard, il faut dire que le Québec a fait des progrès remarquables au cours des dernières années. A titre d'exemple, l'écart de PIB réel avec l'Ontario, qui était de 15,9 %² en 2018, devrait être sous la barre des 10 % en 2026. C'est sur cette lancée que nous croyons qu'il faut poursuivre. Et parmi les initiatives déployées auprès des PME, l'Offensive de Transformation numérique (OTN) est un instrument puissant dans le coffre à outils du Gouvernement du Québec.

Les PME, pilier central de notre économie

- ▲ **Poids dans le tissu industriel** : Au Québec, les 230 000 PME de moins de 250 employés constituent la quasi-totalité (**99,7 %**) du tissu industriel.
- ▲ **Contribution au PIB** : ces PME génèrent **plus de 50 % du PIB** du Québec.
- ▲ **Contribution à l'emploi** : **près de 90 % des emplois** du secteur privé au Québec sont générés par des PME.
- ▲ **Contribution aux exportations** : En 2022, les PME ont généré **65,3 % de la valeur des exportations internationales** de biens du Québec, soit plus de 83,5 G\$³.
- ▲ **Contribution au développement régional** : Les PME contribuent non seulement à la vitalité des grands centres urbains, mais plus important encore à celle à celle des régions.

² Budget du Québec 2025-2026

³ Source : *Étude économique sur les exportations au Québec*. Rapport final d'Aviseo pour Commerce international Québec, mai 2024.

L'Offensive de transformation numérique (OTN)

Avec à-propos, le gouvernement du Québec a signalé à plusieurs reprises que, « *dans le contexte géopolitique actuel, il est plus que jamais nécessaire d'investir dans la productivité des entreprises québécoises pour les rendre plus attrayantes et compétitives sur les différents marchés*⁴ ».

Il a donc lancé, en 2021, l'*Offensive de transformation numérique* (OTN) afin d'appuyer la réalisation de projets visant à accélérer le virage numérique des entreprises québécoises et à favoriser la croissance de PME innovantes par un accompagnement spécialisé.

En pratique, le ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie (MEIE) du Québec permet à des PME de divers secteurs d'activité de bénéficier d'un soutien, « *notamment en matière d'accompagnement technologique et d'intégration numérique, de stratégie d'affaires, d'efficacité opérationnelle et de transformation numérique*⁵ ».

Le récent bilan⁶ des quatre (4) premières années de l'OTN met en lumière des investissements de 218 M\$ pour soutenir entre autres la réalisation de 56 projets portés par 52 organismes à travers le Québec ainsi que pour sensibiliser plus de 135 000 entreprises à l'importance d'entreprendre un virage numérique et pour offrir un accompagnement spécialisé à quelque 17 000 d'entre elles.

Les retombées tangibles de l'initiative sont incontestables, comme en fait foi une augmentation de productivité de plus de 15 %, selon les premières évaluations réalisées sur un échantillon de PME ayant bénéficié de l'initiative stratégique du gouvernement.

Les consultations du ministre des Finances du Québec ayant pour finalité de recueillir des préoccupations et des propositions afin d'orienter le processus décisionnel budgétaire de façon qu'il soit en phase avec les besoins réels de la population, Inno-centre soumet respectueusement ce mémoire afin de partager ses expertises et ses expériences terrain ainsi que les résultats obtenus auprès des PME qui démontrent de façon claire et non équivoque l'importance de poursuivre l'OTN.

⁴ Ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie du Québec, « Offensive de transformation numérique réussie au Québec - Quatre ans d'actions porteuses et 218 M\$ pour stimuler la productivité des PME », communiqué de presse du 25 avril 2025,

[<https://www.quebec.ca/nouvelles/actualites/details/offensive-de-transformation-numerique-reussie-au-quebec-quatre-ans-dactions-porteuses-et-218-m-pour-stimuler-la-productivite-des-pme-62424>].

⁵ *Idem*

⁶ *Idem*

Inno-centre, un partenaire engagé

Organisation à but non lucratif (OBNL) fondée en 1987, Inno-centre accompagne, depuis une vingtaine d'années, les PME⁷ innovantes qui veulent renforcer leur compétitivité en misant sur l'innovation et la performance, et plus particulièrement sur :

- l'augmentation de leur productivité;
- le développement et la diversification de leurs marchés;
- la stimulation de leur croissance;
- l'accroissement de leur rentabilité.

L'offre d'accompagnement et de services-conseils de haut niveau d'Inno-centre est assurée par plus de 135 professionnels chevronnés qui sont présents dans toutes les régions du Québec et à qui près de 600 entreprises font confiance année après année.

SECTEURS D'ACTIVITÉ	AXES D'INTERVENTION
▪ Agroalimentaire ▪ Aéronautique / Drones ▪ Commerce de détail ▪ Construction ▪ Manufacturier innovant ▪ Ressources naturelles (mines, forêts) ▪ Tertiaire (services) ▪ Transport et logistique ▪ Technologies	▪ Alignement stratégique / Planification de la croissance ▪ Optimisation des opérations / Logistique ▪ Transformation numérique / Commerce électronique ▪ Génération et organisation des données / Intégration de l'intelligence artificielle (IA) ▪ Ressources humaines ▪ Gouvernance / Gestion des parties prenantes ▪ Marketing / Commercialisation et optimisation des ventes ▪ Modélisation et stratégie de financement ▪ Fondements ESG / Développement durable

Inno-centre se démarque par son approche terrain, pragmatique et sur mesure, et par son engagement envers le développement durable qui se matérialise par l'intégration systématique, dans toutes ses interventions, des critères de durabilité comme facteurs de performance d'affaires. En lien, entre autres, avec l'efficacité énergétique, l'adaptation aux changements climatiques, les risques liés aux sources d'approvisionnements, aux exigences commerciales et réglementaires pour vendre sur de nouveaux marchés, etc...

⁷ Les PME servies par Inno-centre ont des revenus annuels variant entre 2 M\$ et 250 M\$.

MODÈLE D'AFFAIRES D'INNO-CENTRE

1. Sur référencement uniquement ⁸	- Investisseurs institutionnels - Institutions financières - Organismes de développement économique
2. Accompagnement terrain	- Conseillers forts d'une expérience terrain concrète (pas de consultants de carrière) - Sur mesure et en fonction des enjeux du client
3. Contributions publiques et parapubliques	Contribution publique dégressive après le premier mandat

Développé au fil des années, le modèle d'affaires d'IC par le biais de diverses ententes gouvernementales, permet aux PME de :

- 1) comprendre et d'apprécier la valeur ajoutée d'un soutien externe et d'un accès à des ressources et à des expertises que possèdent généralement les plus grandes entreprises;
- 2) de « dérisquer » en quelque sorte leur décision de faire appel à des ressources externes dont elles perçoivent souvent les interventions et l'apport comme « intangibles » et donc difficilement justifiables.

Dans l'écosystème financier et économique québécois, la valeur ajoutée des services d'Inno-centre est indéniable pour :

- les **entreprises**, par la création de conditions propices à leur compétitivité ainsi qu'à leur croissance rentable et durable;
- les **investisseurs institutionnels et les institutions financières**, par la maximisation de la valeur et de la performance de leurs portefeuilles d'entreprises;
- le **gouvernement du Québec**, par une contribution à la croissance du PIB et des recettes fiscales découlant du renforcement de la productivité, de la compétitivité et de la présence des PME dans différents marchés.

⁸ Exemple d'un partenariat pour le pro bon également - Communiqué de presse conjoint Mallette / Inno-centre – Octobre 2025 : "Inno-centre et Mallette : un partenariat stratégique au service des entreprises québécoises depuis 7 ans" <https://www.inno-centre.com/actualites/inno-centre-et-mallette-un-partenariat-strategique>

Afin de maximiser l'impact et d'amener une approche d'affaires à la démarche, Inno-centre privilégie une approche globale incluant les étapes en amont de la transformation numérique, soit :

- la planification stratégique;
- l'optimisation de toutes les fonctions de l'entreprise;
- la gestion des risques;
- l'allocation des ressources;
- l'évaluation de la faisabilité et de la rentabilité de la démarche.

En d'autres mots, Inno-centre s'assure dès le départ de la solidité des assises de l'entreprise afin d'assurer sa pertinence, son efficience et son efficacité auprès des PME accompagnées, et d'optimiser les ressources investies ou à investir par les parties prenantes.

L'approche d'Inno-centre

En 2021, le MEIE a alloué une enveloppe de 20 M\$ sur 3 ans à Inno-centre, soit près de la moitié de l'enveloppe budgétaire initiale destinée au soutien à la numérisation des entreprises. En 2024, le MEIE lui a accordé une contribution financière additionnelle de près de 24 M\$ afin de soutenir la poursuite de ses activités. Les services d'Inno-centre ont pour finalité d'accompagner des PME de toutes les régions du Québec dans l'évaluation et le développement de leurs stratégies d'affaires et dans leurs démarches de transformation numérique en vue d'accélérer leur croissance, d'accroître leur compétitivité et de maximiser leur productivité. En clair, IC vise, pour ses entreprises clientes, une performance d'affaires accrue et mesurable, comme il pourra être constaté à la lecture du présent document.

