



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

Ministère de l'Économie et de l'Innovation

CRÉNEAU D'EXCELLENCE ALLIANCE MÉTAL QUÉBEC

Rapport d'évaluation

Pour la période du 1^{er} avril 2014 au 31 mars 2019



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, M\$ pour millions de dollars et G\$ pour milliards de dollars.
- 2) Selon l'indicateur considéré, le total des résultats peut comporter un écart de $\pm 1\%$ pour les pourcentages ou de ± 1 pour les autres valeurs. Cet écart s'explique par l'arrondissement des résultats présentés.
- 3) Dans le présent document, le terme *PME* désigne toute petite ou moyenne entreprise de moins de 250 employés, peu importe son chiffre d'affaires ou la valeur de ses actifs. Cette définition de *PME* est plus adaptée au contexte québécois que celle de Statistique Canada (« entreprise de moins de 500 employés »). Elle correspond en outre à la définition en vigueur au sein de l'Union européenne (UE) et de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE).
- 4) À moins d'avis contraire, les résultats présentés dans le document concernent la période du 1^{er} avril 2014 au 31 mars 2019.

L'évaluation de la performance du créneau d'excellence Alliance Métal Québec (AMQ) est réalisée à la demande du Secteur des services aux entreprises et affaires territoriales (SEAT) et en vertu de l'entente de mise en œuvre signée en juin 2014 avec le ministère de l'Économie et de l'Innovation (MEI), pour la période du 1^{er} avril 2014 au 31 mars 2019.

Elle vise à apprécier les résultats de l'aide financière de 855 k\$ accordée pour le fonctionnement du créneau et ses projets, du 1^{er} avril 2014 au 31 mars 2019.

En vertu de la Directive concernant l'évaluation de programme dans les ministères et les organismes (2014), le présent rapport d'évaluation doit être transmis au Secrétariat du Conseil du trésor.

La présente évaluation a été réalisée conformément à la Politique ministérielle d'évaluation de programme et à la Charte d'évaluation de programme. Les deux documents sont disponibles à l'adresse suivante : www.quebec.ca/MEI/CharteEval.

AUTEUR DU RAPPORT

Marc-Michel Lavoie, évaluateur
Recherche et rédaction

Direction des programmes et de l'évaluation
Ministère de l'Économie et de l'Innovation

Ce document est disponible
sur demande auprès de cette direction.

POUR NOUS JOINDRE

Direction des programmes et de l'évaluation
Ministère de l'Économie et de l'Innovation

710, place D'Youville, 7^e étage
Québec (Québec) G1R 4Y4
Téléphone : 418 691-5698, poste 4095

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

Le présent rapport d'évaluation est le fruit de la collaboration de plusieurs personnes sans qui 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 sa réalisation, notamment le personnel de la Direction du soutien à l'entrepreneuriat et aux créneaux d'excellence (DSECE) du SEAT et le personnel du créneau d'excellence Alliance Métal Québec.

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

Nous tenons à adresser nos plus sincères remerciements aux membres du comité, qui ont été sélectionnés en fonction de leurs connaissances et de leur expérience concernant le créneau d'excellence Alliance Métal Québec.

LES MEMBRES DU COMITÉ D'ÉVALUATION

- **Philippe Blais**, directeur général
Alliance Métal Québec
- **Nathalie Breault**, directrice régionale adjointe
Direction régionale de Lanaudière (DRL), MEI
- **Christine Gagnon**, conseillère en développement des créneaux d'excellence
Direction du soutien à l'entrepreneuriat et aux créneaux d'excellence (DSECE), MEI
- **Marc-Michel Lavoie**, évaluateur
Direction des programmes et de l'évaluation (DPE), MEI
- **Sylvain Lépine**, conseiller en développement économique
DRL, MEI
- **Christophe Marchal**, évaluateur en chef
DPE, MEI
- **Isabelle Perreault**, directrice adjointe
Alliance Métal Québec
- **Érick Villeneuve**, président du conseil d'administration
Alliance Métal Québec

Sylvie Marcotte

Directrice
Direction des programmes et de l'évaluation

Christophe Marchal

Évaluateur en chef
Direction des programmes et de l'évaluation

L'évaluation vise à apprécier la performance du créneau d'excellence Alliance Métal Québec du 1^{er} avril 2014 au 31 mars 2019, par rapport aux objectifs du Ministère et aux résultats visés par celui-ci.

La performance du créneau est jugée très satisfaisante (pointage de 92 sur 100). L'évaluation confirme la pertinence du créneau par rapport aux objectifs du Ministère, son efficacité dans l'atteinte des résultats visés et ses effets positifs sur le développement de la filière de la fabrication métallique dans la région de Lanaudière. Les principaux résultats constatés sont les suivants :

Pertinence

- Un noyau de 94 organisations participe régulièrement aux activités du créneau.
- Jusqu'à 30 organisations participent occasionnellement aux projets et aux activités du créneau.
- Le périmètre du créneau représente 63 % de la filière régionale.
- 3,07 M\$ ont été investis dans les projets et les activités du créneau.
- 204 activités et 23 projets structurants ont été réalisés.
- 86 partenariats et collaborations ont été établis.
- 94 % des projets et des activités ont été réalisés en collaboration avec d'autres organisations.
- 42 projets interrégionaux et 13 projets intercréneaux ont été mis en œuvre.

Efficacité

- Au 31 mars 2019, 100 % du plan d'action avait été réalisé.
- 5 cas à succès avec des résultats collectifs probants pour les entreprises ont été présentés.
- 9 membres industriels sur un total de 10 siègent au comité de créneau.
- De saines pratiques de gestion ont été mises en œuvre et les frais administratifs représentent 3 % des dépenses.
- 16 activités de promotion du secteur d'activité ont été réalisées.
- 155 réalisations afin de développer une image de marque du créneau et du secteur.
- 339 activités de communication dans les médias ont été réalisées.



Conclusion

L'évaluation permet ces constats :

- La pertinence du créneau est jugée convaincante par rapport aux objectifs et aux résultats visés par le MEI.
- L'efficacité du créneau dans la réalisation de son plan d'action et dans l'atteinte des résultats visés est jugée convaincante.
- Les effets du créneau sont jugés convaincants par différents acteurs tels que les entreprises, notamment en matière d'innovation et d'emploi en région.
- Les perspectives de développement du créneau sont jugées prometteuses.
- Le bon effet de levier de l'aide financière du MEI confirme l'intérêt de l'industrie et des partenaires socioéconomiques à investir dans le développement de la filière dans Lanaudière.

Effets

- Le créneau a contribué directement à la croissance de 85 entreprises; quatre témoignages d'entreprises reçus.
- Le PIB de l'industrie compte pour 3,3 % du PIB de la région du créneau.
- 5 projets structurants d'innovation ont été réalisés avec des entreprises.
- 197 k\$ ont été investis en innovation par les entreprises et les organismes partenaires.
- 24 innovations technologiques ont découlé des projets et des activités du créneau.
- 35 emplois ont été créés dans le secteur et la région du créneau.
- Bonne implication du créneau dans la sensibilisation aux carrières et aux formations liées à son secteur d'activité.

CHAPITRE 1	1.1	Objectifs, méthode, portée et limites de l'évaluation.....	1
CONTEXTE DE L'ÉVALUATION	1.2	Portrait du créneau.....	2
	1.3	Intervention du Ministère.....	4
	1.3.1	Chaîne des résultats visés.....	4
	1.3.2	Aide financière du Ministère.....	4
CHAPITRE 2	2.1	Critère 1 : La masse critique et la mobilisation.....	5
PERTINENCE DU CRÉNEAU	2.2	Critère 2 : Le périmètre et le financement.....	6
	2.3	Critère 3 : Les partenariats et les collaborations.....	8
CHAPITRE 3	3.1	Critère 4 : L'atteinte des objectifs du plan d'action.....	11
EFFICACITÉ DU CRÉNEAU	3.2	Critère 5 : La gouvernance et la gestion du créneau.....	15
	3.3	Critère 6 : Le rayonnement et l'image de marque.....	16
CHAPITRE 4	4.1	Critère 7 : Le développement de marchés et d'entreprises.....	18
EFFETS DU CRÉNEAU	4.2	Critère 8 : L'innovation, la recherche et le développement.....	20
	4.3	Critère 9 : La formation de la main-d'œuvre et l'emploi en région.....	23
CHAPITRE 5	5.1	Principaux résultats.....	24
CONCLUSIONS DE L'ÉVALUATION	5.2	Réponses aux questions de l'évaluation.....	25
	5.3	Appréciation générale des résultats.....	25
	5.4	Perspectives de développement du créneau.....	26
	5.5	Éléments à suivre en cas de renouvellement de l'aide.....	26
ANNEXE		Compléments méthodologiques.....	28

CHAPITRE 1

CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

1.1 OBJECTIFS, MÉTHODE, PORTÉE ET LIMITES DE L'ÉVALUATION

L'évaluation des résultats du créneau d'excellence Alliance Métal Québec est la première étape du processus de renouvellement de son plan d'action et de l'entente d'aide financière conclue avec le ministère de l'Économie et de l'Innovation (MEI). C'est sur la base du rapport d'évaluation que le comité régional du créneau adresse ses recommandations au Ministère, qui prend ensuite la décision de renouveler ou non le créneau. En vue d'aider la prise de décision, la présente évaluation examine la pertinence du créneau par rapport aux résultats visés par le Ministère, son efficacité à réaliser son plan d'action et ses effets dans son périmètre d'intervention, tout en apportant un éclairage sur ses perspectives de développement.

Les questions auxquelles le rapport d'évaluation doit répondre sont les suivantes :

1. La pertinence du créneau est-elle convaincante? (Pertinence)
2. L'efficacité du créneau est-elle probante? (Efficacité)
3. Les retombées du créneau sont-elles satisfaisantes? (Effets)




Les trois questions ci-dessus sont utilisées pour établir un pointage sur 100 correspondant aux résultats du créneau évalué. En vue de compléter l'évaluation, la question suivante est aussi abordée :

4. Les perspectives de développement du créneau sont-elles prometteuses?

Le protocole d'évaluation (ou grille d'évaluation) est décrit dans le tableau 1.1 ci-dessous. Il présente les critères considérés pour répondre aux questions de l'évaluation. Chaque question est associée à un volet, soit celui de la pertinence, de l'efficacité ou des effets du créneau.

Tableau 1.1

Protocole d'évaluation des résultats du créneau d'excellence Alliance Métal Québec

Volet	Critères à considérer	Question
Pertinence du créneau		
	1. La masse critique et la mobilisation 2. Le périmètre et le financement 3. Les partenariats et les collaborations	1
Efficacité du créneau		
	4. L'atteinte des objectifs du plan d'action 5. La gouvernance et la gestion du créneau 6. Le rayonnement et l'image de marque	2
Effets du créneau		
	7. Le développement de marchés et d'entreprises 8. L'innovation, la recherche et le développement 9. La formation de la main-d'œuvre et l'emploi en région	3

L'évaluation porte sur les résultats du créneau pour la période du 1^{er} avril 2014 au 31 mars 2019, ce qui correspond aux années financières 2014-2015, 2015-2016, 2016-2017, 2017-2018 et 2018-2019.

Le présent mandat porte sur la réalisation d'une évaluation dite « rapide », réalisée en huit semaines, ce qui limite les analyses quantitatives d'effets sur les entreprises et sur l'économie régionale. La perte d'information quantitative est compensée par le recours à des témoignages d'entreprises et par la consultation de toutes les parties prenantes au créneau d'excellence, tant dans le secteur privé que dans les secteurs public et parapublic.

La fiabilité des informations factuelles utilisées est vérifiée par recoupement de multiples sources de données, ce qui permet de croiser l'information et de juger de son exactitude. Les sources d'information utilisées sont les suivantes : les états financiers audités du créneau, les fichiers de suivi de résultats du Ministère, la documentation administrative du Ministère, les rapports annuels du créneau, une requête d'information envoyée au créneau, ainsi que la consultation du comité de créneau, des partenaires du créneau et de plusieurs entreprises participant au créneau. Les détails se trouvent en annexe.

CHAPITRE 1

CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

1.2 PORTRAIT DU CRÉNEAU

1.2.1 Mission et enjeux de l'industrie

La mission d'Alliance Métal Québec est de créer des synergies entre les entreprises du secteur de la fabrication métallique, dans le but de résoudre des problèmes communs et de promouvoir le savoir-faire de ses membres en dehors des frontières de la région de Lanaudière et du Québec.

Alliance Métal Québec accompagne et soutient les entreprises par le renforcement de leurs pratiques managériales, par le perfectionnement de leur savoir-faire quant à leurs produits et leurs ventes, par la mise en place de pratiques de réseautage mobilisatrices et, ultimement, par la stimulation et le soutien d'alliances stratégiques qui consolideront le positionnement du créneau à l'échelle canadienne et mondiale.

Le créneau cible cinq enjeux principaux pour le secteur de la fabrication métallique :

- Le manque de relève pour les postes clés en production et à la direction d'entreprises (60 % des entrepreneurs lanaudois âgés de 55 à 64 ans n'ont tout simplement aucun plan de relève);
- La pénurie de main-d'œuvre spécialisée;
- La diversification des marchés;
- L'amélioration de la gestion du processus de développement de produits et de l'innovation;
- L'optimisation des processus de production.

1.2.2 Axes de développement et offre de services du créneau

Alliance Métal Québec a quatre principaux axes de développement :

- **Formation et main-d'œuvre** : augmenter l'attrait du secteur, accroître l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre, soutenir la formation de la main-d'œuvre et favoriser le transfert du savoir-faire et le développement des compétences des postes clés à l'intérieur des entreprises.
- **Développement de marchés** : augmenter les ventes des entreprises du créneau dans de nouveaux marchés et diminuer l'impact de la baisse des ventes dans les marchés traditionnels (États-Unis, Europe, etc.).
- **Développement d'alliances stratégiques** : favoriser le maillage entre les entreprises, augmenter le rayonnement du créneau et créer une synergie entre les acteurs du secteur (entreprises et partenaires).
- **Soutien à l'innovation** : aider les entreprises à se démarquer de leur concurrence en ciblant des niches pointues, diminuer les pertes financières des entreprises liées à une mauvaise gestion du processus de développement, augmenter le niveau de productivité et le niveau d'investissement des entreprises dans leurs méthodes de production, adapter l'offre de formation aux nouvelles technologies, faciliter la transition des futurs diplômés entre le milieu scolaire et celui de l'entreprise et comparer les pratiques d'affaires des entreprises du secteur avec celles des leaders dans le domaine (étalonnage).

