



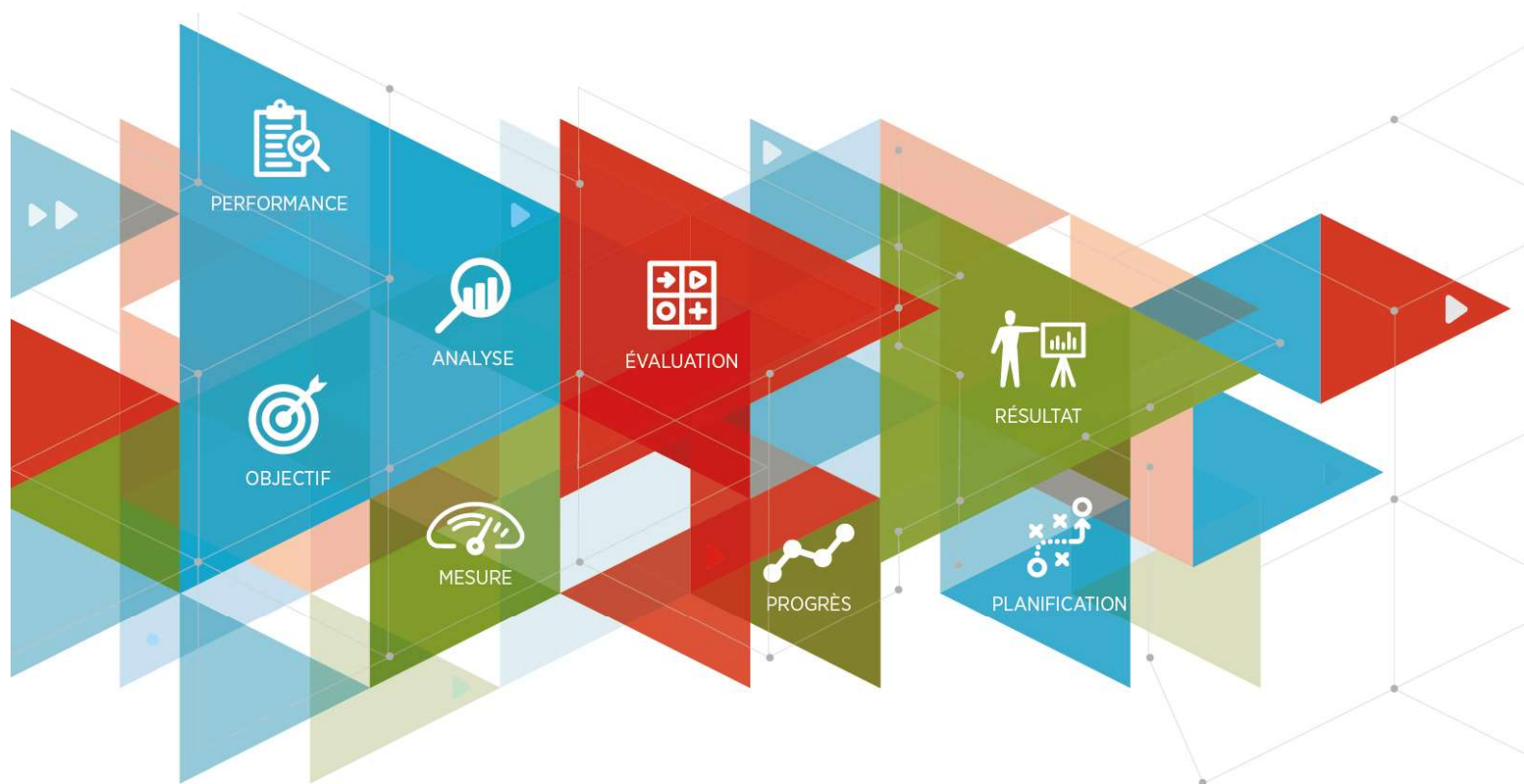
NOTRE **EXPERTISE**
VOTRE **RÉUSSITE**

Ministère de l'Économie et de l'Innovation

CRÉNEAU D'EXCELLENCE **INGÉNIERIE DES PROCÉDÉS INDUSTRIELS,** **MINIERS ET MÉTALLURGIQUES**

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 ± 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 est plus adaptée au contexte québécois que celle de Statistique Canada (« entreprise de moins de 500 employés »). En outre, elle correspond à la définition de *PME* en vigueur au sein de l'Union européenne et de l'Organisation de coopération et de développement économiques.
- 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 Ingénierie des procédés industriels, miniers et métallurgiques (IPIMM) est réalisée à la demande du Secteur des services aux entreprises et des affaires territoriales (SEAT) et en vertu de l'entente de mise en œuvre signée en octobre 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 835 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 Ingénierie des procédés industriels, miniers et métallurgiques.

Un comité d'évaluation, constitué à l'occasion de la présente évaluation, avait pour objectif d'obtenir l'assurance que les constats du rapport d'évaluation sont valides et fidèles à la réalité et que les appréciations qui en découlent sont objectives. Plus précisément, les membres du comité, présentés ci-après, devaient valider le cadre et le rapport d'évaluation et conseiller l'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 Ingénierie des procédés industriels, miniers et métallurgiques.

LES MEMBRES DU COMITÉ D'ÉVALUATION

- **Denis Blouin**, président du comité de créneau
Ingénierie des procédés industriels, miniers et métallurgiques (IPIMM)
- **Maude Delisle**, conseillère en développement économique
Direction régionale de la Côte-Nord, MEI
- **Marc-Michel Lavoie**, évaluateur
Direction des programmes et de l'évaluation (DPE), MEI
- **Christophe Marchal**, évaluateur en chef
DPE, MEI
- **Yves Potier**, directeur
IPIMM
- **Ysabelle Poulin**, conseillère en développement des créneaux d'excellence
DSECE, MEI