Inno-centre collabore étroitement aussi avec le ministère de de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (MAPAQ) dans des initiatives portant sur l'amélioration des performances d'affaires axées en particulier sur la productivité, l'investissement, le développement durable et la croissance.

Le contexte actuel, marqué par l'instabilité internationale, les tensions commerciales, l'inflation persistante et la hausse des coûts d'emprunt, exerce une pression considérable sur les PME québécoises qui font face à des coûts opérationnels plus élevés, à des chaînes d'approvisionnement fragilisées et à des marchés incertains. L'accompagnement et le soutien d'Inno-centre consiste à les épauler, plus spécifiquement, dans :

- l'élaboration d'un nouvel état des lieux;
- la révision de leur modèle d'affaires;
- l'ajustement de leurs stratégies pour rester compétitives;
- la diversification de leurs fournisseurs et de leurs marchés afin de réduire la dépendance et les risques;
- le renforcement de leur résilience financière et opérationnelle en anticipant les risques et en optimisant leurs ressources.

Une fois ces étapes franchies, les PME sont fin prêtes à développer un **plan triennal de transformation numérique** priorisant les actions offrant le meilleur rapport coût-bénéfice. Une transformation numérique ne peut être totalement réussie sans passer par les étapes ci-haut décrites et rendues possibles, entre autres, grâce aux 135 conseillers et professionnels d'IC.

Par le biais d'Inno-centre, l'OTN permet chaque année à des centaines de PME d'accroître significativement leur compétitivité et celle du Québec par :

- l'optimisation de l'ensemble des fonctions;
- l'adoption de technologies habilitantes (*enabling technologies*)⁹;
- l'utilisation de l'intelligence artificielle (IA) pour une prise de décisions plus rapide et mieux éclairée;
- une meilleure gestion des risques inhérents entre autres à la chaîne d'approvisionnement et aux débouchés commerciaux;
- une création d'emplois à forte valeur ajoutée et bien rémunérés;
- une diversification accélérée des marchés d'exportation;
- un ajout significatif au PIB du Québec et aux revenus fiscaux;
- une contribution au développement d'un tissu économique qui s'appuie davantage sur l'épine dorsale des économies régionales.

⁹ Technologie fondamentale ou transversale dont l'adoption ou l'intégration permet à d'autres technologies, produits ou services d'exister ou de se développer et qui, par le fait même, rend possible, accélère ou améliore l'innovation, la productivité ou la création de nouvelles applications dans d'autres domaines ou secteurs.

Des résultats probants – Rapport de performance

IC présente ici les principaux faits saillants et mesures de performance de l'entente conclue avec le MEIE dans le cadre de l'OTN pour la période 2021-2024.

Faits saillants - Entente OTN 2021-2024

- ▲ Valeur totale du projet : **46 M\$**
 - Contribution du MEIE : 20 M\$ sur 3 ans
 - Contributions clients et partenaires : 26 M\$
- ▲ Entreprises ciblées : de **2 à 200 M\$** de chiffre d'affaires
- ▲ Mandats réalisés dans **17 régions** du Québec : **779**
- ▲ Partenaires **référents** : **+ 40**
- ▲ **Heures** d'accompagnement : **137 664**
- ▲ **Coût** pour le gouvernement du Québec, par entreprise accompagnée : **± 31 K\$**
(pour un mandat de 200 heures)

Pour que les gains réalisés par les PME bénéficiaires du programme puissent être constatés, les mesures de performance sont prises en continue sur les 3 années suivant l'intervention, d'où le décalage entre le rapport présenté et l'entente actuelle de 24 M\$ que IC exécute présentement et qui se terminera techniquement en 2027.

Indicateurs de performance, des entreprises clientes

calculés selon les ratios de l'OTN - Entente OTN 2021-2024

INDICATEURS	RÉSULTATS
Productivité_t = $\frac{\text{BAIIA}_t + \text{Salaires}_t}{\text{Heures}_t}$	34,27 %
Performance_t = $\frac{\text{BAIIA}_t}{\text{Heures}_t}$	66,16 %
Performance_t = $\frac{\text{Ventes}_t}{\text{Heures}_t}$	30,07 %
CUMO_t = $\frac{\text{Salaire horaire moy}_t}{\text{Productivité}_t}$	-11,01 %

*Échantillon de résultats pour 219 entreprises (taux de réponse au sondage de 39 %)
Temps moyen de l'intervalle mesuré : 2,3 années*



Réf. Rapport RCGT : Rapport de mission de procédures (NCSC 4400)

Autres indicateurs de performance

Entente OTN 2021-2024

INDICATEURS ¹⁰	RÉSULTATS
Impact Fiscal (incluant la parafiscalité): Mesure des impacts fiscaux basée sur la variation de l'impôt payé avant et après l'intervention d'IC.	1 \$ INVESTI – RETOUR 11,6 \$
PIB : Contribution additionnelle au PIB des entreprises accompagnées par IC.	2 539 M\$ (+19%)
Accroissement global du chiffre d'affaires	+ 1 138 M\$ (+37%)
Accroissement des exportations*	+ 761 M\$ (+126 %)
Accroissement du nombre d'employés	+ 778 (+ 7%)
FINANCEMENTS EXTERNES ¹¹	
Équité	324,4 M\$
Quasi-Équité	265,3 M\$
Prêts bancaires	679,4 M\$
Subventions**	79 M\$
GRAND TOTAL	1 348 M\$

* La proportion des entreprises exportatrices est passé de 43 % à 64%

** Multiple du financement gouvernemental (subventions) : 16

*Échantillon de résultats pour 219 entreprises (taux de réponse au sondage de 39 %)
Temps moyen de l'intervalle mesuré : 2,3 années*

¹⁰ Réf. "Rapport RCGT : Analyse des retombées économiques et fiscales"

¹¹ Réf. "Rapport RCGT : Rapport de mission de procédures (NCSC 4400)"

Note d'appréciation donnée par la clientèle d'IC : 92 %

Mentions récentes dans les médias :

Les Affaires – 22/10/2025 : <https://www.lesaffaires.com/contenus-partenaires/la-transformation-numerique-un-choix-payant-pour-les-pme/la-transformation-numerique-un-choix-payant-pour-les-pme/>

La Presse – 25/09/2025 : <https://www.lapresse.ca/affaires/portfolio/2025-09-25/transformation-numerique/le-grand-bond-d-industries-metotech.php>

Ce que les clients d'IC disent :

“Ce programme nous permet d'avancer encore plus loin de façon beaucoup plus efficace dans le développement de notre organisation.”

*Isabelle Mailloux, **Lebel Cambium Inc.**, Rivière-du-Loup, Bas-Saint-Laurent*

“Excellent match avec les conseillers. Leur expertise diverse, mais dans le même domaine, était en plein celle recherchée et nous a permis d'atteindre les objectifs du plan et plus encore. Nous avons été mis en contact avec des personnes et entreprises qui nous permettront de continuer le plan et même de débiter un nouveau mandat avec Inno Centre. Nous recommanderons assurément à la communauté entrepreneuriale de la MRC d'Argenteuil.”

*Sara Granger, **Luxor Collection Inc.**, Lachute, Laurentides*

“Inno-Centre a un modèle d'affaires bien conçu pour les PME: une expérience sénior que l'on ne saurait chercher ailleurs, qui sont dédiés à la réussite de ton projet. A recommander!”

***Equifruit Inc.**, Drummondville, Centre du Québec*

“Très belle expertise de nos conseillers qui nous poussent à faire mieux au quotidien. Approche personnalisée et collaborative qui engage les ressources à l'interne. Nous avons déjà fait affaire avec différents consultants depuis les 20+ dernières années, mais j'avoue qu'Inno-Centre démontre un niveau d'intervention pertinent et fortement adapté à nos besoins réels, et non seulement les besoins que nous avons initialement identifiés.”

***La petite Bretonne Inc.**, Blainville, Laurentides*

“Les conseils et l'aide reçus ont excédé largement nos attentes. Les conseils nous ont permis de travailler dans la bonne direction et d'avoir une équipe de conseillers qui nous ont guidé et posé d'excellentes questions pour changer ce qui est fait pour améliorer et régler des lacunes que nous avons.”

*Mélanie Duchesneau, **Forage et dynamitage Daniel Fortin Inc. (FDDF)**, Saint-Eustache, Laurentides*

“Un service professionnel de haut niveau et à valeur ajoutée inestimable. Les conseils reçus à date dépassent largement nos attentes, nous apprenons et découvrons de nouveaux éléments à chaque séance de travail.”

*Vinh Nguyen, **Kim Phat St-Laurent**, Montréal*

“La grande expertise IC nous a été très bénéfique. Hévée a pu compter sur les ressources techniques nécessaires à l'accomplissement du mandat en termes de qualité et temps requis. La démarche IC est systématique et complète. L'ensemble du mandat a permis à Produits Hévée Inc. de rapidement développer une vision commune pour la commercialisation d'un nouveau produit d'une valeur importante qui vise à diversifier les revenus de l'entreprise. Nous sommes d'avis que l'apport IC a définitivement permis à Hévée d'éviter des erreurs qui auraient été coûteuses. Les plans développés par IC ont permis à Hévée un gain d'efficacité qui a grandement accéléré la commercialisation du nouveau produit.