Le créneau offre sept grands types de services à ses membres :

- **Formation et main-d'œuvre** : le créneau maîtrise les programmes d'aide à la formation et dispose d'un réseau de formateurs experts et de professionnels en andragogie. Les services offerts concernent l'avant et l'après-formation, soit l'analyse des besoins de formation, la planification de la formation (plan de formation et budget), l'organisation des activités et l'évaluation des impacts de la formation.
- **Transfert de compétences en entreprise** : un soutien au transfert de l'expertise, notamment entre les travailleuses et les travailleurs de différentes générations, et au plan de mobilité interne du personnel en investissant dans le développement de ses compétences.
- **Développement de marchés** : donne accès à de l'information stratégique adaptée et à moindre coût concernant les marchés, la concurrence ou les technologies, afin de développer et diversifier les marchés.

- **Alliances stratégiques** : offre des occasions de réseautage, de partenariat et de meilleures pratiques avec des gens d'affaires du milieu et donne accès à des services de soutien centralisés, regroupant la majorité des organismes de la région.
- **Soutien à l'innovation** : une aide technique et financière pour soutenir le développement de l'industrie de la fabrication métallique en prenant le virage de la valeur ajoutée, de l'innovation technologique et de la croissance des marchés.
- **Services techniques** : accompagnement des gestionnaires d'entreprises pour l'analyse de plans et devis, l'analyse de soumissions, le contrôle de la qualité externe, l'optimisation des procédés (soudage), le soutien à l'achat d'équipement, la résolution de problèmes de production, la programmation complexe (MOCN) et la veille technologique.
- **Aide financière** : un soutien nécessaire à la réalisation des activités et projets structurants, selon les critères d'admissibilité du Programme d'appui au développement des secteurs stratégiques et des créneaux d'excellence (PADS).

1.2.3 Portrait financier de l'organisme

Le tableau 1.2 ci-dessous présente les revenus du créneau, selon ses états financiers. Pour la période 2015-2019, le créneau d'excellence Alliance Métal Québec a obtenu des revenus de 1,96 M\$, dont 21 % proviennent de subventions publiques pour son fonctionnement et la moitié (50 %) provient d'autres contributions, notamment des commandites et des contributions aux projets du créneau. Le surplus de l'exercice est de 4,5 k\$.

Tableau 1.2

Revenus du créneau d'excellence Alliance Métal Québec, 2015-2019 (en milliers de \$)

Revenus annuels (en k\$)	2015	2016	2017	2018	2019
— Subvention MEI (fonctionnement)	34	90	90	90	100
— Emploi-Québec	404	-	-	-	-
— CRÉ	-	-	-	25	25
— Cotisations d'entreprises	21	17	17	28	29
— Autres contributions	-	293	200	79	415
Total des revenus	459 k\$	400 k\$	307 k\$	222 k\$	569 k\$
Bénéfice (déficit) net de l'exercice	4	(4)	12	(3)	(5)

Source : États financiers de l'organisme du 1^{er} avril 2014 au 31 mars 2019.

CHAPITRE 1

CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

1.3 INTERVENTION DU MINISTÈRE

1.3.1 Chaîne des résultats visés

La chaîne des résultats visés par l'intervention du MEI est détaillée à l'annexe, avec le modèle logique du programme. Ce dernier illustre la cohérence des liens entre les objectifs de l'aide financière et les résultats attendus. C'est aussi un outil d'évaluation de la pertinence de l'organisme financé par rapport aux objectifs de l'intervention ministérielle. À cet égard, la mission, les activités et les résultats du créneau financé doivent s'inscrire dans la chaîne des résultats du programme qui les finance.

Le créneau d'excellence Alliance Métal Québec s'inscrit dans la démarche ACCORD du gouvernement du Québec, une stratégie lancée en avril 2002 pour développer l'économie des régions dans des secteurs jugés clés et stratégiques pour le Québec. La démarche ACCORD s'appuie sur le financement de créneaux d'excellence et de leurs projets par le Programme d'appui au développement des secteurs stratégiques et des créneaux d'excellence (PADS), en vue d'atteindre les résultats suivants :

- Positionnement de régions comme sièges de compétences industrielles reconnus en Amérique et dans le monde;
- Création de réseaux industriels pour mobiliser les acteurs économiques régionaux;
- Attraction d'investissements dans des secteurs industriels régionaux;
- Attraction ou création d'entreprises liées à l'image de marque du créneau ou de la grappe.

Les retombées économiques induites par ces résultats sont le développement de marchés et la croissance des entreprises (ventes, productivité et innovation), la montée en gamme de l'expertise et des compétences de la main-d'œuvre des entreprises, ainsi que le maintien et la création d'emplois en région dans des secteurs clés pour le Québec.

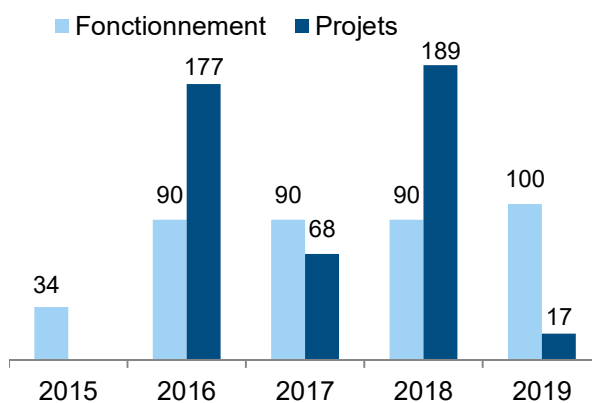
1.3.2 Aide financière du Ministère

Le graphique 1.1 ci-dessous présente l'aide financière du Ministère versée au créneau pour son fonctionnement pendant la période d'évaluation et aux promoteurs des projets liés au créneau. Du 1^{er} avril 2014 au 31 mars 2019, 855 k\$ d'aide financière ont été accordés pour le fonctionnement et les projets du créneau, soit :

- 404 k\$ d'aide financière pour le fonctionnement, versée directement au créneau dans le cadre du volet 1 du PADS;
- 451 k\$ d'aide financière pour des projets, versée aux promoteurs dans le cadre du volet 2 du PADS. Le promoteur peut être une entreprise ou un organisme à but non lucratif (OBNL). L'aide n'est pas versée directement au créneau, mais est attribuée au promoteur pour sa participation au montage et à la coordination de la réalisation du projet.

Graphique 1.1

Financement du créneau par le MEI, 2015-2019 (en k\$)



Sources : Documentation administrative du MEI et créneau.

2.1 CRITÈRE 1 : LA MASSE CRITIQUE ET LA MOBILISATION

LES CIBLES

1. La présence d'un noyau d'au moins 20 organisations (entreprises et organismes) participant régulièrement aux activités du créneau, dont une majorité d'entreprises.
2. La progression ou la stabilité du nombre d'entreprises et d'organismes participant occasionnellement au créneau.

Constats relatifs à la cible 1

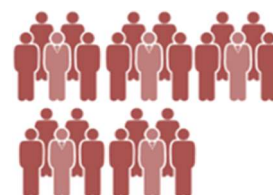
La cible est dépassée. 95 organisations ont participé régulièrement aux activités du créneau¹ au cours de la dernière année (graphique 2.1).

Ce sont 75 PME, trois grandes entreprises, sept établissements d'enseignement et dix autres organisations. Entre 2015 et 2019, le nombre d'organisations participantes a augmenté de 73 %, passant de 55 à 95.

Graphique 2.1

Participants réguliers aux activités du créneau

95
dont
78 entreprises



Sources : Fichiers MEI et créneau, compilation MEI.

Le créneau indique que ses effectifs payants sont stables, soit autour de 60 entreprises depuis plusieurs années, et que des entreprises non membres participent aussi à ses activités. Lors de la période d'évaluation, une centaine d'entreprises étaient membres et participaient de façon active au créneau. De plus, 11 partenaires faisant partie de l'écosystème du créneau étaient présents dans la majorité de ses activités, et plusieurs participaient en tant que partenaires de projet. Des entreprises participant régulièrement aux activités du créneau sont des leaders pour leur secteur et leur implication a un effet d'entraînement important sur leurs pairs. Leur collaboration et leur participation à plusieurs tribunes au nom du créneau ont un effet rassembleur. D'autres entreprises exercent un leadership par leur audace et leur esprit d'innovation. Par exemple, un membre a développé une expertise pointue pour l'embauche de travailleurs étrangers. Il accompagne aujourd'hui plusieurs membres dans cette démarche, qui inclut l'intégration des travailleurs dans la collectivité. D'autres sont à l'avant-garde et cheminent rapidement vers la numérisation de leur entreprise. Notons par exemple la mise en place d'une vitrine 4.0 avec un membre, qui désire sensibiliser ses pairs à l'importance d'amorcer le virage numérique. Le créneau a aussi des entreprises qui exportent dans plus de 50 pays. Certaines d'entre elles sont membres du comité de créneau et participent à son cercle des exportateurs comme mentores pour les entreprises débutantes.

La majorité (11/13) des membres du comité de créneau consultés confirme que la notoriété du créneau incite les entreprises du secteur de la fabrication métallique à en devenir membres ou à participer à ses activités, et que la programmation des projets du créneau tient compte des besoins de l'industrie (13/13).

Constats relatifs à la cible 2

La cible est dépassée. En plus des 95 participants réguliers, lors de la période d'évaluation, jusqu'à 30 organisations, dont 12 entreprises, ont participé occasionnellement aux activités et aux projets du créneau (graphique 2.2).

Entre 2015 et 2019, le nombre d'organisations participant occasionnellement aux activités a augmenté de 100 %, passant de 15 à 30.

Graphique 2.2

Organisations qui ont participé occasionnellement aux activités et aux projets du créneau (2015-2019)

30 organisations, soit :

– 12 entreprises

– 18 organismes



Sources : Fichiers MEI et créneau, compilation MEI.

¹ Un participant régulier est un représentant d'une entreprise ou d'une organisation qui répond à au moins un des critères suivants : a participé à un ou plusieurs projets d'affaires du créneau, a participé à au moins 3 activités de maillage, est membre du créneau.

Le créneau indique avoir su créer un effet de mobilisation important. La création de comités stratégiques, les activités de réseautage et l'utilisation de groupes de discussion ont permis aux entreprises de s'exprimer et d'influencer les actions du créneau. Les projets sont issus de ces nombreuses consultations et les besoins des entreprises se reflètent dans le plan d'action du créneau. De plus, cette participation des membres se transporte dans la majorité de ses projets par la mise en place de comités de projet. Les projets liés à la promotion des métiers et de l'industrie ont permis de faire rayonner le créneau et son image de marque, ce qui lui a permis d'augmenter le nombre d'entreprises participantes. L'un des changements observés depuis trois ans se manifeste par les efforts d'intégration de nouveaux partenaires d'autres régions. Ces organisations, essentiellement liées aux efforts d'innovation et de développement de marchés, sont le Consortium de recherche et innovation en transformation métallique (CRITM); des centres collégiaux de transfert de technologie (CCTT) : le Centre technologique en aérospatiale (CTA), le Centre de métallurgie du Québec (CMQ), Solutions Novika et INÉDI; Investissement Québec; l'Association pour le développement de la recherche et de l'innovation du Québec (ADRIQ); Sous-traitance industrielle Québec (STIQ); deux pôles de compétitivité français; le Conseil national de recherches Canada (CNRC) et quatre créneaux d'excellence de la Table intercréneaux du secteur de la transformation métallique, soit Conception et fabrication de machines, Ingénierie des procédés industriels, miniers et métallurgiques (IPIMM), Réseau de la transformation métallique (RTMQ) et Société de la Vallée de l'aluminium.

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 1



CIBLES 1 et 2

Les résultats sont jugés très satisfaisants, car les deux cibles sont dépassées. Le noyau de 95 organisations participantes aux activités et aux projets du créneau est supérieur à la cible et a été en forte augmentation entre la première et la dernière année. Le créneau a réussi à mobiliser une masse critique d'entreprises et d'organismes dans ses activités et ses projets, dont des entreprises considérées comme des chefs de file dans leur domaine, et la participation occasionnelle des organisations au créneau a fortement augmenté.

2.2 CRITÈRE 2 : LE PÉRIMÈTRE ET LE FINANCEMENT

LES CIBLES

3. Un périmètre représentant au moins 35 % des entreprises du secteur d'activité dans la région du créneau.
4. Des investissements totaux dans les activités et les projets du créneau représentant au moins le double de l'aide financière du Ministère.
5. La réalisation d'activités et de projets, dont au moins deux projets structurants terminés en moyenne par année, et des investissements des entreprises dans les projets structurants représentant au moins 30 % des coûts totaux de ces projets.

Constats relatifs à la cible 3

La cible est dépassée. Lors de la période d'évaluation, le périmètre du créneau a compté jusqu'à 90 entreprises. Le périmètre est constitué par les entreprises qui ont participé régulièrement ou occasionnellement aux activités et aux projets du créneau dans sa région entre 2015 et 2019.

Graphique 2.3

Périmètre du créneau dans sa région

63 %
des entreprises de la filière de la
fabrication métallique dans
Lanaudière



Sources : Fichiers MEI et créneau, compilation MEI.

Les 90 entreprises du périmètre du créneau représentent 63 % des 143 entreprises² de la filière de la fabrication métallique de la région de Lanaudière (graphique 2.3). Ces 143 entreprises représentent 4,2 % des 3 349 entreprises en fabrication métallique de la province.

Selon le créneau, l'ensemble du secteur d'activité de la fabrication métallique industrielle dans Lanaudière représente environ 270 entreprises. Cependant, plus d'une centaine sont des entreprises de moins de dix employés qui exercent leurs activités dans un marché exclusivement local. Le créneau a donc limité son périmètre aux 143 entreprises de plus de dix employés qui exportent ou qui envisagent d'exporter et qui sont portées vers l'innovation. Ces dernières années, une centaine d'entreprises ont été membres du créneau et ont participé à ses actions selon leurs besoins ponctuels. Donc, près de 70 % des entreprises visées y ont participé.

Constats relatifs à la cible 4

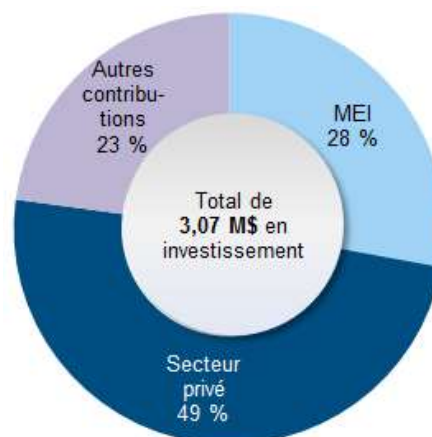
La cible est dépassée. Les investissements en espèces dans les activités et les projets du créneau se sont élevés à 3,07 M\$ au cours de la période d'évaluation (graphique 2.4).