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 Ingénierie des procédés industriels, miniers et métallurgiques (IPIMM) 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 insatisfaisante (pointage de 51 sur 100). L'évaluation permet de constater que la pertinence du créneau par rapport aux objectifs du Ministère n'est pas convaincante, que son efficacité à atteindre les résultats visés n'est pas probante et que les retombées économiques sont insuffisantes. Les principaux résultats constatés sont les suivants :

✓ Pertinence

- Un noyau de 18 organisations participe régulièrement aux activités du créneau.
- Aucune organisation n'a participé occasionnellement aux projets et aux activités du créneau.
- Le périmètre du créneau représente 30 % de la filière régionale.
- 1,48 M\$ ont été investis dans les projets et les activités du créneau.
- 9 activités et 6 projets structurants ont été réalisés.
- 4 partenariats et collaborations ont été établis.
- 73 % des projets et des activités ont été réalisés en collaboration avec d'autres organisations.
- Un projet interrégional a été réalisé, mais aucun projet intercréneaux n'a été mis en œuvre.

Effacité



- Au 31 mars 2019, 57 % du plan d'action avait été réalisé.
- 3 cas à succès avec des résultats collectifs probants pour les entreprises ont été présentés.
- 7 membres industriels sur un total de 7 siègent au comité de créneau.
- De saines pratiques de gestion ont été mises en œuvre et les frais administratifs représentent 8 % des dépenses.
- 2 activités de promotion du secteur d'activité ont été réalisées.
- 36 réalisations ont visé à développer une image de marque du créneau et du secteur.
- 4 activités de communication dans les médias ont été réalisées.



Conclusion

- L'évaluation permet ces constats :
- La pertinence du créneau est jugée perfectible 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 perfectible.
 - Les effets du créneau sont jugés modestes et perfectibles 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 assez prometteuses.
 - Le faible effet de levier de l'aide financière du MEI remet en question l'intérêt de l'industrie et des partenaires socioéconomiques à investir dans le développement de la filière sur la Côte-Nord.