Les conseils sont judicieux et adaptés à notre situation. L'équipe IC regorge de ressources compétentes expérimentées et ça se traduit par des plans complets qui incorpore les meilleures pratiques de l'industrie. Hévée apprécie grandement le fait que les plans développés sont faciles à ré-utiliser et serviront de guide à long terme en nous permettant de les maintenir à jour.”

*Jocelyn Lapierre, **Produits Hévée Inc.**, Richmond, Estrie*

“Équipe multi tâche qui capte bien les besoins des clients et qui nous aide pour notre développement futur, en nous faisant réfléchir aux besoins de l'entreprise et aux biens du personnel.”

*Marc Chenel, **Pro Énergie Tech Inc.**, Lac-Mégantic, Estrie*

“Très impressionné par la compétence des intervenants mais aussi par leur ouverture, facilité à communiquer et leur simplicité. J'ajouterais leur implication dans le dossier avec une énergie très positive qui s'est communiquée à toute notre équipe. Un gros merci à Jean Rochon, Benoit Vézina, Gilles Boileau, Sylvie Chapron et Pierre Labarre.”

*Alain Grégoire, **Univerco Inc.**, Napierville, Montérégie*

“Des gens de grandes qualifications qui sont arrivés au bon moment dans notre turbulence. Comme des phares, ils ont agi comme guide afin d'avoir une vision claire des prochaines étapes de développement de notre entreprise.”

*Claire Tremblay, **Énergie Cardio**, Mirabel, Laurentides*

“Nous avons été très bien accompagné par l'équipe d'Inno-Centre. Carl, Isabelle et Serge ont su nous sortir de notre zone de confort, tant sur le côté personnel, traits de personnalité, que du côté entrepreneurial. Ils nous ont challengé sur l'avenir de l'entreprise et c'est évident que cette démarche va nous amener à un autre niveau.”

Paysages François Lessard Inc., Lac-Mégantic, Estrie

“C'est la première fois que je reçois de l'aide qui porte fruit et qui donne des résultats mesurables.”

*France Longpré, **Service de gestion documentaire France Longpré Inc.**,
Shawinigan, Mauricie*

“L'accompagnement nous a été très utile. Nous avons, avec les conseillères et conseillers, effectué des diagnostics et produit des outils que nous avons commencé à implanter dans notre entreprise (et allons continuer dans les prochains mois). Le service de l'équipe a été excellent. Une recette gagnante. Juste du positif.”

*Daniel Morissette, **Mapgears Inc.**, Saguenay, Saguenay-Lac-Saint-Jean*

Conclusion

Les résultats parlent d'eux-mêmes.

La demande pour de l'accompagnement et des services-conseils d'Inno-centre est telle que la totalité de l'enveloppe budgétaire accordée en 2024, dans le cadre de l'OTN, sera vraisemblablement épuisée six (6) mois avant son terme, soit en septembre 2026.

Les retombées du partenariat MEIE - Inno-centre confirment l'à-propos de l'approche privilégiée par le gouvernement du Québec de sensibiliser les PME québécoises à l'importance cruciale d'accroître leur compétitivité et de les soutenir dans leurs efforts d'entreprendre, dans un premier temps, une revue de leurs processus d'affaires et manufacturiers, puis une transformation numérique rendue désormais incontournable.

Pour continuer sur cette erre d'aller, **la poursuite de l'OTN s'avère souhaitable**. Toutefois, étant donné la nécessité de concilier les impératifs de la conjoncture avec ceux d'un contexte budgétaire difficile, Inno-centre recommande au gouvernement de maintenir son approche empreinte de rigueur, c'est-à-dire d'éviter la dispersion des ressources et de prioriser les initiatives affichant le meilleur ratio coût-bénéfice.

Malgré son utilité, s'il advenait, pour des raisons qui appartiennent au gouvernement du Québec, que le programme OTN ne soit pas renouvelé, la poursuite des activités d'IC est, à notre avis, essentielle. L'impact qu'ont les services d'IC sur la productivité et la compétitivité des PME, est indéniable, à preuve les résultats et indicateurs de performance probants présentés dans ce mémoire.

IC se veut un partenaire fiable et compétent, réunissant une équipe de conseillers et de professionnels de haut niveau au service de la productivité et de la compétitivité des PME.

C'est d'ailleurs dans cette optique qu'Inno-centre soumettra sous peu un **plan d'affaires** responsable, mobilisateur et orienté vers l'action, en adéquation avec les valeurs et la vision du gouvernement du Québec. Celui-ci comportera une proposition de reconduction de l'entente actuelle MEIE/Inno-centre de 23,7 M\$ au bénéfice de plus de 750 PME (ce qui représente un investissement d'environ 31 K\$/entreprise), pour la période 2026-2029 ; et ce, aux mêmes termes et conditions, sans augmentation de contribution pour le gouvernement du Québec.

Rappelons que l'entente conclue avec Inno-centre pour la période 2021-2024 aura permis non seulement d'accroître la productivité de plus de 34% en moyenne des 779 entreprises accompagnées - et ce, en moins de trois ans - mais aussi de générer 2,5 G\$ additionnels au PIB du Québec, en rapportant, pour chaque dollar investi par le gouvernement, 11,60\$ en revenus fiscaux.

ANNEXES

Annexe 1 - Résultats validés

Tous les résultats (graphiques, tableaux) de ce mémoire ont été **validés par la firme Raymond Chabot Grant Thornton**



La firme Raymond Chabot Grant Thornton a été mandatée pour assurer la validité des processus et des données du présent rapport. Par souci de rigueur et de transparence, IC s'est prêté aux trois exercices suivants, sur une base volontaire:

- ▲ Audit du tableau des dépenses engagées et du financement du projet
«Conseils d'affaires aux PME innovantes de toutes les régions du Québec » de Corporation Inno-centre du Québec pour l'entente de 20 M\$;
- ▲ Rapport de mission de procédures convenues (NCSC 4400) à l'égard du rapport de collecte de statistiques et du calcul des ratios de l'OTN pour la période du 1er mars 2021 au 31 mars 2024 de Corporation Inno-centre du Québec ;
- ▲ Analyse des retombées économiques et fiscales réalisée par Raymond Chabot Grant Thornton.

(Les rapports produits dans le cadre de ces exercices ont été fournis au MEIE)

Annexe 2 - Sommaire des impacts fiscaux du programme OTN

Mesure des impacts fiscaux basée sur la variation de l'impôt payé avant et après l'intervention de Inno-centre.

Impact fiscal
11,6 fois l'investissement gouvernemental

Mesure du multiplicateur des revenus gouvernementaux

Mesure des impacts fiscaux

Ensemble des entreprises soutenues	Incluant la parafiscalité	Excluant la parafiscalité
1 Variation de l'impôt sur les salaires et traitements	86,3 M\$	86,3 M\$
2 Variation de l'impôts des sociétés	76,1 M\$	76,1 M\$
3 Variation de la parafiscalité directe (RQAP, RRQ, CNESST, FSS)	69,2 M\$	-
Variation des revenus pour le gouvernement du Québec	231,5 M\$	162,3 M
Soutien offert par le MEIE	20,0 M\$	20,0 M\$
Ratio de la variation des revenus gouvernementaux du Québec / soutien total offert par le MEIE	11,6	8,1

Source : Analyse RCGT

Raymond Chabot
Grant Thornton

Analyse des retombées économiques et fiscales pour Inno-Centre - 16

Réf. **Rapport RCGT : Analyse des retombées économiques et fiscales.**

Raymond Chabot
Grant Thornton

Annexe 3 - Liste des sigles et abréviations

BDC	Banque de développement du Canada
G	milliard
IA	intelligence artificielle
IC	Inno-centre
M	million
MAPAQ	ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec
MEIE	ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie du Québec
MRC	municipalité régionale de comté
OBNL	organisation à but non lucratif
OTN	Offensive de transformation numérique
p. ex.	par exemple
PIB	produit intérieur brut
PME	petites et moyennes entreprises
RCGT	Raymond Chabot Grant Thornton

Annexe 4 - Résultats et indicateurs de performance - MEIE / Inno- centre – Entente 2021-2024 (Rapport complet)

Programme OTN (Données recueillies jusqu'en juin 2025)

Résultats et indicateurs de performance MEIE / Inno-centre

Programme OTN : Entente 2021 - 2024

(Données recueillies jusqu'en juin 2025)



Validation des résultats

par la firme Raymond Chabot Grant Thornton



La firme Raymond Chabot Grant Thornton a été mandatée pour assurer la validité des processus et des données du présent rapport. Trois exercices ont été réalisés sur une base volontaire:

- 1) Audit du tableau des dépenses engagées et du financement du projet «Conseils d'affaires aux PME innovantes de toutes les régions du Québec» de Corporation Inno-centre du Québec pour l'entente de 20 M\$;
- 2) Rapport de mission de procédures convenues (NCSC 4400) à l'égard du rapport de collecte de statistiques et du calcul des ratios de l'OTN pour la période du 1^{er} mars 2021 au 31 mars 2024 de Corporation Inno-centre du Québec ;
- 3) Analyse des retombées économiques et fiscales réalisée par Raymond Chabot Grant Thornton.

(Les rapports produits dans le cadre de ces exercices ont été fournis au MEIE.)