Avec une part de 49 %, le secteur privé est le partenaire financier qui contribue le plus aux activités et aux projets du créneau. Il est suivi par le Ministère, qui contribue à 28 % du financement total, et des autres contributeurs, qui comptent pour 23 %.

Ainsi, les investissements totaux dans les activités et les projets du créneau (3,07 M\$) représentent 3,6 fois le montant total d'aide financière du MEI (855 k\$). De plus, selon le créneau, ces données ne comptabilisent pas les investissements supplémentaires de certaines entreprises participantes, soit des montants investis dans les projets qui n'étaient pas prévus au départ.

Graphique 2.4

Investissements financiers dans les activités et les projets du créneau (2015-2019)



Sources : Fichiers MEI et créneau, compilation MEI.

² Les secteurs d'activité de ces entreprises correspondent aux codes 332 (Fabrication de produits métalliques), 333 (Fabrication de machines) et 336 (Fabrication de matériel de transport) du Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN).

Constats relatifs à la cible 5

La cible est atteinte. Le créneau a réalisé 204 activités, dont la majorité (66) est liée à la recherche, à l'innovation et aux meilleures pratiques d'affaires dans les entreprises (graphique 2.5).

À cela s'ajoute la réalisation de 23 projets structurants dont le coût total de réalisation est de 2,7 M\$, soit 117 k\$ en moyenne par projet. Le financement public représente 72 % de leur coût total de réalisation, alors que la contribution privée est de 28 %.

Outre la réalisation d'activités et de projets structurants, le créneau a participé chaque année à des activités et des projets externes. Il a assisté à 265 activités externes, dont la majorité (113) consistait en des ateliers, des formations ou des réunions.

En plus de réaliser près de cinq projets structurants en moyenne par année, le créneau indique qu'il réalise annuellement cinq activités structurantes. Ses projets génèrent de plus en plus d'investissements complémentaires de la part de partenaires importants. Les principaux projets structurants réalisés par le créneau sont les suivants :

- Programme d'attraction de la main-d'œuvre phases I et II;
- Croissance Innovation;
- Mobilisation de la main-d'œuvre;
- Missions de développement des affaires France-Québec et France-SIMODEC;
- Intelligence d'affaires et aide à la décision;
- Transfert des compétences.

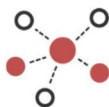
Graphique 2.5

Activités réalisées et participation du créneau à des activités externes



204 activités, dont :

- 66 activités qui touchent la recherche et l'innovation et les meilleures pratiques d'affaires.
- 58 activités qui visent la promotion, la mobilisation et la visibilité du créneau.
- 32 activités liées au développement de marchés et 31 formations.



23 projets structurants terminés, dont le coût total est de 2,7 M\$:

- 72 % de financement public dans les projets structurants.
- 28 % d'apports de source privée dans les projets structurants.



265 participations du créneau à des activités de concertation ou de mobilisation, dont :

- 113 invitations à des ateliers, à des formations et à des réunions.
- 92 invitations à des colloques, à des conférences et à des séminaires.

Source : Requête d'information adressée au créneau, MEI, mai 2019.



CIBLES 3 à 5

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 2

Les résultats sont jugés très satisfaisants, car deux cibles sont dépassées et une cible est atteinte. Le périmètre du créneau correspond à 63 % des entreprises de la filière de la fabrication métallique de la région de Lanaudière. Le créneau a réalisé près de cinq projets structurants par année en moyenne, mais il y aurait lieu d'encourager les investissements privés dans les projets structurants (selon les données disponibles, moins du tiers des investissements sont d'origine privée).

2.3 CRITÈRE 3 : LES PARTENARIATS ET LES COLLABORATIONS

LES CIBLES

6. La réalisation de partenariats régionaux, interrégionaux, interprovinciaux et internationaux, dont une majorité avec des entreprises.
7. Au moins 75 % des activités réalisées en collaboration avec d'autres organisations.
8. La réalisation de plusieurs projets interrégionaux et intercréneaux sur la période d'évaluation.

Constats relatifs à la cible 6

La cible est atteinte. Le créneau a noué 86 partenariats et collaborations avec d'autres organisations dans le cadre de la réalisation de projets d'innovation, de promotion ou de réseautage (graphique 2.6). Une proportion de plus de 80 % de ces partenariats a été réalisée avec des entreprises. Cependant, aucune collaboration n'a été établie avec des organisations d'autres provinces canadiennes.

Le créneau fait valoir que son rayonnement hors de sa région est en constante augmentation. Il a de plus en plus de partenaires provinciaux et depuis sa mission en France en 2017, ses relations avec les pôles Mont-Blanc et ViaMéca donnent lieu à de multiples échanges. Le créneau est intégré à l'écosystème de développement économique de Lanaudière; la majorité de ses actions et projets est réalisée en collaboration avec des partenaires tels que les maisons d'enseignement, un ORPEX, Service Québec, un CCTT en design industriel, la Corporation de développement économique de Joliette, Lanaudière Économique et Développement économique Canada (DEC). Des exemples de ces collaborations sont présentés à l'annexe 1.F.

Selon le créneau, les partenariats ont donné des résultats positifs pour sa filière, car la majorité d'entre eux sont toujours en cours et génèrent de bonnes perspectives. Le projet Carbon-X en est un exemple. Le Réseau de commercialisation numérique, également en cours, est un partenariat qui aura des retombées pour la filière. La première phase de ce projet permet d'accompagner 21 entreprises pour le développement de nouveaux marchés. Les partenariats avec le comité sectoriel de la main-d'œuvre et les commissions scolaires ont permis la réalisation de projets pour les membres du créneau, par exemple deux projets de promotion des métiers et de l'industrie, un projet de DEP en soudage-montage en mode dual et la réalisation de transferts de compétences. Ces projets ont permis aux entreprises de développer leur capacité interne de formation, de préserver leur savoir-faire interne et d'avoir accès à un bassin de diplômés. L'approche collaborative est au cœur des actions du créneau et favorise la création de synergies efficaces entre les organisations au profit des entreprises, qui sont les bénéficiaires exclusifs des projets.

Graphique 2.6

Partenariats et collaborations noués par le créneau



Sources : Fichiers créneau, compilation MEI.

Les membres du comité de créneau partagent ces constats, car la majorité (12/13) considère que le créneau collabore suffisamment avec d'autres organismes de soutien au développement économique lorsqu'il réalise ses activités et ses projets et que les partenariats réalisés par le créneau ont donné de bons résultats sur le développement de la filière (10/13). Les principaux partenariats et collaborations établis par le créneau sont les suivants :

- Table des Préfets de Lanaudière
- Entente Table intercréneaux
- Desjardins (commandite et fonds de pension)
- ORPEX
- CDEJ
- CCTT en design industriel
- Pôles de compétitivité Mont-Blanc industries et ViaMéca
- STIQ
- GROUPE MISA
- PERFORM

Constats relatifs à la cible 7

La cible est dépassée. Le créneau a réalisé 94 % de ses activités et projets, soit 236 activités et projets sur 252, en collaboration avec d'autres organisations (graphique 2.7). Considérant sa petite taille et la nature de ses activités, le créneau indique avoir concentré ses efforts sur la création de partenariats pour soutenir la mise en place et la réalisation de ses projets et actions. Sans les synergies avec ses partenaires, il aurait de la difficulté à atteindre ses objectifs et à faire progresser ses interventions dans le milieu. L'approche collaborative est donc présente dans ses projets et dans son quotidien.

Constats relatifs à la cible 8

La cible est dépassée. Le créneau a réalisé 42 projets interrégionaux et 13 projets intercréneaux (graphique 2.8). Plusieurs de ces projets sont listés à l'annexe 1.F. Ils comprennent notamment une mission France-Québec, le projet Intelligence d'affaires, un club numérique 4.0 et le projet Carbon-X.

La majorité (11/13) des membres du comité de créneau consultés considèrent que le créneau se caractérise par la réalisation de projets interrégionaux et intercréneaux.

Graphique 2.7

Proportion d'activités et de projets du créneau réalisés en collaboration avec d'autres organisations

94 %
soit 236 activités et
projets sur un total de
252 en cinq ans.



Sources : Fichiers créneau, compilation MEI.

Graphique 2.8

Projets interrégionaux et intercréneaux auxquels le créneau a pris part (2015-2019)



Sources : Fichiers créneau, compilation MEI.



COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 3

Les résultats sont jugés très satisfaisants, car deux cibles sont dépassées et une cible est atteinte. L'évaluation constate la présence de nombreux partenariats et de collaborations dans la réalisation des activités et des projets du créneau.

3.1 CRITÈRE 4 : L'ATTEINTE DES OBJECTIFS DU PLAN D'ACTION

LES CIBLES

9. La réalisation d'au moins 80 % du plan d'action du créneau à son terme.
10. Au moins trois cas à succès ayant donné lieu à des résultats collectifs probants pour les participants.

Constats relatifs à la cible 9

La cible est dépassée. Au 31 mars 2019, le plan d'action du créneau était réalisé à 100 %, notamment grâce à la réalisation de 204 actions, alors que 57 actions étaient prévues au départ (graphique 3.1).

Bien que l'équipe actuelle du créneau n'ait pas participé à la rédaction de la dernière planification stratégique, elle a intégré cette dernière dans l'élaboration de ses plans d'action annuels. Outre quelques modifications liées à l'actualité économique, comme l'effondrement des cours du pétrole, le créneau a dépassé les cibles. Les résultats détaillés sont présentés à l'annexe 1.F.

Graphique 3.1

Niveau de réalisation du plan d'action du créneau au 31 mars 2019

100 % du plan réalisé, soit :

- 204 actions réalisées sur 57 actions prévues dans le plan.
- 9 objectifs stratégiques atteints sur 9 objectifs prévus au plan et 10 objectifs opérationnels sur 10.



Sources : Fichiers MEI et créneau, compilation MEI.

Selon l'entièreté des membres du comité de créneau consultés (13/13), le niveau de réalisation du plan d'action du créneau est satisfaisant et le créneau a su mettre en place les actions appropriées afin de régler des problèmes qui se posent dans le secteur de la fabrication métallique dans Lanaudière.

Constats relatifs à la cible 10

La cible est dépassée. Les cinq cas à succès suivants ont été présentés par le créneau :

1. Carbon-X (budget : 48 k\$)

Dans un premier temps, une entreprise et ses partenaires voulaient trouver de nouvelles niches de marché inexploitées et en valider le potentiel pour le revêtement Carbon-X. Les recherches se sont articulées principalement autour d'industries utilisant des vérins de fort calibre comme les mines, la foresterie, l'agroalimentaire et l'agriculture.

Parallèlement à la validation des nouveaux marchés et à la mise en place de stratégies de commercialisation, le groupe de partenaires désirait travailler à la création de nouvelles grappes industrielles qui seront en mesure de fabriquer les vérins pour les nouveaux marchés, car la commercialisation du Carbon-X dans les marchés traditionnels desservis par l'entreprise et ses partenaires aura pour effet de saturer la capacité de production du groupe. En conséquence, la création de nouveaux écosystèmes de fabrication a été ciblée comme stratégie en réponse aux nombreux obstacles liés au déploiement de la nouvelle technologie. La seconde partie du projet était de cibler les entreprises québécoises ayant le potentiel de faire partie du nouvel écosystème de fabrication.

Le rôle du créneau dans la réalisation de ce projet concernait le montage financier, la mise en place des partenariats nécessaires, la mobilisation des entreprises autour d'enjeux communs, la coordination ainsi que l'assurance du rayonnement de l'organisme et du créneau hors de Lanaudière.

Afin de définir les principaux défis auxquels les fabricants de machines et leurs utilisateurs faisaient face et quels étaient leurs critères de sélection de nouveaux fournisseurs de cylindres, 24 entrevues ont été réalisées. L'analyse a permis de faire ressortir les premiers éléments du positionnement de la technologie Carbon-X dans les marchés clés, de bâtir les premières fiches marketing de présentation du produit et de définir les secteurs clés qui seraient concernés par une première phase de commercialisation. Les autres résultats du projet sont les suivants :

- Visite de trois mines pour déterminer les applications intéressantes de Carbon-X dans ce secteur;
- Démarrage d'un projet collaboratif visant l'installation de cylindres Carbon-X sur des équipements miniers (dans les mines mentionnées ci-dessus);
- Lancement de la technologie Carbon-X au congrès ICM de Montréal en avril 2019;
- Recension des partenaires potentiels pour la création de futures grappes industrielles qui participeront à la production des cylindres Carbon-X.

2. Conférences stratégiques (budget : 49 k\$)

Le créneau a développé une série de conférences stratégiques portant sur les tendances et les meilleures pratiques touchant les axes du créneau. L'objectif était de diffuser des conférences de haut niveau, de générer des échanges et des projets collaboratifs et de créer un lieu de réseautage pour les entreprises du secteur. Grâce à la formule élaborée à la suite du sondage réalisé en début de projet, les entreprises ont été partie prenante du choix des conférences afin d'arrimer l'offre à leurs besoins et attentes. Le contenu de la programmation et le déroulement type ont donc été élaborés en fonction des résultats et des commentaires des entreprises. La liste des conférences stratégiques et les projets structurants découlant de celles-ci sont présentés à l'annexe 1.F. Les rôles du créneau dans le projet sont les suivants :

- Arrimer le choix des conférences aux besoins des entreprises.
- Animer les tables de réseautage.
- Mobiliser les entreprises sur des enjeux communs.
- Coordonner les projets structurants qui en découlent.
- Agir comme diffuseur des conférences.
- Assurer le rayonnement de l'organisme et du créneau au-delà de Lanaudière.

Il y a eu des retombées positives à la suite des conférences stratégiques et des événements de réseautage :

- La diffusion des meilleures pratiques d'affaires par une offre de conférences de haut niveau a permis de rendre les entreprises du créneau plus compétitives ou sensibilisées aux enjeux de compétitivité.
- Des projets structurants et collaboratifs ont été mis en place à la suite des conférences stratégiques et des réunions de comités.
- Des échanges fructueux ont eu lieu entre les membres du créneau grâce à divers événements de réseautage qui ont mené dans certains cas à des collaborations et à des partenariats interentreprises.
- Les entreprises du créneau ont approfondi leurs connaissances sur les aides, les projets et les programmes des partenaires du développement économique et de l'éducation.
- L'ensemble des activités réalisées a permis d'augmenter la notoriété du créneau et de mieux faire connaître sa mission et son offre de services grâce à une participation des entreprises qui a permis de dépasser l'objectif initial de 75 %.