Effets

- Le créneau a contribué directement à la croissance de 11 entreprises. Cependant, seulement deux témoignages d'entreprises reçus.
- Le PIB de l'industrie compte pour 0,5 % du PIB de la région du créneau.
- Un projet structurant d'innovation a été réalisé avec des entreprises.
- 245 k\$ ont été investis en innovation par les entreprises et les organismes partenaires.
- 5 innovations de procédés ont découlé des projets et des activités du créneau.
- Le créneau n'a fourni aucune donnée quant à sa contribution à la création d'emplois et à l'attraction de main-d'œuvre dans sa région.
- Le créneau n'a fourni aucune donnée quant à sa contribution à la sensibilisation aux carrières ou à des initiatives ou programmes de formation dans son secteur.

	1.1	Objectifs, méthode, portée et limites de l'évaluation.....	3
CHAPITRE 1	1.2	Portrait du créneau.....	4
CONTEXTE DE L'ÉVALUATION	1.3	Intervention du Ministère.....	5
	1.3.1	Chaîne des résultats visés.....	5
	1.3.2	Aide financière du Ministère.....	6
CHAPITRE 2	2.1	Critère 1 : La masse critique et la mobilisation.....	7
PERTINENCE DU CRÉNEAU	2.2	Critère 2 : Le périmètre et le financement.....	8
	2.3	Critère 3 : Les partenariats et les collaborations.....	10
CHAPITRE 3	3.1	Critère 4 : L'atteinte des objectifs du plan d'action.....	12
EFFICACITÉ DU CRÉNEAU	3.2	Critère 5 : La gouvernance et la gestion du créneau.....	14
	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.....	17
EFFETS DU CRÉNEAU	4.2	Critère 8 : L'innovation, la recherche et le développement.....	19
	4.3	Critère 9 : La formation de la main-d'œuvre et l'emploi en région.....	21
CHAPITRE 5	5.1	Principaux résultats.....	22
CONCLUSIONS DE L'ÉVALUATION	5.2	Réponses aux questions de l'évaluation.....	23
	5.3	Appréciation générale des résultats.....	23
	5.4	Perspectives de développement du créneau.....	24
	5.5	Éléments à suivre en cas de renouvellement de l'aide.....	25
ANNEXE		Compléments méthodologiques.....	24

CHAPITRE 1

CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

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

L'évaluation des résultats du créneau d'excellence Ingénierie des procédés industriels, miniers et métallurgiques (IPIMM) 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 son aide financière au 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 IPIMM

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 est 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 vision

La mission du créneau est définie comme suit : le créneau IPIMM assure la création, le développement et la pérennité des entreprises du domaine minier et métallurgique nord-côtier.

La vision du créneau est la suivante : d'ici 2019, le créneau IPIMM sera une référence incontournable dans le domaine minier et métallurgique. Une masse critique d'entreprises innovantes, dynamiques et compétitives lui permettra de se démarquer sur la scène mondiale.

1.2.2 Axes stratégiques et objectifs d'affaires

Les principaux axes stratégiques retenus pour le développement des entreprises du créneau sont les suivants :

- Compétitivité des entreprises;
- Capacité des entreprises de répondre aux besoins de l'industrie;
- Développement et expansion des marchés.

La consolidation du créneau lui-même fait l'objet d'un axe de développement :

- Consolidation du créneau et promotion de son image de marque.

Les objectifs d'affaires du créneau sont directement reliés à ses axes stratégiques et sont les suivants :

Compétitivité des entreprises :

- D'ici cinq ans, sept activités favorisant le développement de l'innovation technologique et organisationnelle seront réalisées.
- Au total, dans le créneau, quatre activités et cinq projets auront été menés pour améliorer les pratiques d'affaires dans les entreprises.
- Annuellement, deux activités de formation permettant de renforcer les compétences de la main-d'œuvre régionale seront organisées avec les partenaires.

Capacité des entreprises de répondre aux besoins de l'industrie :

- En cinq ans, cinq activités favorisant la mise en valeur de l'offre régionale de produits et services auront été réalisées.
- D'ici cinq ans, les entreprises de la région auront mené à terme trois projets structurants pour le développement des produits et services.
- Une activité annuelle sera réalisée pour évaluer et cerner les tendances de l'industrie.