Faits saillants

(Sommaire des résultats 2021 à 2024)

Excellente collaboration
du MEIE et des
partenaires référents



779
mandats réalisés

+ de 40
partenaires référents

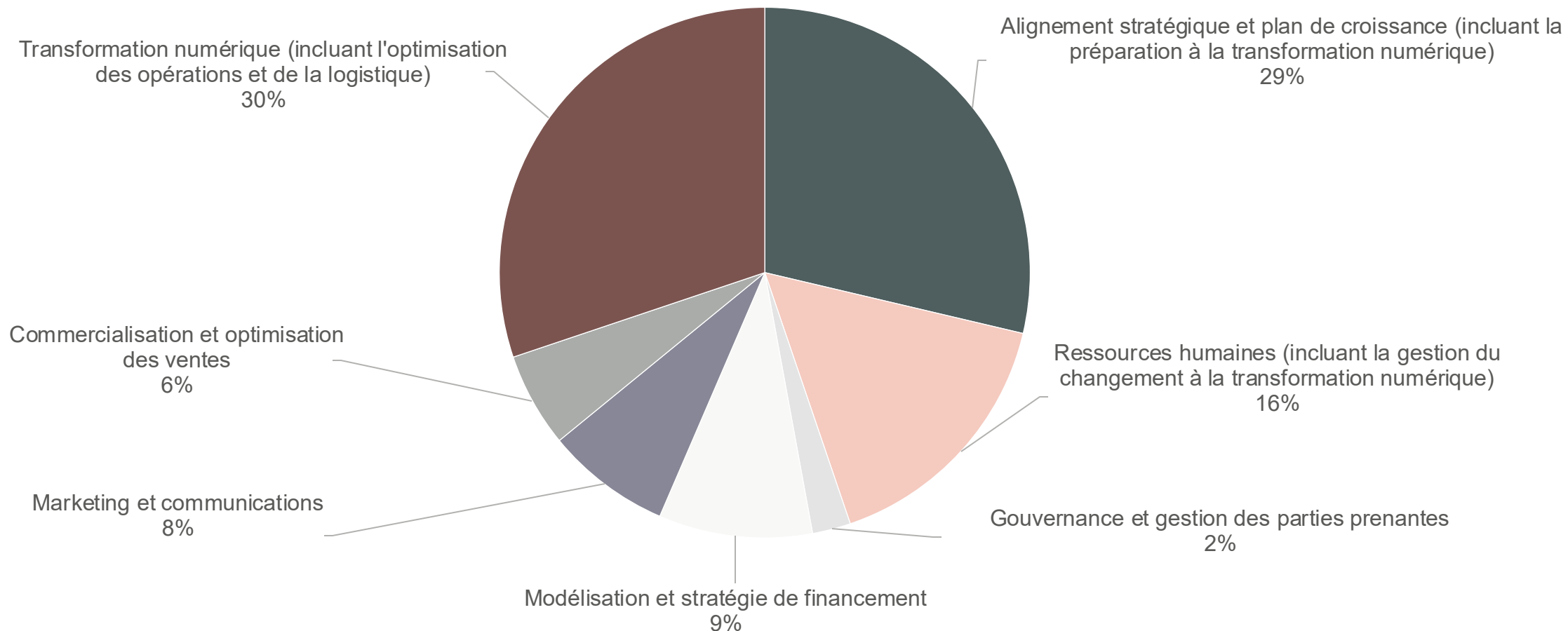
137 664
heures
d'accompagnement

92 %
cote d'appréciation
de la clientèle

17 régions
du Québec desservies

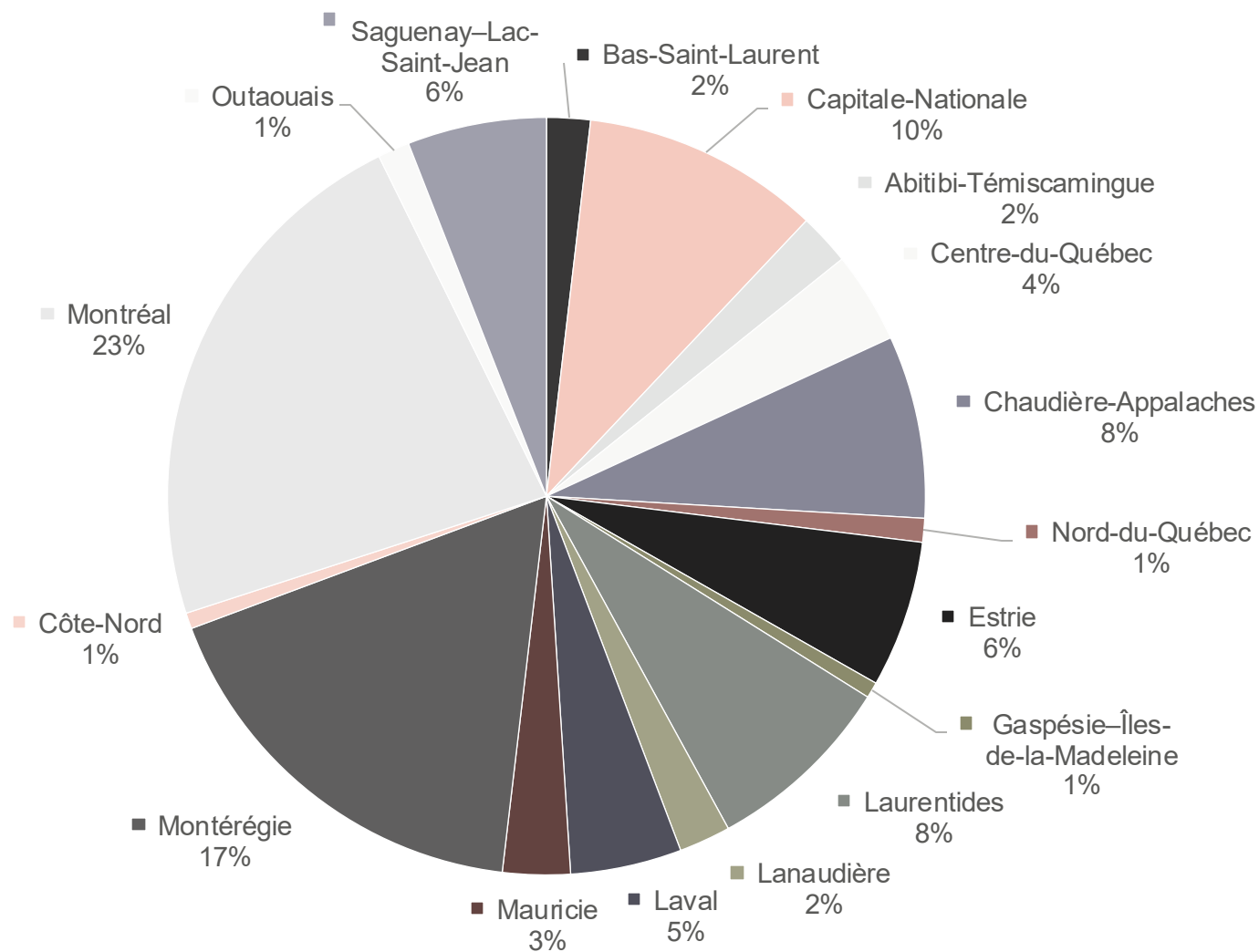
Répartition des heures par axes d'intervention

(Sommaire des résultats 2021-24)



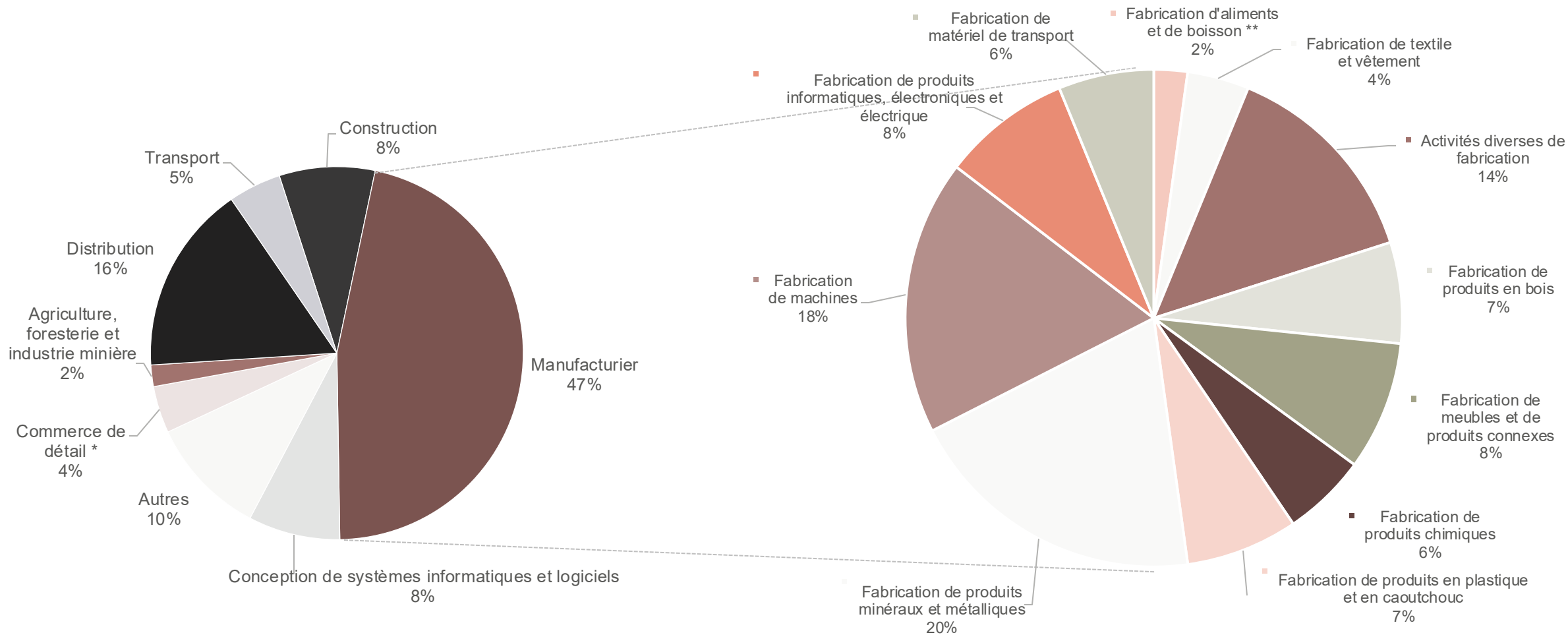
Répartition géographique dans les 17 régions