3. Programme d'attraction de la main-d'œuvre dans les entreprises lanauoises en fabrication métallique (budget : 315 k\$)

Au cœur des actions de cette deuxième phase figurent les deux défis majeurs auxquels sont confrontées les entreprises lanauoises en fabrication métallique, soit l'attraction et la rétention d'une main-d'œuvre compétente et qualifiée et la hausse de l'attraction exercée par l'industrie elle-même afin d'augmenter le nombre de diplômés dans les métiers liés au secteur. « Es-tu capable? » est le concept-clé sur lequel repose l'ensemble de la campagne de promotion. L'idée générale est que les jeunes sont capables de réaliser de

grandes et belles choses s'ils étudient en formation professionnelle et qu'ils peuvent avoir une carrière stimulante au sein de l'industrie de la fabrication métallique. Afin d'atteindre les objectifs, une stratégie de communication et des outils ont été créés et des événements ont été organisés (en partenariat ou non). Pour appuyer le déploiement de la campagne, du matériel promotionnel et des vidéos ont été produits, une stratégie marketing interactive a été mise en œuvre, un partenariat avec le Centre culturel de Joliette (CCJ) a été établi et une campagne publicitaire a été menée dans différents médias. Les rôles du créneau dans le projet sont les suivants :

- Créer la stratégie de promotion (maître d'œuvre).
- Réaliser les partenariats et les collaborations avec les milieux de l'éducation et de la culture.
- Signer des ententes de commandite avec des partenaires majeurs, comme Desjardins.
- Créer et générer des outils durables et à valeur ajoutée.
- Réaliser le montage financier et la coordination du projet.

Les principaux résultats du projet sont les suivants :

- Hausse de la notoriété du secteur, des professions et du créneau : plus de 100 000 personnes (étudiants, population générale, jeunes et leurs parents) ont été jointes lors de 21 activités et événements de promotion;
- Augmentation des inscriptions dans les programmes de formation en fabrication métallique;
- Meilleure connaissance du secteur et du potentiel de carrière de la part des enseignants et conseillers d'orientation des deux commissions scolaires de Lanaudière;
- Création de sites Web (estucapable.com et metaletsavoir-fer.com) et d'une plateforme de jumelage;
- Rehaussement de l'image de marque de l'industrie.

4. Système d'aide à la décision et industrie 4.0 (budget : 297 k\$)

Dans le contexte des entreprises manufacturières membres du créneau, l'innovation technologique passe par la conception et la mise en place d'outils interreliés et intégrés qui améliorent la logistique dans différentes activités telles que la gestion des achats en lien avec le carnet de commandes, la gestion de produits hautement paramétrables et spécifiques ainsi que la planification de production en lien avec la disponibilité des ressources (main-d'œuvre et machines). Les outils conçus et mis en place lors du projet sont constitués de cinq volets fonctionnels :

- Saisie d'information (formulaires numériques);
- Standardisation de normes et de procédures pour faciliter le partage des données;
- Intelligence d'affaires (traitements propres aux entreprises);
- Aide à la décision (indicateurs et rapports);
- Cybersécurité (afin de protéger l'information stratégique et le savoir-faire).

La conception et la mise en place d'outils logistiques représentent l'essentiel du projet, et une série de formations sur l'industrie 4.0 favorisant la compréhension et l'intégration des nouveaux systèmes en fait également partie. Les rôles du créneau dans le projet sont les suivants :

- Création du projet et montage financier;
- Sélection des partenaires;
- Recrutement des entreprises participantes;
- Gestion et coordination du projet;
- Mise en place d'une série de formations sur l'industrie 4.0.

Le créneau a proposé à ses entreprises un projet afin de faire un premier pas vers l'usine intelligente en leur permettant, grâce à l'expertise de consultants externes, de développer ou d'optimiser leur système de gestion (progiciel de gestion intégré [PGI], système d'exécution de la fabrication ou autre). Cette bonification leur a permis de bénéficier en temps réel de données stratégiques pour prendre de meilleures décisions. Diverses fonctions de l'entreprise ont été analysées, soit les ventes, la production et la logistique des achats et des stocks.

Les autres résultats du projet sont les suivants :

- Utilisation en temps réel de l'information nécessaire à la prise de décision;
- Intégration des solutions satellites existantes au PGI en place dans les entreprises;
- Connexions fiables et performantes entre les différentes technologies présentes dans les entreprises, y compris la standardisation des normes et des processus;
- Intégration de normes de gestion efficace de la cybersécurité;
- Contribution à l'augmentation de la rentabilité des participants;
- Cinq formations en lien avec l'industrie 4.0.

5. Développement des affaires sur le marché américain (budget : 73 k\$)

Les entreprises désireuses d'exporter leur savoir-faire profitent actuellement de plusieurs occasions dans le secteur de la fabrication métallique (notamment en sous-traitance) sur le marché américain. Toutefois, plusieurs d'entre elles ne sont pas suffisamment outillées pour faire face de manière optimale aux nombreux défis qui se posent en matière d'exportation sur les marchés américains et dans le reste du Canada. Ce projet a permis d'appuyer un groupe de huit entreprises dans leurs efforts de commercialisation, par des formations de groupe portant sur différentes thématiques telles que le marketing stratégique, le Web et les ventes, ainsi que des formations techniques en commerce international. À intervalles réguliers, des séances d'accompagnement individuel sur mesure étaient planifiées selon les besoins et les attentes des participants. Les rôles du créneau dans le projet sont les suivants :

- Création du projet et montage financier;
- Sélection des partenaires;
- Recrutement des entreprises participantes;
- Gestion et coordination du projet.

Le projet a donné lieu à une collaboration entre les huit entreprises participantes ainsi qu'avec Altitude Conseil et la Société de développement international de Lanaudière (SODIL). Les formations de groupe ont permis de nombreux échanges entre les entreprises sur leurs expériences respectives, leur vision du marché américain et la façon dont elles désirent orienter leurs efforts. Au terme de ce projet, les entreprises ont une plus grande compréhension des enjeux et des défis liés à l'exportation et sont mieux outillées pour développer leur marché hors Québec. Fait à souligner, l'une des entreprises participantes a reçu le prix annuel de la Chambre de commerce du Grand Joliette pour son rayonnement à l'export en avril 2018. Une autre entreprise du groupe a vu ses exportations croître fortement à la suite du projet. Elle a embauché du personnel aux ventes et depuis, elle exporte en Europe et en Corée du Sud. Un troisième membre du groupe a réorienté son approche de vente sur le marché américain en déployant ses efforts de promotion vers l'utilisateur final en soutien aux distributeurs. L'entreprise est actuellement au maximum de sa capacité et doit même faire appel à d'autres membres du créneau en sous-traitance. De plus, une bonne partie des entreprises qui ont participé au projet font maintenant partie du nouveau projet Réseau de commercialisation numérique du créneau.



CIBLES 9 et 10

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 4

Les résultats sont jugés très satisfaisants, car les deux cibles sont dépassées. Le plan d'action du créneau a été réalisé à 100 % lors de la période d'évaluation. En outre, cinq cas à succès de projets ou d'initiatives ont été présentés par le créneau et ils ont donné lieu à plusieurs résultats collectifs probants pour les entreprises membres du créneau ou ayant participé aux projets réalisés.

3.2 CRITÈRE 5 : LA GOUVERNANCE ET LA GESTION DU CRÉNEAU

LES CIBLES

11. Une majorité d'entreprises dans le comité de créneau.
12. L'utilisation des principes habituels de saine gestion axée sur les résultats.

Constats relatifs à la cible 11

La cible est dépassée. Le comité de créneau est composé d'une majorité de membres industriels, soit neuf sur dix (graphique 3.2). Le secteur public est donc minoritaire. Au total, dix organisations différentes sont représentées au comité, dont des entreprises leaders de la filière (Stageline, Lainco, Techno Diesel, Industrie Mailhot, Fabrications Brandon, APF Villeneuve, Liard Industries et le Groupe Bibeau).

Graphique 3.2

Composition du comité de créneau

10 membres, soit :



– 9 du secteur privé

– 1 du secteur public

Sources : Fichiers créneau, compilation MEI.

Selon les membres du comité de créneau consultés :

- le fonctionnement du comité de créneau est adéquat, de sorte qu'il peut prendre les décisions appropriées (13/13);
- le comité de créneau regroupe des membres représentatifs de son secteur industriel dans Lanaudière (13/13);
- le comité de créneau comprend suffisamment de membres provenant du secteur privé (12/13);
- le comité de créneau a des règles de fonctionnement claires quant aux rôles et responsabilités du comité, à la prise de décision, au suivi des projets, etc. (13/13);
- la participation des membres dirigeants d'entreprises est prépondérante dans les orientations et les actions du comité de créneau (13/13);
- les rôles et responsabilités des partenaires régionaux membres du comité de créneau sont clairs et bien compris par tous (10/13);
- les réunions du comité de créneau sont en nombre suffisant pour orienter les projets et activités de celui-ci et suivre leur évolution (10/13);
- les objectifs et les retombées visés par le créneau sont clairs pour les membres du comité de créneau (11/13).

Constats relatifs à la cible 12

La cible est dépassée. Les membres du comité de créneau consultés considèrent en grande majorité que :

- le créneau adopte de bonnes pratiques de gestion dans son fonctionnement courant, notamment en ce qui concerne la gestion des risques, la formulation d'objectifs et de résultats et l'audit des états financiers (13/13);
- le comité de créneau revoit annuellement le plan d'action, apporte les ajustements nécessaires et détermine les priorités annuelles (13/13);
- le comité de créneau évalue annuellement la performance des activités mises de l'avant et les retombées obtenues en fonction des indicateurs figurant dans le plan d'action original (12/13).

Alliance Métal Québec est un OBNL légalement constitué qui a mis en place, lors de sa fondation, des règlements généraux complets et des comités stratégiques en lien avec ses axes de développement. De plus, dans la majorité des projets, des comités de suivi dans lesquels les entreprises sont partie prenante sont intégrés au fonctionnement. Le plan d'action annuel élaboré par le créneau fait l'objet d'un suivi lors de chacune des réunions du conseil d'administration, comme l'indiquent ses procès-verbaux. Le suivi des résultats financiers et le bilan des projets en cours sont aussi abordés lors de ces rencontres. Le déroulement de ces dernières respecte les procédures du code Morin. Le créneau produit annuellement une reddition de comptes auprès de ses autres partenaires (tels que la Table des préfets de Lanaudière et Desjardins).

Par ailleurs, les frais d'administration et de gestion du créneau représentent 3 % de ses dépenses totales, soit 63 k\$ de frais administratifs sur 1,95 M\$ en dépenses totales (le calcul détaillé est présenté en annexe).



CIBLES 11 et 12

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 5

Les résultats sont jugés très satisfaisants, car les deux cibles sont dépassées. Le comité de créneau est composé d'une majorité de membres industriels, et le créneau met en œuvre de saines pratiques de gestion. Les frais d'administration et de gestion du créneau représentent 3 % de ses dépenses totales, ce qui est largement inférieur aux attentes du Ministère à l'égard d'un organisme qui ne dispose pas d'infrastructures de recherche (cible de 10 %).

3.3 CRITÈRE 6 : LE RAYONNEMENT ET L'IMAGE DE MARQUE

LES CIBLES

13. La tenue par le créneau d'au moins deux activités en moyenne par année pour promouvoir son secteur d'activité et sa région.
14. Le développement d'une image de marque dans son secteur, reconnu par le comité de créneau et au moins sept représentations à des événements en moyenne par année.
15. La réalisation de communications et d'interventions dans les médias.

Constats relatifs aux cibles 13 et 14

Les deux cibles sont dépassées. Le créneau a réalisé 16 activités de promotion de son secteur d'activité, pour une moyenne de trois activités par année (graphique 3.3). Par contre, aucune activité ne s'est tenue ailleurs au Canada.

Cela se reflète dans l'avis des membres du comité de créneau consultés, dont la majorité (10/13) pense que le créneau réalise suffisamment d'activités visant la promotion de son secteur au Québec, au Canada ou à l'international. Ils confirment qu'il est très actif dans sa région, mais pas du tout dans le reste du Canada.

Graphique 3.3

Activités de promotion et de développement de l'image de marque du créneau (2015-2019)

- 16 activités de promotion
- 155 réalisations pour le développement d'une image de marque du créneau et de son secteur



Sources : Fichiers MEI et créneau, compilation MEI.

Pour développer son image de marque, le créneau a participé à 155 événements, notamment des ateliers, des formations ou des réunions (101), et à d'autres activités et projets qui visent le développement d'une image de marque (34). La majorité (12/13) des membres du comité de créneau consultés est d'avis que les réalisations du créneau sont notables en ce qui concerne le développement de son image de marque et de celle de son secteur d'activité, et que grâce au créneau, la région de Lanaudière est mieux connue à l'étranger pour la qualité de sa filière en fabrication métallique (8/13). Récemment, le créneau s'est fait connaître au Québec et en Europe.

CHAPITRE 3

EFFICACITÉ DU CRÉNEAU

Le créneau indique avoir développé une image de marque forte afin de se faire connaître et de représenter le regroupement à l'international. À cette fin, il a déposé sa marque de commerce au Canada en français et en anglais, et aux États-Unis en anglais sous le nom de *Metal Manufacturing Alliance*.

Les partenariats et la participation des membres du créneau se traduisent par des représentations chaque année, que ce soit à des réunions du conseil d'administration, à des événements (colloques, salons, formations, etc.), à diverses assemblées générales et à des tables de développement économique régional. Le créneau a aussi conclu des partenariats provinciaux, par exemple avec le comité sectoriel PERFORM, le CRITM et quelques CCTT, ce qui l'amène à participer à diverses initiatives. Les principales retombées liées au développement de son image de marque sont les suivantes :

- Création de nouveaux projets;
- Augmentation du nombre de membres;
- Augmentation des partenariats;
- Nouvelles collaborations entre les entreprises sur le plan des affaires;
- Occasions d'affaires pour les membres qui se réfèrent au créneau;
- Nouvelles possibilités de financement pour les projets collaboratifs;
- Partenariat France-Québec.

Constats relatifs à la cible 15

La cible est atteinte. Le créneau a réalisé 339 activités de communication dans les médias, dont 321 sur Internet, neuf à la radio, huit dans les journaux et une à la télévision (un reportage à Radio-Canada au sujet de son projet dual en soudage). Cependant, une minorité de membres du comité de créneau consultés (6/13) sont d'avis que le créneau communique suffisamment dans les médias. Selon les membres du comité, il manque un peu de visibilité dans les médias.



CIBLES
13 à 15

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 6

Les résultats sont jugés satisfaisants, car deux cibles sont dépassées et une cible est atteinte. Le créneau a réalisé des activités qui visent la promotion de son secteur d'activité et le développement de son image de marque, mais aucune n'a eu lieu dans le reste du Canada. Le créneau a réalisé plusieurs communications dans les médias.

4.1 CRITÈRE 7 : LE DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES

LES CIBLES

16. Au moins trois témoignages d'entreprises illustrant un succès commercial et des retombées de croissance.
17. Des incidences sur le développement économique régional.

Constats relatifs à la cible 16

La cible est atteinte. Lors de la période d'évaluation, 59 entreprises ont connu une croissance (ventes, productivité, emplois, etc.), quatre entreprises ont obtenu un succès commercial, 12 entreprises ont conquis un nouveau marché et 65 entreprises ont conclu des alliances ou des partenariats avec d'autres entreprises grâce au créneau (graphique 4.1).

Graphique 4.1

Contribution du créneau à la croissance des entreprises



85 entreprises ont amélioré leur croissance, leur compétitivité, ou ont développé leur marché



65 entreprises ont conclu des alliances ou des partenariats avec d'autres entreprises

Sources : Fichiers MEI et créneau, compilation MEI.

Les membres du comité de créneau consultés considèrent en grande majorité que :

- les activités et les projets du créneau ont permis aux entreprises participantes d'améliorer leurs ventes ou leur productivité (11/13);
- les réalisations du créneau ont contribué à mieux faire connaître aux entreprises les possibilités de croissance ou d'innovation de leur filière (11/13);
- grâce au créneau, plus d'entreprises du secteur de la fabrication métallique exportent hors du Québec et du Canada (7/13);
- les entreprises du créneau concluent plus d'alliances et de partenariats entre elles grâce à celui-ci (12/13);
- grâce au créneau, les entreprises et les acteurs économiques de la filière ont davantage travaillé en synergie (11/13);
- les résultats recherchés par le créneau se mesurent ultimement par le développement économique du créneau et des entreprises qui le composent (12/13).

Tous les représentants des filières d'experts consultés (7/7) considèrent que le créneau contribue au développement de son secteur d'activité et au développement économique de la région de Lanaudière. Pour leur part, les participants aux projets d'affaires du créneau consultés sont en majorité d'avis que leur participation a donné lieu à :

- une meilleure synergie avec d'autres organisations (18/18);
- la découverte de nouvelles occasions d'affaires (15/18);
- la découverte de nouveaux marchés (11/18);
- de nouveaux partenariats et alliances (13/18);
- de nouveaux investissements ou d'autres résultats (14/18);
- l'amélioration de leur chiffre d'affaires (11/18).



Les constats précédents sont corroborés par les témoignages de quatre entreprises (un cinquième témoignage reçu n'a pas été retenu pour l'évaluation, car le projet n'est pas encore terminé et n'a donc pas encore donné lieu à des résultats concrets).

1. Atelier d'usinage

Projet : Mission France-Québec (Usine 4.0, automatisation, usine du futur, usine connectée) et commercialisation.

Le créneau a joué un très grand rôle direct et indirect dans le succès de notre entreprise. À la suite d'un voyage en France organisé par le créneau et ses partenaires, nous avons investi quelques millions de dollars dans l'usine du futur (l'automatisation) et nous allons brancher nos machines CNC à notre logiciel de gestion pour en obtenir la progression en direct.

Le meilleur résultat est que nous sommes maintenant capables de produire plus de commandes avec la même équipe. Nous avons augmenté notre rentabilité, augmenté notre qualité et ouvert de nouveaux marchés qui n'étaient pas accessibles sans cette amélioration. Le créneau est indispensable pour ses membres, comme notre entreprise.

2. Fabrication de cylindres hydrauliques

Projet : innovation qui a pour objectif de mettre au point un nouveau vérin hydraulique ayant une durabilité deux fois supérieure à ce qu'offre la concurrence. Cette innovation de rupture permettra à notre entreprise de réaliser une croissance importante sur de nouveaux segments de marché (mines, industriel, compaction et construction).

Le créneau a permis de concrétiser nos efforts en matière de marketing stratégique et de soutenir nos démarches avec les minières au Québec (Agnico Eagle, Hecla et Canadian Malartic). Le dynamisme du créneau a également permis de développer de nouveaux partenariats avec une entreprise en développement de produits et d'utilisation de technologie Carbon-X dans le cadre du projet.

En matière de retombées, outre les emplois en R-D, nous prévoyons développer au moins trois nouveaux emplois lors de la première année du lancement de ces nouveaux produits (2019). Sur un horizon de cinq ans, nous prévoyons réaliser 20 M\$ de nouvelles ventes et créer environ 15 nouveaux emplois (en vente, ingénierie et fabrication). Notre entreprise fait actuellement des investissements majeurs afin de réaliser des transferts de technologies et de l'achat d'équipements. Ces nouvelles technologies seront déployées dans la région de Lanaudière.

3. Fabrication d'équipements de procédés industriels

Projet : Le projet Gazelles vise à soutenir les gestionnaires dans leur planification stratégique. La méthode Gazelles simplifie la gestion de l'entreprise. À l'aide du plan stratégique en une page Gazelles, on renforce les fondements de notre entreprise pour établir des stratégies de croissance qui nous permettent d'aligner notre équipe sur les principales priorités. Ainsi, nous mettons à profit notre avantage compétitif.

Le créneau a joué un rôle de facilitateur. Il a permis de regrouper des membres pour une formule groupe plus avantageuse. Il s'est aussi assuré que le projet déposé était bien fait pour le poursuivre lors d'une deuxième année.

Ce projet a permis de nous fixer des objectifs clairs et de suivre l'évolution de notre entreprise. Il nous a permis de revoir notre offre de services afin de nous centrer sur nos forces et d'offrir les services pour lesquels nous sommes le plus rentables, et ainsi faire plus d'argent.

4. Manufacturier de bennes basculantes

Projet : Système d'aide à la décision 4.0. La collaboration du créneau a été essentielle pour permettre la mobilisation des partenaires, faciliter les démarches pour la compréhension des nouvelles technologies disponibles et des fournisseurs pouvant nous aider et offrir un accompagnement. À la suite de cette démarche, nous sommes en mesure de déterminer le type de serveur dont nous avons besoin pour notre entreprise, et nous avons entrepris de faire un diagnostic 4.0.

Constats relatifs à la cible 17

La cible est atteinte. Selon les statistiques officielles disponibles, le PIB du secteur de la fabrication métallique de la région de Lanaudière était de 438 M\$ en 2018. Il comptait ainsi pour près de 3,3 % du PIB total de la région (13,3 G\$). Entre 2014 et 2018, le PIB du secteur de la fabrication métallique a augmenté de 14,3 % (passant de 383 M\$ à 438 M\$), tandis que le PIB total (tous secteurs confondus) de la région a lui aussi augmenté de 14,3 % (de 11,6 G\$ à 13,3 G\$). Les données sectorielles sur l'emploi dans la région ne sont pas disponibles.

Graphique 4.2

Estimation de l'évolution de l'industrie de la fabrication métallique dans la région du créneau (Lanaudière, 2014-2018)



PIB sectoriel en 2018 : 438 M\$, soit 3,3 % du PIB de la région et une augmentation de 14,3 % entre 2014 (383 M\$) et 2018.

Source : ISQ et documentation créneau, compilation MEI. Estimations réalisées en considérant les secteurs SCIAN suivants : 332, 333 et 336.



CIBLES
16 et 17

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 7

Les résultats sont jugés satisfaisants, car les deux cibles sont atteintes. Des résultats probants sont constatés quant à la contribution du créneau au développement de marchés et à la croissance des entreprises. À cet égard, l'évaluateur note quatre succès commerciaux avérés sur les cinq témoignages d'entreprises reçus. Il a été constaté que l'industrie de la fabrication métallique est importante dans la région du créneau et que sa récente évolution en matière de PIB est positive.

4.2 CRITÈRE 8 : L'INNOVATION, LA RECHERCHE ET LE DÉVELOPPEMENT

LES CIBLES

18. La réalisation complète d'au moins un projet d'innovation en moyenne par année.
19. Des investissements en innovation par les entreprises et les organismes partenaires équivalant à au moins 30 % de l'aide financière du Ministère pour les projets.
20. La présence d'innovations technologiques découlant des activités du créneau.

Constats relatifs à la cible 18

La cible est atteinte. Le créneau a réalisé cinq projets structurants en innovation sur cinq ans, pour une moyenne annuelle d'un projet d'innovation réalisé. Les cinq projets et les investissements totaux dans ces projets (publics et privés) sont les suivants :

- Projet Croissance et innovation (2017) : 19 k\$.
- Projet de recherche en robotique (2017) : pas d'apports privés et non financé par le MEI.
- Intelligence d'affaires et aide à la décision (2019) : 296 k\$.
- Grappe industrielle et niche de marché Carbon-X (2019) : 49 k\$.
- Participations/accompagnement projet de recherche (2019) : pas d'apports privés et non financé par le MEI.

Les projets ont donné lieu à plusieurs innovations de produits et de procédés :

- Innovation en procédés de fabrication : mise au point de trois cellules robotiques d'alimentation (MOCN) sur mesure. Investissement de 991 k\$ (privé/DEC/CNRC).
- Innovation en développement de produits : projet Grappe industrielle et niche de marché Carbon-X.
- Innovation sociale et façons de faire : projet de Croissance Innovation, projet Mobilisation avec des chercheurs de l'Université de Montréal, projet de recherche sur l'adéquation entre les compétences et l'emploi avec le groupe TRANSPOL de la TÉLUQ. Financement de la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT) de 422 k\$.
- Innovation en procédés : projet de transfert des compétences sur tablette électronique (iPad). Financement de la CPMT de 147 k\$, projet Intelligence d'affaires et aide à la décision.

Le créneau a aussi réalisé plusieurs activités en amont de ses projets d'innovation. Il a amorcé, notamment, un rapprochement avec le CRITM en devenant membre de l'organisation. Il a établi un partenariat et mené plusieurs actions concertées afin d'accompagner ses membres. Il a organisé deux conférences-événements, dont une chez Mécachrome. L'objectif était de faire connaître le CRITM et les possibilités qu'il offre aux entreprises de la filière. Il a aussi fait une tournée d'entreprises sur le terrain, et trois projets de collaboration entre le CRITM et des entreprises du créneau devraient déboucher sur la commercialisation d'au moins deux produits innovants.

Le créneau a fait le même type de démarches auprès de quatre CCTT ayant un lien avec l'industrie, soit INÉDI, le CTA, le CMQ et Solutions Novika, ainsi qu'avec le Centre de recherche industrielle du Québec (CRIQ). Pour chacun, il a organisé une conférence afin de faire connaître leurs expertises et a organisé des visites. Lors de la période d'évaluation, il y a eu au moins sept collaborations entre les CCTT et des membres du créneau, soit une avec Solutions Novika (Flex-Gate et texturation laser de cylindre hydraulique), deux avec le CTA (projet d'usine connectée et contrôle qualité par lecteur optique), une avec le CMQ sur la résistance aux charges de l'aluminium pour la certification d'un produit à l'export (Corée du Sud) et deux avec INÉDI, dont la conception ergonomique de verticalisateurs pour enfants handicapés.

Des collaborations avec l'ADRIQ (projet Croissance et innovation), avec l'Université de Montréal et les HEC (projet de recherche en mobilisation en entreprise), ainsi que le projet de recherche du groupe TRANSPOL de la TÉLUQ sur l'adéquation entre la formation en milieu de travail et l'emploi lui ont permis d'enrichir la filière d'experts disponibles pour ses membres. Des consultants privés comme GLM font maintenant partie du groupe d'experts, à la suite des projets sur l'industrie 4.0.

Les membres du comité de créneau consultés sont d'avis que :

- les réalisations du créneau ont aidé les entreprises à innover (12/13);
- les réalisations du créneau ont donné de bonnes retombées pour le développement de la R-D des entreprises du secteur de la fabrication métallique (9/13);
- les connaissances et les expertises développées dans le cadre des activités du créneau sont diffusées auprès des entreprises de son secteur d'activité (8/13).

Constats relatifs à la cible 19

La cible est atteinte. Les entreprises et les organismes financés qui ont participé aux trois projets structurants en innovation du créneau y ont investi 197 k\$ (graphique 4.3), ce qui équivaut à une proportion de 44 % du montant total de l'aide financière du Ministère accordée au créneau pour la réalisation de projets (451 k\$).

Graphique 4.3

Dépenses en R-D des entreprises et des organismes qui participent au créneau



Sources : Fichiers créneau, compilation MEI.

Selon le créneau, son apport réside essentiellement dans la mise en relation des experts en recherche avec les entreprises dans des projets comme :

- Carbon-X sur le revêtement au carbone de cylindres hydrauliques : investissements prévus de 3,5 M\$ dans la région de Lanaudière pour l'implantation d'une usine de revêtement carbone, une première au Canada;
- Texturation laser et connectivité de cylindres hydrauliques : investissements en R-D d'environ 800 k\$;
- Flex-Gate : nouveau système d'attache des portes de bennes de camion (données financières non disponibles);
- Création sur mesure de trois cellules robotisées avec contrôle qualité par lecteur optique dans un atelier d'usinage, pour une valeur de 975 k\$.

Constats relatifs à la cible 20

La cible est atteinte. Lors de la période d'évaluation, 24 innovations technologiques ont découlé des projets et des activités du créneau, à savoir 16 innovations de procédés, cinq innovations de produits et trois innovations technologiques commercialisées auprès des entreprises. Selon le créneau, à la suite de sa mission en France, une entreprise a investi dans la création de trois cellules robotisées et dans le contrôle qualité par lecteur optique. Cette entreprise est également à l'origine du projet d'usine connectée qui est en préparation depuis plus d'un an. Le projet d'intelligence d'affaires et de système d'aide à la décision a permis de mettre au point sept systèmes sur mesure visant à améliorer la prise de décision par l'utilisation de données. À la suite d'un projet de transfert des compétences chez un autre membre, l'entreprise a mis au point un système de suivi d'inspection sur tablette électronique. Ce système a incorporé le matériel (les savoirs) et les vidéos élaborés par le créneau. Le système est directement lié à la fiche client de manière à documenter les interventions faites par l'entreprise. La prochaine étape est en développement et elle permettra aux clients de suivre leurs commandes en temps réel. Le créneau a réalisé trois autres manuels de transfert des savoirs sur tablette électronique avec vidéos auprès d'autant d'entreprises.

Le projet de mobilisation en entreprise, réalisé par l'Université de Montréal et les HEC, est un autre exemple d'innovation, de même que les deux phases du projet Gazelles, car ces deux projets ont généré l'implantation de méthodes de gestion innovantes. Pour leur part, les produits issus de l'innovation que sont Carbon-X et Flex-Gate seront commercialisés à partir de 2019.