(Sommaire des résultats 2021-24)



Répartition des mandats par secteur et sous-secteur

(Sommaire des résultats 2021-24)

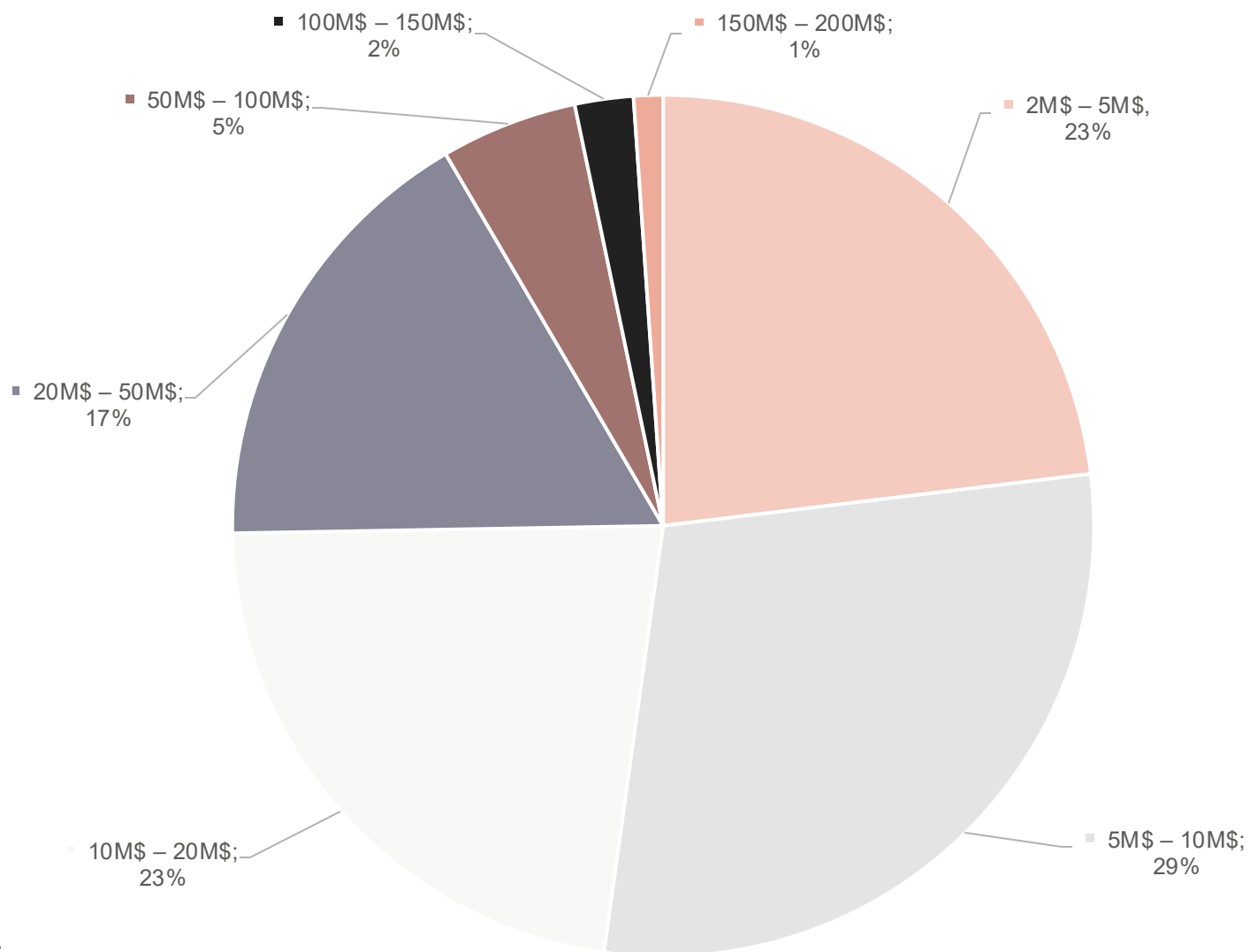


*Commerce de détail: Critères d'éligibilité: plus de 100 M\$ de chiffre d'affaires et un minimum de 4 succursales

**Fabrication d'aliments et de boisson: entreprises non-éligibles à l'entente avec le MAPAQ

Répartition des mandats par chiffre d'affaires

(Sommaire des résultats 2021-24)

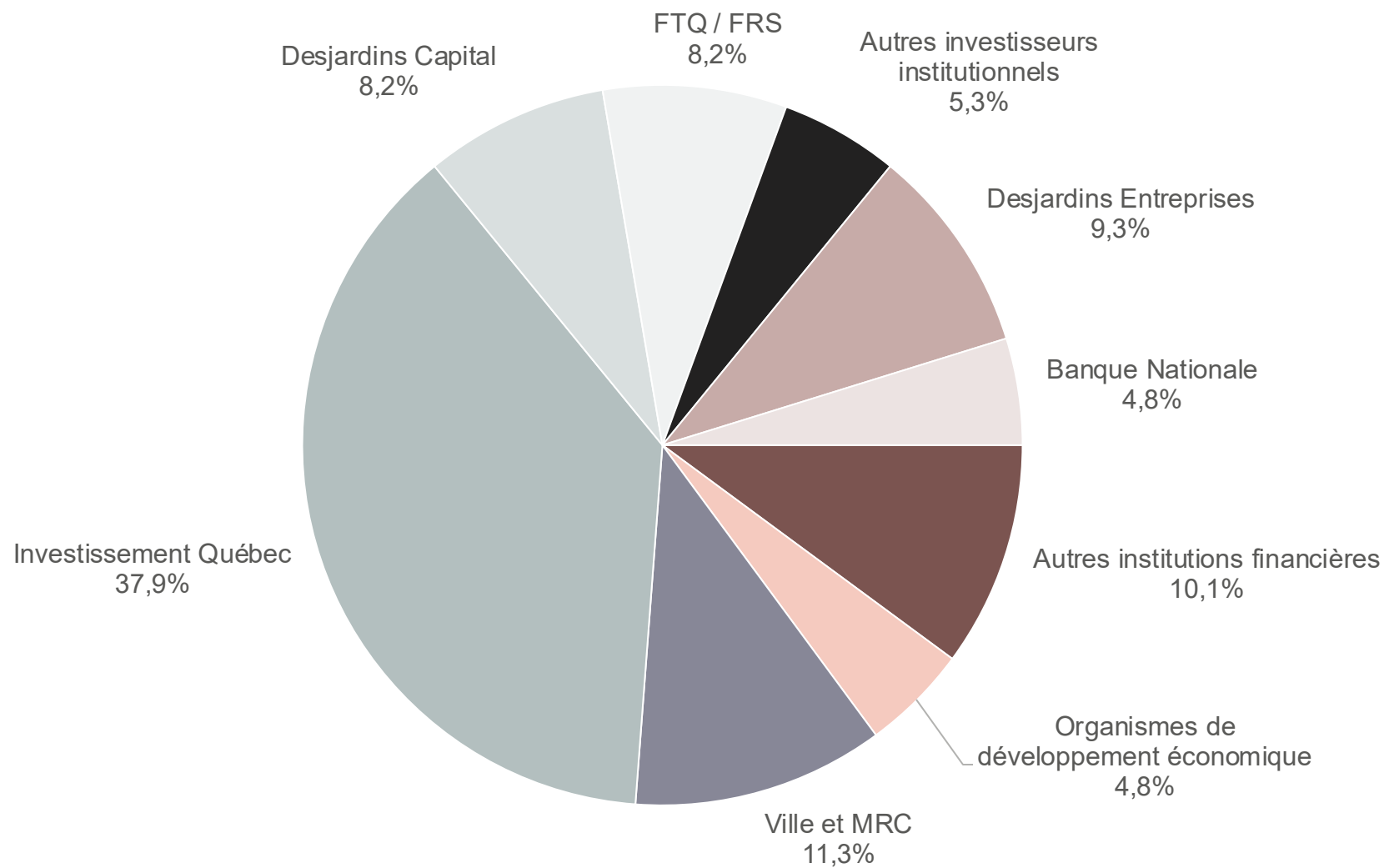


Chiffre d'affaires

2 M\$ - 5 M\$	23 %
5 M\$ - 10 M\$	29 %
10 M\$ - 20 M\$	23 %
20 M\$ - 50 M\$	17 %
50 M\$ - 100 M\$	5 %
100 M\$ - 150 M\$	2 %
150 M\$ - 200 M\$	1 %