Selon une majorité de membres du comité consultés (12/13), les réalisations du créneau ont contribué à la commercialisation d'innovations telles que des brevets ou des licences. Par contre, seule une minorité d'entreprises participant aux projets d'affaires du créneau et ayant été consultées (8/18) considèrent que les projets ont donné lieu à la mise au point d'innovations technologiques telles que de nouveaux produits ou procédés. Dans le cadre d'une mission en particulier (France 4.0), les entreprises ont tissé des liens avec des entreprises partenaires et leurs fournisseurs de solutions 4.0 afin qu'elles appliquent ensuite elles-mêmes les processus et fassent les investissements nécessaires.



**CIBLES
18 à 20**

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 8

Les résultats sont jugés satisfaisants, car les trois cibles sont atteintes. Le créneau a réalisé cinq projets structurants qui visent l'innovation dans les entreprises participantes. Les entreprises et les organismes qui ont participé à ces cinq projets d'innovation y ont investi la somme totale de 197 k\$. Enfin, 24 innovations technologiques ont découlé des projets et des activités du créneau, soit 16 innovations de procédés, cinq innovations de produits et trois innovations technologiques commercialisées auprès des entreprises.

4.3 CRITÈRE 9 : LA FORMATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE ET L'EMPLOI EN RÉGION

LES CIBLES

21. Une contribution directe ou induite à l'emploi et à l'attraction de main-d'œuvre.
22. La présence ou le développement de programmes de formation dans le secteur du créneau.

Constats relatifs à la cible 21

La cible est atteinte. Lors de la période d'évaluation, 35 emplois ont été créés dans le secteur et la région du créneau, soit 15 emplois créés en 2016 et 20 emplois créés en 2019. Le créneau indique avoir un large historique en promotion des métiers et du secteur de la fabrication métallique industrielle en formation. Plusieurs de ses projets et initiatives ont été en lien avec son axe de développement de la main-d'œuvre. Ses rapports annuels font aussi état de l'ensemble des projets réalisés en partenariat avec Emploi-Québec, les Centres locaux d'emploi, la Commission des partenaires du marché du travail, le Cégep et les deux commissions scolaires de son territoire ainsi que les Carrefours jeunesse-emploi. Les différents partenariats touchent essentiellement à des projets de promotion des métiers et de l'industrie, à des projets de formation en entreprise destinés à la main-d'œuvre de production et aux dirigeants, à de la formation diplômante traditionnelle et en mode dual, à la participation à des salons de l'emploi et à du transfert de compétences en entreprise. Les actions en lien avec la promotion des métiers sont en continu et impliquent la participation des membres du créneau.

Selon une majorité de membres du comité de créneau, des emplois ont été créés dans le secteur d'activité et la région du créneau grâce à sa mobilisation (9/13). En outre, des énergies ont été déployées pour que des projets en acquisition d'effectifs soient une réussite. Cependant, une minorité de membres du comité de créneau est d'avis que le créneau a contribué à attirer une main-d'œuvre provenant de l'extérieur de Lanaudière (5/13). Enfin, une majorité de participants aux projets d'affaires affirment que la réalisation de leur projet a permis la création d'emplois dans leur entreprise (11/18).

Constats relatifs à la cible 22

La cible est dépassée. À chacune des cinq années de la période d'évaluation, le créneau a mis en place huit initiatives ou programmes de formation orientés vers son secteur d'activité (programmes dans les universités, les cégeps, etc.). De plus, il a participé à un total de 43 activités de sensibilisation aux carrières dans son secteur. Le créneau a participé à l'élaboration d'un DEP en opération d'équipement pour le secteur de la fabrication métallique avec la Commission scolaire des Samares, et il a démarré le premier projet de DEP dual en soudage-montage. Lors de ce projet, un premier arrimage entre le DEP et les programmes d'apprentissage en milieu de travail (PAMT) a été réalisé grâce à la participation du comité sectoriel.

Aussi, un projet intercréneaux a permis la création d'une attestation d'études collégiales (AEC) en modélisation-numérisation avec le Cégep régional de Lanaudière. Le créneau est actif depuis dix ans en matière de sensibilisation aux carrières et perspectives d'emploi. L'ensemble de ses efforts dans ce domaine totalise près de 800 k\$.

Tous les membres du comité de créneau consultés (13/13) sont d'avis que le créneau est impliqué dans la sensibilisation aux carrières et aux formations liées à son secteur d'activité et qu'il a contribué à améliorer les programmes de formation existants.



CIBLES
21 et 22

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 9

Les résultats sont jugés satisfaisants, car une cible est atteinte et une cible est dépassée. Le créneau a démontré une bonne contribution à l'attraction de main-d'œuvre dans son secteur et sa région, reconnue par le comité de créneau. Il a aussi été très impliqué dans la sensibilisation aux carrières et aux formations liées à son secteur d'activité.



5.1 PRINCIPAUX RÉSULTATS

Le tableau ci-dessous rappelle les principaux résultats constatés au 31 mars 2019.

Principaux résultats du créneau d'excellence Alliance Métal Québec		Atteinte des cibles
Niveau d'atteinte des cibles		
Du 1 ^{er} avril 2014 au 31 mars 2019		
Légende : = dépassée ✓ = atteinte ± = partiellement atteinte X = non atteinte		
Pertinence du créneau		
Critère 1 : La masse critique et le périmètre		
– 95 organisations participent régulièrement aux activités du créneau.		
– Jusqu'à 30 organisations ont participé occasionnellement aux activités et projets du créneau.		
Critère 2 : La mobilisation et le financement		
– Le périmètre du créneau (90 entreprises) représente 63 % de la filière industrielle régionale.		
– 3,07 M\$ ont été investis dans les activités et les projets du créneau.		
– 204 activités et 23 projets structurants ont été réalisés par le créneau.		✓
Critère 3 : Les partenariats et les collaborations		
– 86 partenariats et collaborations avec d'autres organisations ont été noués.		✓
– 94 % des activités et des projets ont été réalisés en collaboration.		
– 42 projets interrégionaux et 13 projets intercréneaux ont été réalisés.		
Efficacité du créneau		
Critère 4 : L'atteinte des objectifs du plan stratégique		
– Le plan d'action du créneau a été réalisé à 100 %.		
– 5 cas à succès de projets ont été présentés avec des résultats collectifs probants.		
Critère 5 : La gouvernance et la gestion du créneau		
– Le comité de créneau est composé d'une majorité de membres industriels.		
– Saines pratiques de gestion mises en œuvre et les frais administratifs sont inférieurs à 10 %.		
Critère 6 : Le rayonnement et l'image de marque		
– 16 activités visant la promotion du secteur d'activité ont été réalisées.		
– 155 réalisations ont vu à développer une image de marque du créneau et de son secteur.		
– Le créneau a réalisé 339 activités de communication dans les médias.		✓
Effets du créneau		
Critère 7 : Le développement de marchés et d'entreprises		
– Le créneau a contribué directement à la croissance de 85 entreprises; 4 témoignages.		✓
– Le PIB de l'industrie de la fabrication métallique représente 3,3 % du PIB de la région.		✓
Critère 8 : L'innovation, la recherche et le développement		
– 5 projets structurants en innovation avec des entreprises ont été réalisés.		✓
– 197 k\$ ont été investis en innovation par les entreprises et les organismes partenaires.		✓
– 24 innovations technologiques ont découlé des projets et des activités du créneau.		✓
Critère 9 : La formation de la main-d'œuvre et l'emploi en région		
– 35 emplois ont été créés dans le secteur et la région du créneau.		✓
– Bonne implication du créneau dans la sensibilisation aux carrières et aux formations liées à son secteur d'activité.		



5.2 RÉPONSES AUX QUESTIONS DE L'ÉVALUATION

Les résultats constatés permettent de répondre aux trois questions de l'évaluation.

1. La pertinence du créneau est-elle jugée convaincante?

La pertinence du créneau est jugée très convaincante. L'évaluation conclut que le créneau s'adresse à une clientèle dont les besoins sont toujours d'actualité au 31 mars 2019. Il réussit à mobiliser les entreprises et les organisations dans des activités et des projets dont les résultats ont une portée collective dans sa filière et sa région. En outre, plusieurs collaborations et partenariats ont été établis.

2. L'efficacité du créneau est-elle jugée probante?

L'évaluation conclut que l'efficacité du créneau est probante. En effet, le plan d'action du créneau a été réalisé à un niveau très satisfaisant. De même, la gouvernance et la gestion du créneau sont satisfaisantes. Le rayonnement et le développement d'une image de marque ont été appréciables grâce aux nombreux projets réalisés par le créneau (au Québec et à l'international).

3. Les retombées du créneau sont-elles jugées satisfaisantes?

L'évaluation conclut que les retombées du créneau sont satisfaisantes. Le créneau a contribué significativement au développement des entreprises dans sa filière régionale, au développement de la R-D dans le secteur de la fabrication métallique et à l'amélioration de programmes de formation de la main-d'œuvre dans la région de Lanaudière.

5.3 APPRÉCIATION GÉNÉRALE DES RÉSULTATS

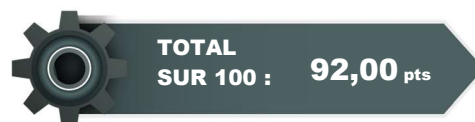
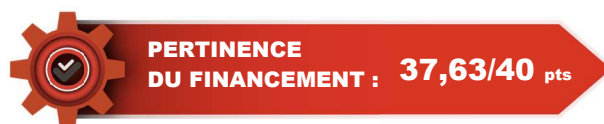
L'évaluation de l'atteinte des cibles aboutit à un pointage de 92 sur 100. La performance du créneau d'excellence Alliance Métal Québec est très satisfaisante.

La pertinence du créneau par rapport aux objectifs de financement du Ministère est évaluée à 38 points sur 40.

En ce qui concerne l'efficacité du créneau quant à l'atteinte des résultats de son plan stratégique et des objectifs du Ministère, une note de 39 points sur 40 a été attribuée.

Enfin, pour ce qui est des effets du créneau, une note de 15 points sur 20 a été attribuée.

Plus de détails sur le score obtenu par le créneau sont présentés à la section 1.E de l'annexe – Tableau de pointage.





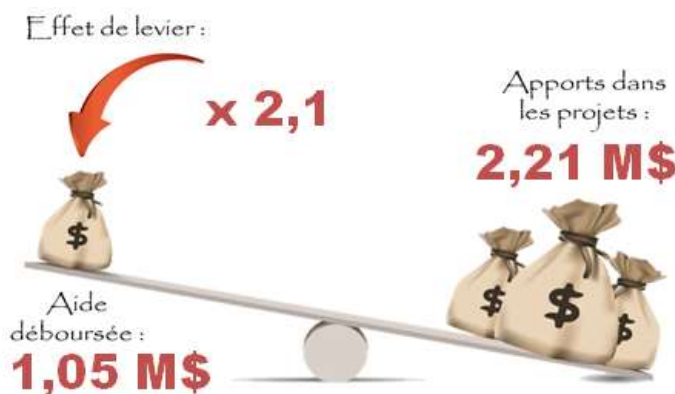
5.4 PERSPECTIVES DE DÉVELOPPEMENT DU CRÉNEAU

En complément de l'évaluation de la performance du créneau, le comité d'évaluation souhaite une évaluation des perspectives de développement et de la pérennité du créneau. La question à laquelle il est nécessaire de répondre est la suivante :

- Les perspectives de développement du créneau sont-elles prometteuses?

Les perspectives de développement du créneau sont jugées prometteuses pour les raisons suivantes :

- On constate un effet de levier de 2,1 de l'aide financière de 1,05 k\$ consentie par le MEI. Autrement dit, pour chaque dollar d'aide financière du MEI, 2,1 dollars supplémentaires sont investis par les entreprises et les partenaires dans les activités et les projets du créneau. Ce bon effet de levier confirme l'intérêt de l'industrie et des partenaires socioéconomiques à investir dans le développement de la filière dans Lanaudière.



Sources : Requête d'information adressée au créneau et MEI.

Perspectives de développement du créneau et valeur ajoutée selon les parties prenantes

Les partenaires consultés se sont montrés très optimistes quant à l'évolution du créneau dans les cinq prochaines années. Une majorité de membres du comité de créneau consultés considère que :

- l'évolution du créneau dans les cinq années à venir s'annonce positive, tant en ce qui concerne son secteur d'activité que sa région (11/13). Selon un répondant, c'est très positif, car il y a plusieurs projets à venir;
- dans les cinq prochaines années, sa présence s'avérera encore pertinente, notamment en raison de l'importance du secteur de la fabrication métallique dans Lanaudière (12/13). Selon un membre du comité, le créneau est un très bon ambassadeur pour le secteur;
- la conjoncture économique mondiale s'annonce favorable au cours des cinq prochaines années, tant pour le créneau que pour son secteur d'activité (11/13). Cependant, on prévoit un ralentissement économique dans ce secteur pour la fin 2019 ou le début 2020;
- dans les cinq prochaines années, le créneau continuera de soutenir le développement du secteur de la fabrication métallique, car il dispose de ressources (financières, humaines, etc.) suffisantes (9/13). Cependant, deux membres sont d'avis contraire, car en raison de la grande mobilisation des acteurs du milieu et de ses budgets restreints, le créneau ne disposerait pas des ressources nécessaires pour répondre à la demande;
- dans les cinq prochaines années, la présence du créneau s'avérera encore pertinente, notamment en raison de l'utilité de ses activités pour les entreprises de sa filière (13/13);
- le parcours réalisé jusqu'à présent et les résultats obtenus sont satisfaisants (11/13). Cependant, un membre estime que le créneau pourrait en faire encore plus s'il disposait de plus de ressources.



Tous les représentants des filières d'experts consultés (7/7) considèrent que le créneau apporte une valeur ajoutée à sa filière, et leurs commentaires sont très positifs. En outre, cinq des sept représentants des filières d'experts prévoient que l'évolution du créneau dans les cinq prochaines années sera très bonne, et les deux autres considèrent qu'elle sera bonne. C'est un secteur qui est loin de son apogée et qui promet de belles réalisations encore dans l'avenir.

5.5 ÉLÉMENTS À SUIVRE EN CAS DE RENOUELEMENT DE L'AIDE

Dans le cas où l'entente d'aide financière du MEI serait renouvelée, l'évaluateur suggère aux décideurs de porter attention aux éléments ou aux pistes d'amélioration suivants :

1. La continuité en matière d'effet de levier et de réseautage

L'effet de levier de l'aide financière du Ministère est bon. Habituellement, le Ministère s'attend à un résultat situé entre 2 et 4. C'est un résultat important pour le Ministère, car il est directement relié à sa mission d'aide au développement économique. Par conséquent, l'incitation à l'investissement est une composante majeure de sa mission. Étant financé pour développer un réseau industriel dans son domaine, le créneau devrait continuer à en faire sa priorité.

2. Le financement privé des projets structurants

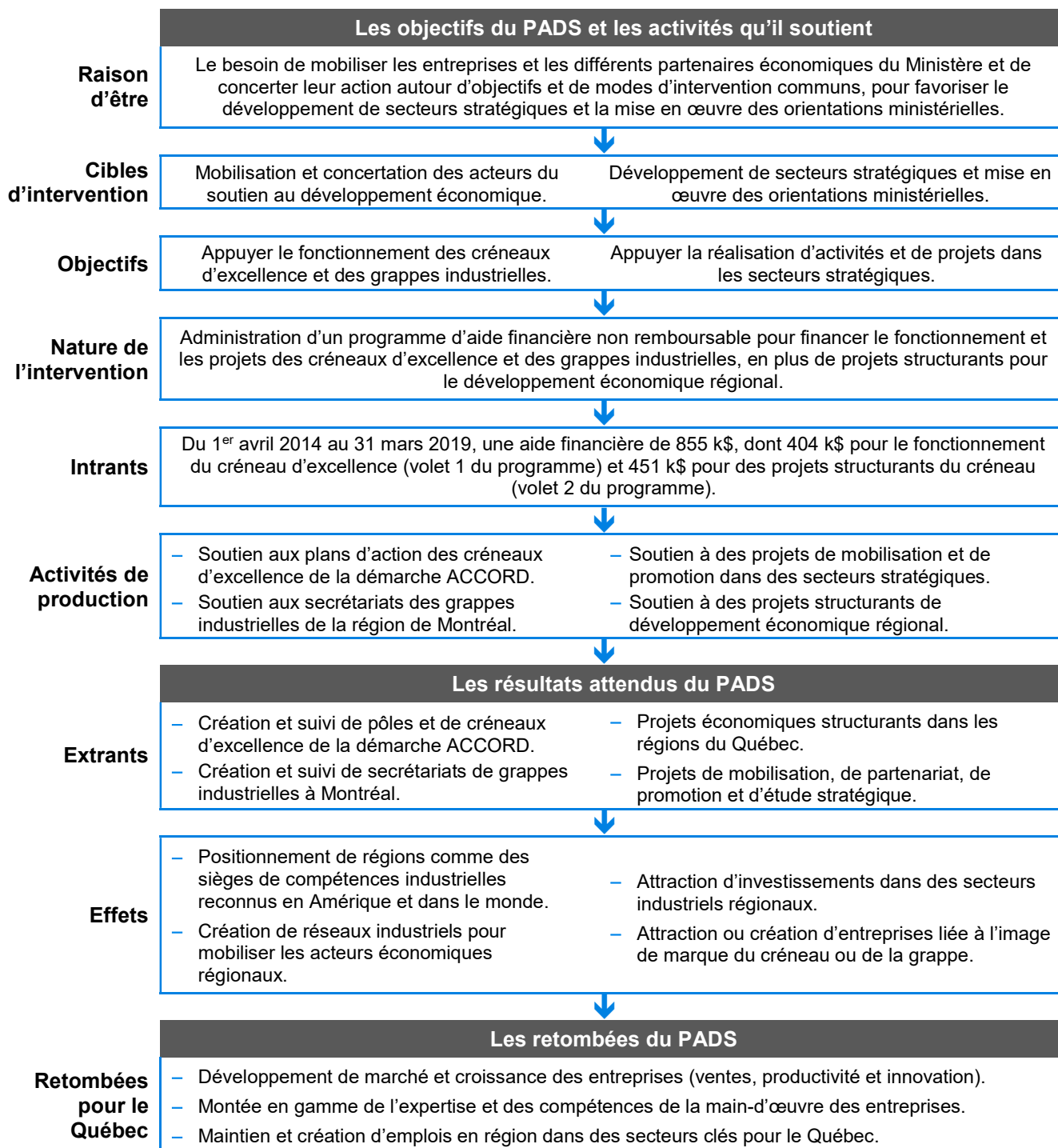
Il a été constaté que le financement public représente 72 % du coût total de réalisation des projets structurants, alors que la contribution privée est de 28 %. Il y aurait donc lieu d'encourager les investissements privés dans les projets structurants du créneau.

3. La réalisation de projets structurants en innovation pour les entreprises

Il a été constaté que le créneau a réalisé cinq projets structurants qui visent l'innovation dans les entreprises participantes et que les entreprises et les organismes qui y ont participé y ont investi la somme totale de 197 k\$. Il y aurait donc lieu d'inciter le créneau à réaliser un peu plus de projets structurants en innovation pour les entreprises afin de leur permettre l'obtention de retombées directes et tangibles.

1. A MODÈLE LOGIQUE DE L'INTERVENTION MINISTÉRIELLE

Le tableau ci-dessous illustre la théorie du Programme d'appui au développement des secteurs stratégiques et des créneaux d'excellence (PADS), qui appuie financièrement le fonctionnement et les projets des créneaux d'excellence de la démarche ACCORD. Il illustre la logique de l'intervention gouvernementale, en démontrant la cohérence des liens entre les objectifs de l'aide accordée et les résultats visés par le Ministère. C'est aussi un moyen de vérifier la pertinence de chacun des créneaux financés. **À cet effet, les objectifs et les résultats d'un créneau doivent s'inscrire dans ceux du programme les finançant.**



1. B MÉTHODE D'APPRÉCIATION DES RÉSULTATS

L'appréciation générale d'un critère est faite à la suite des appréciations de chacune des cibles qui lui sont associées, en fonction des échelles présentées au tableau A1 ci-dessous.

Après l'appréciation de chacune des cibles et de chacun des critères, un pointage de 0 à 100 est attribué aux résultats constatés. Ce pointage permet de qualifier les résultats du créneau, selon l'une des quatre appréciations présentées dans le tableau 3.1. Le pointage est effectué en fonction de la pondération présentée au tableau 3.2 ci-dessous. Voici un exemple de pointage, soit celui de la cible 1 du critère 1 :

- **Étape 1** : Le critère 1 fait partie du volet Pertinence, qui vaut 40 points sur 100.
- **Étape 2** : Comme il y a trois critères au volet Pertinence, chacun des critères vaut $40 \div 3 = 13,33$.
- **Étape 3** : Il y a deux cibles au critère 1, et le pointage par cible possible est le suivant : 0 si la cible n'est pas atteinte, 1 point si la cible est en partie atteinte, 2 points si la cible est atteinte et 3 points si la cible est dépassée. Il est possible d'utiliser les décimales, au besoin.
- **Étape 4** : Le pointage final est obtenu par règle de 3. Exemple pour deux cibles atteintes : $[(2 + 2) \times 13,33] / 6 = 8,89$ sur 13,33.

Tableau A.1

Échelle d'appréciation de la performance

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

Tableau A.2

Pondération appliquée aux thèmes considérés

Thèmes considérés	Poids en %
La pertinence du financement	40
L'efficacité du créneau	40
Les effets du financement	20

À terme, ce système de pointage permettra de disposer rapidement et de façon permanente d'un classement de la performance de chacun des 36 créneaux d'excellence. Le système de classement est inspiré de celui utilisé par le Conference Board du Canada³ et donne l'information suivante :

Exemple de système de classement des performances des créneaux d'excellence

1. Créneau 1	A	11. Créneau 10	B	21. Créneau 19	C	31. Créneau 28	D
2. Créneau 2	A	12. Créneau 11	B	22. Créneau 20	C	32. Créneau 29	D
3. Créneau 3	A	13. Créneau 12	B	23. Créneau 21	C	33. Créneau 30	D
4. Créneau 4	A	14. Créneau 13	B	24. Créneau 22	C	34. Créneau 31	D
5. Créneau 5	A	15. Créneau 14	B	25. Créneau 23	C	35. Créneau 32	D
6. Créneau 6	A	16. Créneau 15	B	26. Créneau 24	C	36. Créneau 33	D
7. Créneau 7	A	17. Créneau 16	B	27. Créneau 25	C	34. Créneau 34	D
8. Créneau 8	A	18. Créneau 17	B	28. Créneau 26	C	35. Créneau 35	D
9. Créneau 9	A	19. Créneau 18	B	29. Créneau 27	C	36. Créneau 36	D

- A** : Performance très satisfaisante (90-100)
- B** : Performance satisfaisante (70-89)
- C** : Performance insatisfaisante (50-69)
- D** : Performance très insatisfaisante (0-49)

³ Conference Board du Canada [En ligne, le 1^{er} décembre 2016].
<http://www.conferenceboard.ca/hcp/provincial/environment.aspx>.

1. C SOURCES DE DONNÉES

Plusieurs sources de données sont utilisées, dans le but de recouper et de croiser les informations pour en vérifier la fiabilité. Les sources de données utilisées dans la présente évaluation sont les suivantes :

- **Documentation administrative disponible au Ministère**

Cette documentation comprend les éléments suivants :

- **Système de suivi annuel des résultats du créneau**

Il s'agit des fichiers de suivi annuel maintenus à jour par le Ministère. Chacun des créneaux d'excellence est tenu de collaborer à la mise à jour annuelle. Le système de suivi inclut aussi le suivi budgétaire des aides financières accordées aux créneaux.

- **Documentation du Ministère relative à la démarche ACCORD et aux créneaux d'excellence**

Il s'agit de la documentation disponible sur le site Internet du Ministère, des documents explicatifs relatifs à la démarche ACCORD et aux créneaux d'excellence, et du cadre normatif du PADS.

- **Bilans annuels du créneau évalué**

Les bilans sont transmis au Ministère, et la fiabilité des informations contenues dans ces documents est vérifiée.

- **Données statistiques des sources suivantes** : compilation spéciale du Registre des entreprises de Statistique Canada, comptes de production de l'Institut de la statistique du Québec (ISQ) et autres données de l'ISQ compilées par le Ministère.

- **Documentation administrative demandée au créneau d'excellence évalué**

Cette documentation correspond aux éléments suivants :

- **États financiers audités**

Les états financiers sont audités par une firme d'audit. L'évaluation s'intéresse plus particulièrement aux états des résultats qui présentent les revenus et les dépenses.

- **Requête d'information adressée au créneau**

Cette requête contenait un tableau de bord en format Excel visant à recueillir l'information quantitative et un formulaire d'évaluation en format Word afin de permettre au créneau de fournir des explications et des nuances à l'égard des données du tableau de bord.

- **Consultation de clients et de partenaires du créneau**

Voici les clients et les partenaires du créneau qui ont rempli les formulaires de consultation conçus par le Ministère :

- 13 membres du comité de créneau et principaux partenaires sur 16, dont 11 membres industriels.
- 7 présidents et membres des filières d'experts.
- 18 participants aux projets d'affaires du créneau.
- 5 entreprises clientes (témoignages fournis).

1. D LIMITES DE L'ÉVALUATION




Les principales limites de l'évaluation et les stratégies utilisées pour atténuer leurs effets sont expliquées dans le tableau A3 ci-dessous.

Tableau A3

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

Limites de l'évaluation	Stratégies d'atténuation de leurs effets
Certaines cibles ne sont pas accompagnées d'attentes précises de résultats dans les conventions de subvention.	<ul style="list-style-type: none"> Les évaluateurs ont proposé une grille d'évaluation au comité consultatif du cadre d'évaluation des créneaux ACCORD, composé de la direction responsable des créneaux d'excellence au Ministère et de coordonnateurs régionaux de la démarche ACCORD. Cette grille contenait des cibles de résultats pour chacun des critères considérés. Le comité consultatif a validé le choix des cibles, ce qui a permis aux évaluateurs de mesurer la performance du créneau en comparant ses résultats aux cibles.
Il s'agit d'une évaluation rapide, effectuée en huit semaines, ce qui entraîne une perte de données chiffrées sur les effets et rend impossible la réalisation d'analyses poussées permettant d'estimer les effets attribuables au créneau.	<ul style="list-style-type: none"> La perte de données chiffrées et l'impossibilité de réaliser des analyses d'effets ont été compensées par la consultation de parties prenantes clés du dossier : comité de créneau, membres de filières d'experts, participants aux projets d'affaires et entreprises (pour des témoignages ponctuels).

1.E TABLEAU DE POINTAGE

Évaluation de la performance du créneau d'excellence Alliance Métal Québec		
Pointage final des résultats sur 100		
	Score obtenu	Maximum possible
Pertinence du créneau		
	Critère 1 : La masse critique et la mobilisation	13,33 / 13,33
	Critère 2 : Le périmètre et le financement	12,15 / 13,33
	Critère 3 : Les partenariats et les collaborations	12,15 / 13,33
	<i>Sous-total Pertinence (sur 40 points)</i>	<u>37,63</u> / 40,00
Efficacité du créneau		
	Critère 4 : L'atteinte des objectifs du plan d'action	13,33 / 13,33
	Critère 5 : La gouvernance et la gestion du créneau	13,33 / 13,33
	Critère 6 : Le rayonnement et l'image de marque	12,15 / 13,33
	<i>Sous-total Efficacité (sur 40 points)</i>	<u>38,81</u> / 40,00
Effets du créneau		
	Critère 7 : Le développement de marchés et d'entreprises	4,89 / 6,67
	Critère 8 : L'innovation, la recherche et le développement	4,89 / 6,67
	Critère 9 : La formation de la main-d'œuvre et l'emploi en région	5,78 / 6,67
	<i>Sous-total Effets (sur 20 points)</i>	<u>15,56</u> / 20,00
	Total sur 100	92,00 / 100,00

1.F DONNÉES DÉTAILLÉES DE CERTAINS INDICATEURS

CRITÈRE 1

Tableau A4

Sommes investies dans les activités et les projets du créneau (en k\$)

(Indicateur 4)

	2015	2016	2017	2018	2019	TOTAL
MEI	224	167	219	196	240	1 045
Autres (gouvernement du Québec)	20	33	54	25	119	252
Industrie	385	231	160	452	284	1 512
Municipal/fédéral	20	-	-	44	71	135
Autres	-	141	64	15	95	315
TOTAL	649	571	498	732	809	3 258

Source : Requête d'information adressée au créneau, MEI, mai 2019.