Répartition des mandats par référent

(Sommaire des résultats 2021-24)



Impact et résultats



\$

Valeur totale du projet

45 531 305 \$

\$

Contribution du MEIE

20 000 000 \$

\$

Contributions clients
et partenaires

25 531 305 \$

\$

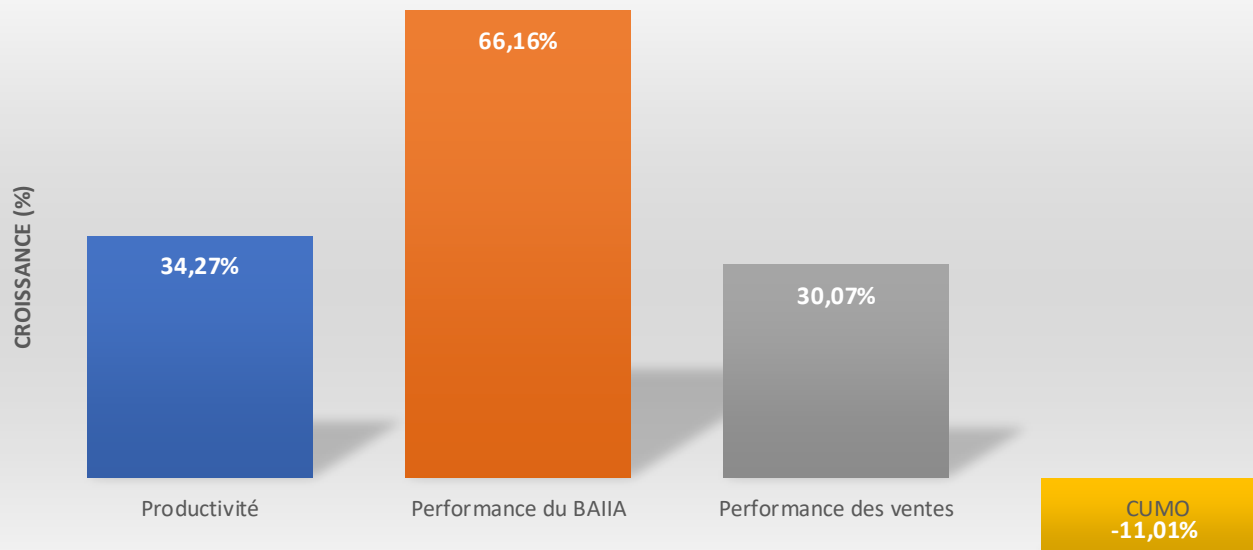
Frais de gestion

7,5 %



Voir rapport RCGT : Audit du tableau des dépenses engagées et du financement du projet

Indicateurs de l'OTN



INDICATEURS OTN

- Nombre d'entreprises sensibilisées
- Nombre d'entreprises accompagnées

Impact économiques* :

- Augmenter la productivité de 10 %
- Accroître la performance de 10 %

* Répercussions économiques pour les entreprises accompagnées dans le cadre de l'OTN.

$$Productivité_t = \frac{BAIIA_t + Salaires_t}{Heures_t}$$

$$Performance_t = \frac{BAIIA_t}{Heures_t}$$

$$Performance_t = \frac{Ventes_t}{Heures_t}$$

$$CUMO_t = \frac{Salaire_horaire_moy_t}{Productivité_t}$$

Votre gouvernement

Québec

Échantillon de résultats pour 219 entreprises (taux de réponse au sondage de 39 %)

Temps moyen de l'intervalle mesuré : 2,3 années



Voir rapport RCGT : Rapport de mission de procédures (NCSC 4400)

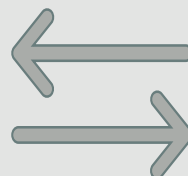


**Accroissement global
du chiffre d'affaires**

+ 37 %

+ 1 138 M\$

(Cible au 31 mars 2027 : 30 %)



**% Accroissement
d'exportation***

+ 126 %

+ 761 M\$

(Cible au 31 mars 2027: non-précisée)

** La proportion des entreprises exportatrices
est passée de 43 % à 64 %.*



**Accroissement du
nombre d'employés**

+ 7 %

+ 778

(Cible au 31 mars 2027 : 15 %)

*Échantillon de résultats pour 219 entreprises (taux
de réponse au sondage de 39 %)*

Temps moyen de l'intervalle mesuré : 2,3 années

\$ **Équité**
324,4 M\$

\$ **Quasi-équité**
265,3 M\$

\$ **Prêts bancaires**
679,4 M\$

\$ **Subventions**
79 M\$

\$ **GRAND TOTAL**
1 348 M\$

590 M\$*

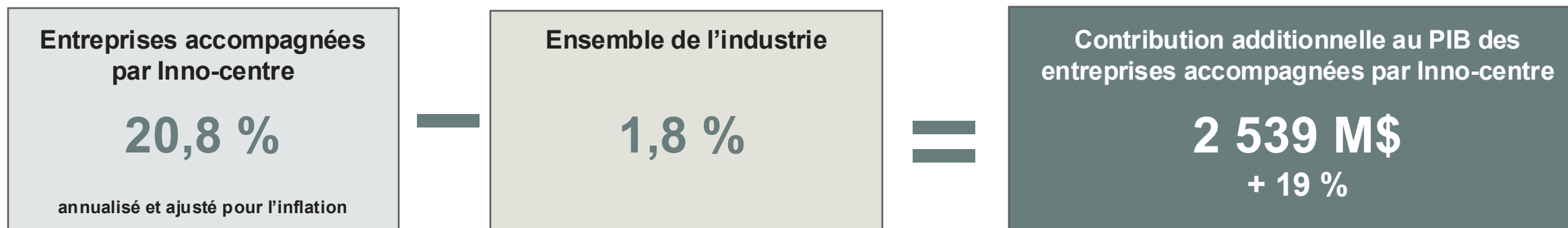
*(Cible au 31 mars 2027 : 500 M \$;
compilation des données poursuivi
jusqu'en 2027)*

**Résultats pour 195 entreprises ayant
reçu des investissements*



Voir rapport RCGT : Rapport de mission de procédures (NCSC 4400)

Taux de croissance moyen du PIB*



* Voir détail des calculs de RCGT en annexe A

*Échantillon de résultats pour 219 entreprises (taux
de réponse au sondage de 39 %)*

Temps moyen de l'intervalle mesuré : 2,3 années



Voir rapport RCGT : Analyse des
retombées économiques et fiscales



Sommaire des impacts fiscaux (Sommaire des résultats 2021-24)

Mesure du multiplicateur des revenus gouvernementaux

Mesure des impacts fiscaux

Ensemble des entreprises soutenues		Incluant la parafiscalité	Excluant la parafiscalité
1	Variation de l'impôt sur les salaires et traitements	86,3 M\$	86,3 M\$
2	Variation de l'impôts des sociétés	76,1 M\$	76,1 M\$
3	Variation de la parafiscalité directe (RQAP, RRQ, CNESST, FSS)	69,2 M\$	-
Variation des revenus pour le gouvernement du Québec		231,5 M\$	162,3 M
Soutien offert par le MEIE		20,0 M\$	20,0 M\$
Ratio de la variation des revenus gouvernementaux du Québec / soutien total offert par le MEIE		11,6	8,1

Mesure des impacts fiscaux basée sur la variation de l'impôt payé avant et après l'intervention d'Inno-centre

Source : Analyse RCGT.



Études de cas



Études de cas

Entreprise de fabrication de portes (chiffre d'affaires 13 M\$)

Contexte : L'entreprise souhaitait moderniser ses opérations et soutenir sa croissance, tout en faisant face à un manque d'espace majeur.