CRITÈRE 3

Exemples de partenariats et de collaborations noués par le créneau

(Indicateur 6)

- France-Québec

Partenaires :

- Société de développement international de Lanaudière (ORPEX)
- Pôle de compétitivité Mont-Blanc Industries (Cluses, France)
- Pôle de compétitivité ViaMéca (Clermont-Ferrand, France)

Retombées : Les retombées de ce projet ont été multiples. Des partenariats d'affaires sont en évolution, encore aujourd'hui, entre deux entreprises québécoises et deux entreprises françaises. Industries Mailhot (Québec) et Bouverat Pernat (France) sont en discussion pour un éventuel partenariat. Cette collaboration permettrait le développement d'une nouvelle niche de marché pour les vérins hydrauliques de petite taille. Un nouveau revêtement en céramique fabriqué par Bouverat Pernat est également à l'étude chez Mailhot. L'atelier d'usinage APF Villeneuve (Québec) a été intégré dans la liste de sous-traitants de Bouverat Pernat.

Dans le volet technologique de la mission, des solutions et technologies numériques ont inspiré les entreprises du Québec : on pense aux solutions permettant la connexion machine mises au point par Zylia Tech, à la création d'un jumeau d'usine 3D d'Inoprod ou au centre d'usinage autonome (projet Copilot) du CETIM CTDEC (centre de recherche). Ces nouvelles technologies sont actuellement au cœur de projets ACCORD qui devraient voir le jour cette année. La robotisation en atelier d'usinage est aussi l'une des retombées majeures du projet. Depuis son retour de mission, APF Villeneuve a fait l'acquisition de trois cellules robotiques.

Le Pôle Mont-Blanc Industries a fait du Québec sa priorité internationale, ce qui aura permis d'organiser une mission d'entreprise au Québec en octobre 2018, une autre en 2019 et probablement deux en 2020. Nous recevrons le directeur du Pôle pour la troisième fois en juin prochain.

- **Carbon-X**

Partenaires :

- Société de développement international de Lanaudière (ORPEX)
- Groupe MISA (mines, innovations, solutions, applications)
- Ingénierie des procédés industriels, miniers et métallurgiques (IPIMM)
- Sous-traitance industrielle Québec (STIQ)
- 48^e Nord international (ORPEX de l'Abitibi)

Retombées : Ce projet est un bel exemple de collaboration entre différents acteurs de développement économique du réseau québécois. Deux ORPEX, trois créneaux et Sous-traitance industrielle Québec ont collaboré à sa réalisation. Ces collaborations auront permis la création d'un écosystème favorable au futur déploiement de la technologie Carbon-X. L'arrivée des spécialistes sectoriels du MEI autour du futur projet de vitrine technologique en est un autre bel exemple.

Cette innovation a un potentiel énorme qui saura, selon nous, positionner le Québec comme un acteur majeur dans l'industrie du cylindre hydraulique. Les retombées anticipées à l'intérieur des futures grappes industrielles qui participeront à la production des cylindres Carbon-X représentent bien les objectifs poursuivis par la démarche ACCORD. Le projet Carbon-X est à notre avis un succès qui aura contribué au développement économique de la région. Des investissements d'environ 3,5 M\$ devraient être annoncés sous peu.

Nous avons des ententes à l'origine avec notre ORPEX (SODIL) et STIQ. Les autres partenaires se sont greffés au projet en cours de route.

- **RVER Alliance Métal Québec-Desjardins**

Partenaire : Desjardins Entreprises

Retombées : Ce projet est né à la suite d'un sondage auprès des diplômés en soudage et en usinage qui quittaient la région pour aller travailler dans la grande entreprise. Nous avons été surpris de constater que l'attrait principal des grandes entreprises était les avantages sociaux. Comme notre région est principalement constituée de PME, il devenait difficile pour nos membres d'offrir des avantages sociaux concurrentiels. Nous avons donc pris l'initiative d'approcher un de nos partenaires pour proposer la mise en place d'un régime d'épargne-retraite qui serait offert à l'ensemble du groupe. Avec la force du nombre, nous avons été en mesure d'offrir à nos membres des taux comparables à ceux d'une entreprise de 2000 employés. Pour nos PME, c'était un atout intéressant. Cette initiative est maintenant un élément que nous incluons dans nos efforts de promotion du créneau. Cette entente contribue à rendre nos entreprises concurrentielles dans un marché de la main-d'œuvre très compétitif.

CRITÈRE 3

Exemples de projets interrégionaux et intercréneaux réalisés

(Indicateur 8)

Mission France-Québec : projets interrégionaux

- Deux entreprises de Lanaudière, une de la Montérégie et deux de Montréal
- Partenaires de Lanaudière et de la Montérégie
- Deux partenaires français

France-SIMODEC : projets intercréneaux avec le RTMQ

- Deux entreprises de la Montérégie, une du Saguenay et une de Montréal
- Partenaires de Lanaudière et de la Montérégie
- Deux partenaires français

Mission retour : projets internationaux

- Cinq entreprises de Lanaudière et deux de Montréal
- Trois partenaires de Lanaudière
- Deux partenaires français

Intelligence d'affaires : projets interrégionaux

- Quatre entreprises de Lanaudière, une des Laurentides, une de Laval et une de Montréal
- Un partenaire de Lanaudière, un partenaire de Montréal et un de la Montérégie

Club numérique 4.0 : projets interrégionaux

- Cinq entreprises de Lanaudière, une des Laurentides, une de Laval et une de Montréal
- Un partenaire de Lanaudière et un de la Montérégie

Carbon-X : projets interrégionaux et intercréneaux

- Deux entreprises de Lanaudière et une de la Montérégie
- Deux partenaires de Lanaudière, un partenaire de Montréal, deux de l'Abitibi et un de la Côte-Nord

Promotion des métiers (Lanaudière-Mauricie) : projets interrégionaux et intercréneaux

- Partenariat entre Alliance Métal Québec et la table Métal Mauricie
- Participation du Réseau de la transformation métallique (RTMQ)
- Quatre commissions scolaires et un cégep participants
- Comité sectoriel de la main-d'œuvre PERFORM
- Plus de 50 entreprises sur les deux territoires

AEC Modenum : projets intercréneaux

- Partenariat Alliance Métal Québec et Design Ameublement
- Participation du Cégep régional de Lanaudière
- Plus de 14 entreprises

Transfert des compétences : projets interrégionaux

- 17 entreprises
- Quatre régions : Lanaudière, Laval, Mauricie et Montérégie
- Projet CPMT en collaboration avec le comité sectoriel

Mobilisation en entreprise : projets interrégionaux

- Cinq entreprises
- Deux régions : Lanaudière et Montérégie
- Projet en collaboration avec l'Université de Montréal et les HEC

Table intercréneaux du secteur de la transformation métallique : projets intercréneaux

- Cinq régions : Lanaudière, Montérégie, Mauricie, Côte-Nord et Saguenay
- Cinq créneaux : Alliance Métal Québec, Conception et fabrication de machines, IPIMM, RTMQ et la Société de la Vallée de l'aluminium

CRITÈRE 3

 Liste des conférences stratégiques et projets structurants en découlant
(Indicateur 10)

TITRE	Projets mis en place à la suite de la conférence	ENDROIT	NOMBRE DE PARTICIPANTS
Gérer c'est <i>coacher</i>		Foyer du Centre culturel de Joliette	74
Développer vos affaires sur le Web : le salon virtuel, une approche gagnante	Réseau de commercialisation numérique	CFP des Moulins (Terrebonne)	24
Visite et ateliers : L'innovation dans les procédés de fabrication et nouveaux alliages	Formation soudure avancée en entreprise	Centre de métallurgie du Québec (Trois-Rivières)	22
La mobilisation des employés : un avantage stratégique pour les organisations	Projet de recherche sur la mobilisation des employés avec UdeM et HEC	Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation (Joliette)	25
Structure commerciale idéale en fonction de votre réalité d'affaires	Projet de commercialisation É.-U.	CFP des Riverains (Repentigny)	24
L'usine du futur, comment tirer profit des nouvelles méthodes de production avec le CEFRIO		Centre financier aux entreprises Desjardins (Joliette)	20
Productivité et stimulation de l'innovation des entreprises manufacturières, Centre de productique intégrée		Centre financier aux entreprises Desjardins (Joliette)	20
Accélérez la croissance de votre entreprise	Projet Gazelles phases 1 et 2	Centre financier aux entreprises Desjardins (Joliette)	18
Imaginer la relève en mode accéléré		CFP des Riverains (Repentigny)	12
Stratégie et positionnement des innovations : quand innover, pourquoi innover et comment innover?		Cégep régional de Lanaudière à Terrebonne	19
Analyse de risques et meilleures pratiques pour les opérations de levage avec des ponts roulants dans un environnement industriel		Structure XL (Terrebonne)	14
Bâtir un plan d'attraction et de fidélisation		Musée d'art de Joliette	25
Solutions Novika, présentation du centre de recherche	Projet de développement de produit (Flex-Gate)	Musée d'art de Joliette	25
Étapes de préparation et critères d'un transfert d'entreprise réussi		Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation (Joliette)	12
Comment augmenter la productivité au travail : l'ergonomie		Mécachrome (Mirabel)	60
TOTAL DES PARTICIPANTS			374

CRITÈRE 4

 Niveau de réalisation des actions prévues au plan d'action
(Indicateur 9)

Objectifs/cibles stratégiques	Indicateur	2018	2019	Commentaires
1. Augmenter l'attrait du secteur, accroître l'attraction et la rétention de la main d'oeuvre	Élaboration et mise en œuvre d'un plan de promotion des métiers professionnels et techniques dans le secteur.	100%	100%	AMQ a dans les faits réalisé 2 projets de promotion des métiers et de l'industrie de la fabrication métallique industrielle. Le dernier projet nous aura permis de joindre près de 100 000 personnes lors de différentes activités, de créer 2 site web dédiés à la promo et d'élaborer des outils qui sont aujourd'hui utilisés par les maisons d'enseignements.
2. Soutenir la formation de la main d'oeuvre	Pourcentage d'augmentation des inscriptions dans les programmes de formation en fabrication métallique (soudage/montage/ usinage).	100%	100%	Alliance Métal Québec a déployé beaucoup d'efforts afin de supporter la formation de la main-d'œuvre spécialisée. Grâce à nos 2 projets de promotion des métiers, les inscriptions en usinage, mais surtout en soudage ont progressé. Plusieurs autres formations de type AEP, ASP et AEC ont également vu le jour. Une nouvelle formation en soudage dual est également en cours actuellement.
3. Favoriser le transfert du savoir-faire des postes-clés à l'intérieur des entreprises	Réalisation de projets en collaboration avec des partenaires pour la formation de la main-d'œuvre (CEFML, Emploi Québec, etc.)	100%	100%	AMQ a réalisé 19 projets de transfert des compétences dans 17 entreprises différentes et ce dans 4 régions du Québec. Notre expertise est reconnue en la matière et nous actuellement à développer une nouvelle technique de transfert numérique.
4. Augmenter la compétitivité des entreprises du créneau	Pourcentage d'augmentation du nombre d'entreprises qui participent à des activités en lien avec le processus de développement de nouveaux produits et de nouveaux procédés.	75%	100%	La cible de 15% a été dépassée. Au cours des 5 dernières années, nous avons réalisé un projet en croissance et innovation avec l'ADRIQ sur ce sujet. Un projet sur accès sur la PVA. Des ateliers sur l'ergonomie des postes de travail, sur l'automatisation et des formations sur l'industrie 4.0. À travers le parcours 4.0, certaines entreprises membres ont Cartographié leur chaîne de valeur grâce à l'intervention de l'UQTR.
5. Assurer l'adéquation de l'offre de formation avec les nouvelles technologies utilisées dans les entreprises	Réalisation d'un projet avec le milieu scolaire.	100%	100%	Un projet de formation en soudage-montage débutera à l'automne 2018. Il permettra d'adapter l'offre de formation avec les nouvelles technologies utilisées dans les entreprises et de faciliter la transition des futurs diplômés entre le milieu scolaire et celui en entreprise. Un AEC en design industriel a été développé lors d'un projet par le CÉGEP régional de Lanaudière.
6. Augmenter les ventes des entreprises du créneau dans de nouveaux marchés	Nombre d'entreprises participant à des projets en lien avec le développement du marché du nord du Québec et de l'Alberta (études de marché, certifications, missions, etc.).	80%	100%	Cet objectif a dû être modifié en raison de l'actualité économique des dernières années. Cependant, nous avons fait de nombreuses actions et projets en lien avec le développement de marché. Plus de 40 entreprises ont participé à nos projets. Plusieurs conférences auront permis de joindre encore plus d'entreprises. Même chose pour le cercle des exportateurs.
7. Diminuer l'impact de la baisse des ventes dans les marchés traditionnels (É-U, Europe, etc.)	Réalisation de projets en partenariat avec l'ORPEX (SODIL).	80%	100%	cible: 5 projets: France-Québec, France Simodec, mission retour avec 10 entreprise françaises, projet de commercialisation axé sur l'Ontario, conférence plan nord, Cognibox, Réseau de commercialisation.
8. Favoriser le maillage entre les entreprises	Réalisation d'activités de réseautage.	100%	100%	Cible: 8 activités : Nous avons participé ou organisé plus de 49 événements.
9. Augmenter le rayonnement du créneau	Pourcentage d'augmentation du nombre d'entreprises membres du créneau	100%	100%	Le nombre d'entreprises membres d'AMQ est en croissance dans la région et également hors région. Une centaine d'entreprises ont fait partie des membres du créneau au cours des dernières années.

CRITÈRE 5

Tableau A5

Frais d'administration et de gestion dans les dépenses totales du créneau (en k\$)

(Indicateur 12)

	2015	2016	2017	2018	2019	TOTAL
Honoraires de direction, salaires et charges sociales (a)	94	125	141	141	181	681
Frais d'administration et de gestion (b)	7	12	14	14	15	63
Autres dépenses (c)	354	266	140	70	378	1 208
Dépenses totales (d)	455	403	295	225	574	1 952
Ratio (b/d)	2 %	3 %	5 %	6 %	3 %	3 %

Source : Requête adressée au créneau, MEI, mai 2019.

Note : Les frais d'administration et de gestion incluent le loyer, les honoraires, les frais de bureau, les frais d'inscription, les assurances, la formation, les taxes et permis et enfin les frais financiers. Du fait de leur mission de réseautage et d'établissement de réseaux industriels, les créneaux d'excellence ont des frais d'administration et de gestion qui excluent d'autres dépenses habituellement considérées par le Ministère, soit les frais de déplacement, de télécommunication, de repas, de représentation, de publicité et de promotion.

CHAPITRE 5, SECTION 5.4

Tableau A6

Effet de levier du financement du Ministère (en k\$)

	2014	2015	2016	2017	2018	Total
MEI - Fonctionnement	39	90	90	90	100	409
MEI - Projets	185	77	129	106	140	636
Autres sources	425	405	278	536	569	2 213
Effet de levier	1,90	2,43	1,27	2,74	2,37	2,12

Sources : Requête d'information adressée au créneau et documentation administrative MEI.



economie.gouv.qc.ca