Interventions d'Inno-centre :

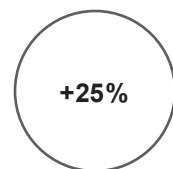
Gestion des stocks

- Récupération de 10 000 pi² d'espace en diminuant de 50 % les stocks de matières premières
 - Détermination et implantation de min/max produits pour réduire les stocks
 - Intégration d'un nouveau système numérique de gestion d'inventaire «Just-in-time»
- Implantation d'une stratégie d'approvisionnement par lot économique nivelant ainsi les dépenses

Cartographie et optimisation opérationnelle

- Mise en place d'un processus de préparation de kits pour réduire de 70 % les déplacements inutiles dans l'usine
- Réduction du cycle «order-to-delivery» de 85 % en intégrant une planification de production basée sur les flux
- Implantation d'un système 5S (Sélectionner, Situer, Scintiller, Standardiser, Suivre) et identification des zones tampons

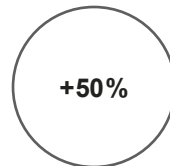
Résultats après 6 mois



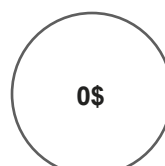
Ventes
(projetées 2025)



Liquidité



**Productivité
sans ajout
d'équipement**



**Financement
externe**

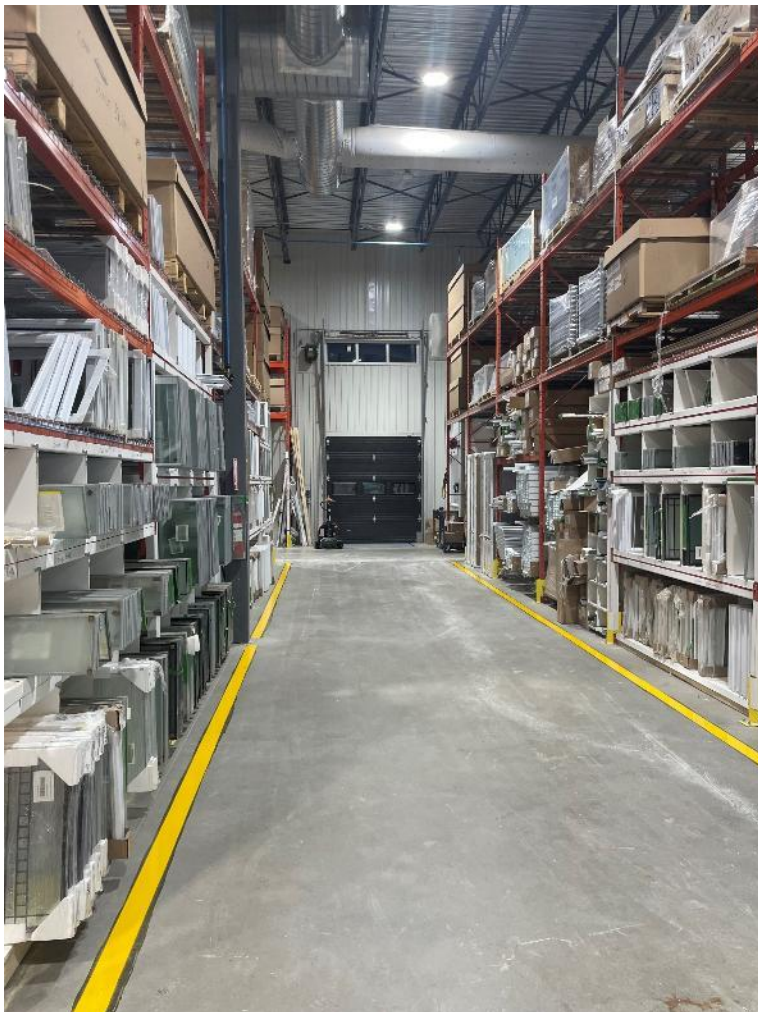
NOTE : Voici la démonstration d'un accroissement significatif de la production par l'optimisation des opérations, ce qui est la première étape indispensable avant une intervention pour la transformation numérique, que IC va accompagner dans le cadre d'un 2e mandat.





Études de cas - suite

Nouveau positionnement du plancher d'usine



Études de cas

Fabricant de mèches de cheveux synthétique (chiffre d'affaires 7 M\$)

Contexte: L'entreprise souhaitait faire une transformation numérique complète grâce à des outils d'intelligence artificielle afin de moderniser les processus et l'expérience client.

Interventions d'Inno-centre :

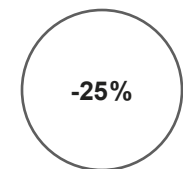
Innovation et technologie

- Développement d'un méchier virtuel 3D en réseau, combinant réalité virtuelle et robotique pour la production physique
- Création de « shaders » numériques 3D basés sur les recettes physiques, améliorant la précision et réalisme
- Première mondiale : IA générant automatiquement des simulations de coloration capillaire pour tous types de cheveux
- Intégration complète des outils numériques et IA dans une plateforme web centralisée de gestion clients et projets
- Développement d'une plateforme collaborative qui a permis une accélération du cycle d'innovation produit (de l'idée à la commercialisation). Réduction de 30% du temps de développement.

Repositionnement commercial

- Transformation de fabricant traditionnel à expert en visualisation physique et numérique de la coloration.
- Élargissement des relations clients, au-delà du département achats, vers les équipes marketing et éducation.
- Lancement réussi de nouveaux services numériques auprès de plus de 15 grands clients.
- Devenir la référence comme fabricant de mèches en Amérique et en Europe.

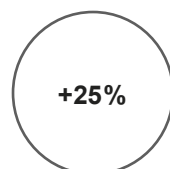
Résultats



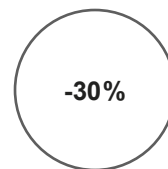
Coût
d'expédition



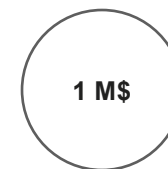
Taux de
rétention
clients



Amélioration
de la
satisfaction
client



Temps de
développement

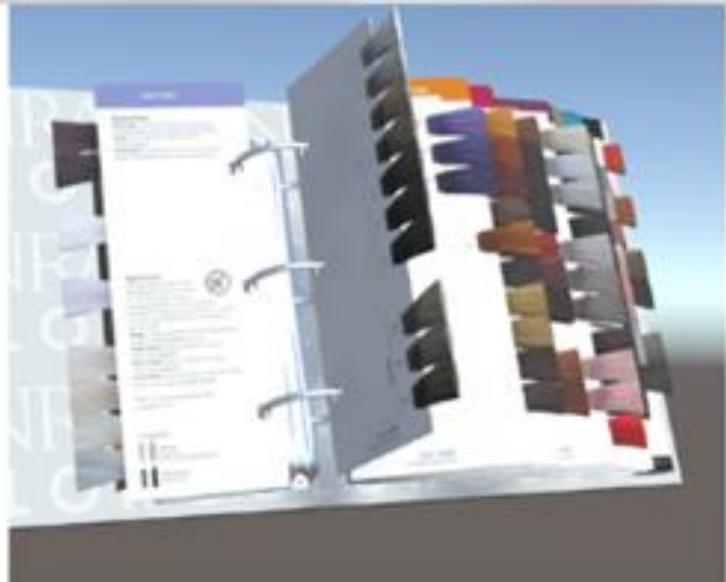


Financement en
cours*

* Financement sur 3 ans



Outils digitaux développés par l'entreprise pour faciliter l'expérience client



Études de cas

Aquaculture terrestre

Contexte : L'entreprise met en place un nouveau projet d'aquaculture terrestre et souhaite obtenir un bloc d'électricité d'Hydro-Québec, ainsi qu'une demande d'autorisation ministérielle auprès du MELCCFP

Interventions d'Inno-centre :

Développement durable

- Optimisation de l'efficacité énergétique et estimation des émissions des GES projetées
- Analyse de risques et rédaction d'une politique de développement durable
- Adoption d'un traitement des eaux qui respecte l'environnement

Optimisation des opérations

- Mise en place d'une stratégie d'approvisionnement
- Optimisation de la productivité
- Utilisation de technologies intelligentes pour optimiser l'utilisation de ressources

Résultats

- Un bloc d'énergie d'Hydro-Québec en voie d'obtention
- Certificat d'autorisation (CA) du MELCCFP en cours (objet d'un 2e mandat avec Inno-centre)
- Développement de pratiques en vue de la conformité au «Règlement sur l'encadrement d'activités en fonction de leur impact sur l'environnement» (REAFIE)
- Développement d'un plan de mise en marché des produits de l'aquaculture terrestre au Québec, Canada et en Amérique du Nord
- Plan d'optimisation de la logistique de transport des denrées

100

**Création d'emplois
projetée**

12 000

**Tonnes de
saumon annuel**

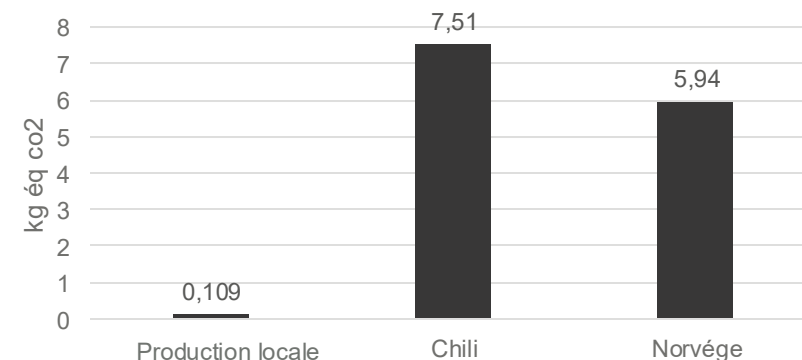
300 M\$

**Financement prévu* pour
la réalisation du projet**

** Financement prévu n'est pas
considéré dans nos résultats présentés*



Transport de 1kg de saumon entre le producteur et le distributeur du Québec



Études de cas – Collaboration avec Investissement Québec

Entreprise de transformation de bois de tremble (chiffre d'affaires 9 M\$)

Contexte

- Défi : modernisation des opérations et planification des investissements et transfert d'entreprise de père en fille
- Demande initiale : deux mandats distincts (IC & IQ)

Approche collaborative

- IQ : accompagnement technique pour projet d'innovation majeure
- IC : modélisation intégrée des flux financiers et opérationnels
- Conjointement : Développement d'un cahier des charges intégrant les impératifs techniques et d'affaires

Facteurs clés de succès

- Complémentarité des expertises (planification, optimisation des flux + analyse des besoins et sélection des équipements)
- Rencontres régulières entre IC, IQ et le client pour coordonner les efforts
- Modélisation permettant de déterminer le scénario optimal pour la construction d'une nouvelle usine

Résultats concrets

- Réduction significative des risques d'investissement / utilisation optimale des fonds publics
- Vision 360° : chaque décision tenant compte des impacts financiers, opérationnels et de la planification de la main-d'œuvre

6-8 M\$

Financement en cours*

*Environ 40 % proviennent de IQ



Études de cas

Fabricant de systèmes de manutention et de convoyeurs (chiffre d'affaires 5 M\$)

Contexte: L'entreprise veut d'optimiser ses procédés afin de soutenir sa croissance dans de nouveaux marchés, d'améliorer la sécurité de ses employés tout en se dotant d'un processus d'amélioration continue par l'IA.

Mandat d'Inno-centre :

Alignement stratégique

- Diagnostic 360 des capacités de production, sécurité, et flux de travail
- Cartographie des processus critiques et priorisation selon l'impact

Optimisation des flux de production

- Réorganisation du plan d'usine permettant une réduction de 30 % des déplacements
- Interconnexion numérique des postes générant des données en temps réel
- Automatisation des processus, réduisant de 20 % les gestes répétitifs

Optimisation des opérations

- Identification et suppression de 3 goulots d'étranglement majeurs
- Mise en place d'un système de suivi de performance en temps réel (KPI digitaux par zone de production)
- Réduction des pertes de matière de 8 % sur 3 lignes critiques
- Augmentation de 25 % de la capacité (réaménagement et réduction des arrêts non planifiés)
- Collecte de données terrain (voir diapositive suivante)

Développement d'affaires et diversification

- Capacité de production accrue permettant de développer de nouveaux marchés canadiens dont le secteur de la défense

Résultats après 6 mois d'accompagnement

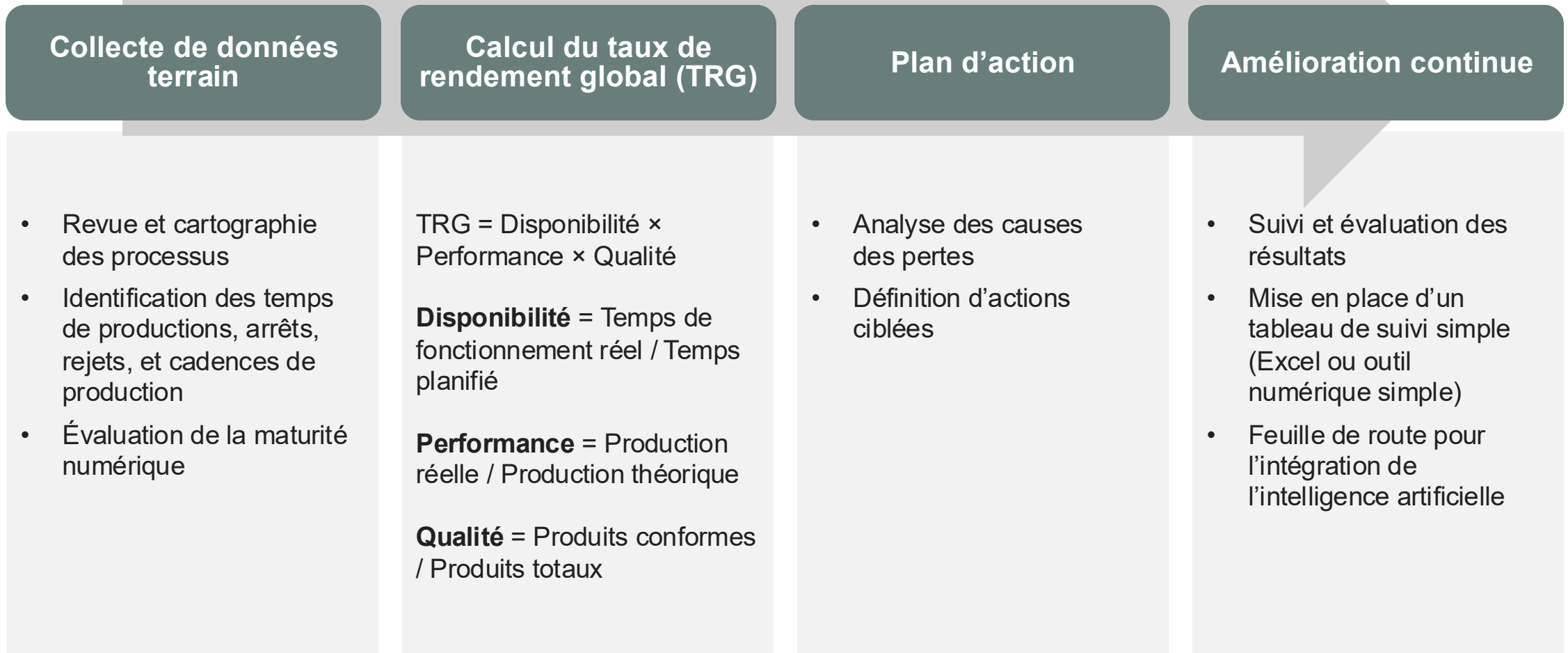


* Financement prévu n'est pas considéré dans nos résultats présentés



Études de cas - suite

Méthodologie: Collecte de données terrain en vue de l'intégration de l'intelligence artificielle



Opportunités

1

Réduire la vulnérabilité des PME en incluant la gestion de risque à l'exercice de planification stratégique

2

Aller plus loin en matière de productivité en dotant les PME d'outils d'acquisition et d'utilisation de données terrain pour faciliter l'adoption de l'intelligence artificielle

3

Réduire la dépendance commerciale des PME vis-à-vis les États-Unis en se tournant vers le marché canadien

Approches privilégiées

S'appuyer sur l'expertise et l'outil (matrice de matérialité) développé dans le cadre des mandats en développement durable, notamment en matière de chaîne d'approvisionnement, de logistique/transport, turbulence commerciale, etc...

D'ici la prochaine entente avec le MEIE, poursuivre le développement standardisé d'une méthodologie et d'outils de traitement de données en priorisant les approvisionnements, la gestion des stocks et la productivité (TRG)

S'appuyer sur l'expertise des conseillers sectoriels (dont une douzaine hors Québec) et de son partenaire Investissement Québec pour diversifier les sources d'approvisionnement et les débouchés commerciaux des PME

IC[▲]

Annexes



Croissance du PIB réel par rapport à la croissance réelle des entreprises soutenues

Mesure des impacts économiques

Note : Afin d'offrir une vue d'ensemble complète, cette analyse inclut l'ensemble des entreprises, y compris celles ayant enregistré une baisse de leur chiffre d'affaires. Cela diffère des analyses des impacts économiques et fiscaux, qui se concentrent uniquement sur les entreprises en croissance.

Industrie	Croissance annuelle moyenne du PIB généré entre 2021 et 2024			Entreprises soutenues	
	Ensemble de l'industrie	Entreprises soutenues	Différence	Nombre	Proportion
Industries primaires [11-21]	1,4 %	2,0 %	0,6 %	5	2,3 %
Construction et services publics [22-23]	-1,5 %	5,5 %	7,0 %	21	10,1 %
Fabrication [31-33]	0,1 %	29,5 %	29,5 %	95	43,6 %
Commerce de gros [41]	-1,2 %	8,9 %	10,1 %	30	13,7 %
Commerce de détail [44-45]	1,8 %	-0,6 %	-2,4 %	4	1,8 %
Transport et entreposage [48-49]	8,8 %	-4,6 %	-13,4 %	5	2,3 %
Industrie de l'information et industrie culturelle [51]	1,9 %	43,7 %	41,9 %	6	2,8 %
Services professionnels, scientifiques et techniques [54]	4,7 %	15,0 %	10,3 %	38	17,4 %
Arts, spectacles et loisirs [71]	14,5 %	39,3 %	24,8 %	3	1,4 %
Autres [53, 56, 61, 72, 81]	2,4 %	47,6 %	45,2 %	11	5,0 %
Total	1,8 %	20,8 %	19,0 %	219	100 %

Note : La croissance annuelle moyenne du PIB par industrie pour les entreprises soutenues constitue une estimation. La croissance annuelle moyenne du PIB par industrie pour les entreprises soutenues a été estimée à partir de la variation du chiffre d'affaires observée avant et après l'intervention d'Inno-Centre. Plus précisément, la croissance annuelle moyenne a été calculée pour chaque entreprise entre deux exercices financiers, puis agrégée en pondérant selon la valeur du chiffre d'affaires de chacune. Ainsi, la période de référence varie d'une entreprise à l'autre. Par exemple, la croissance peut avoir été mesurée entre 2021 et 2023 pour certaines, tandis que pour d'autres, elle couvre plutôt la période de 2023 à 2024.

Sources : Inno-Centre, Statistique Canada (Tableau 36-10-0595-01), analyse RCGT.