Développement et expansion des marchés :

- Quatre activités favorisant le réseautage et le partenariat entre les PME du créneau et à l'extérieur de la région dans une optique de développement de marchés auront été réalisées.
- En cinq ans, trois activités ou projets permettant de trouver de nouveaux marchés pour les entreprises de la région auront été réalisés.

Consolidation du créneau et promotion de son image de marque :

- Développer l'image de marque du créneau IPIMM à partir de projets porteurs pour le créneau.
- Susciter un engagement proactif des entreprises, des partenaires et du gouvernement à l'égard du créneau.
- Faire reconnaître le créneau comme un partenaire essentiel de développement entre les entreprises et les grands donneurs d'ordres.

CHAPITRE 1

CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

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 IPIMM 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 IPIMM, 2015-2019 (en k\$)

Revenus annuels (en k\$)	2015	2016	2017	2018	2019
– Subvention MEI (fonctionnement)	65	90	90	90	100
– Autres contributions	4	11	10	7	2
Total des revenus	69 k\$	101 k\$	100 k\$	97 k\$	102 k\$
Bénéfice (déficit) net de l'exercice	0	(1)	4	1	0

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

1.3 INTERVENTION DU MINISTÈRE

1.3.1 Chaîne des résultats visés

La chaîne des résultats visés par l'intervention du Ministère 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 IPIMM 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 liée à l'image de marque du créneau.

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.

CHAPITRE 1

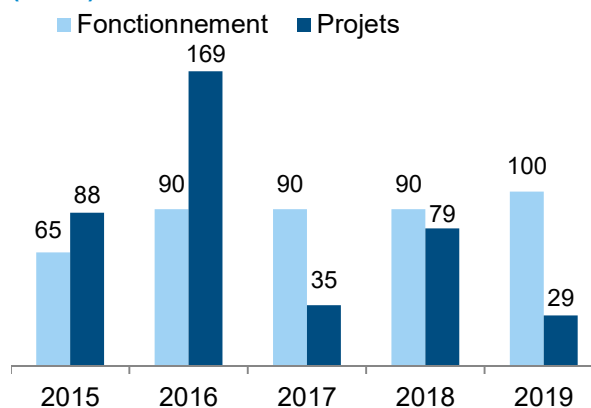
CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

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 durant la période d'évaluation et aux promoteurs des projets liés au créneau. Du 1^{er} avril 2014 au 31 mars 2019, 835 k\$ d'aide financière ont été accordés pour le fonctionnement et les projets du créneau, soit :

- 435 k\$ d'aide financière pour le fonctionnement, versés directement au créneau dans le cadre du volet 1 du PADS;
- 400 k\$ d'aide financière pour des projets, versés aux promoteurs dans le cadre du volet 2 du PADS. Le promoteur peut être une entreprise ou un organisme à but non lucratif (OBNL). Par conséquent, l'aide n'est pas versée directement au créneau, mais elle lui est attribuée parce qu'il a participé 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 partiellement atteinte. Au total, 18 organisations ont participé régulièrement aux activités du créneau¹ au cours de la dernière année (graphique 2.1).

Ce sont sept PME, trois grandes entreprises, un établissement d'enseignement et sept autres organisations.

Entre 2015 et 2019, le nombre d'organisations participantes est demeuré stable à 18, alors qu'il était à près de 30 en 2017.

Graphique 2.1

Participants réguliers aux activités du créneau

18
dont
10 entreprises



Sources : Fichiers MEI et créneau, compilation MEI.

Selon le créneau, une seule entreprise leader dans son domaine participe régulièrement à ses projets et activités. Malgré la faible participation d'entreprises constatée, la majorité des membres du comité de créneau consultés sont d'avis que la notoriété du créneau incite les entreprises du secteur minier et métallurgique à en devenir membres ou à participer à ses activités (6/7), et que la programmation des projets du créneau tient compte des besoins de l'industrie (7/7).

Constats relatifs à la cible 2

La cible n'est pas atteinte. Selon les données et les informations fournies par le créneau, aucune organisation n'a participé occasionnellement aux activités et aux projets du créneau lors de la période d'évaluation. Des 15 entreprises formant la cohorte du Nord, 10 sont membres du créneau. Sept d'entre elles participent régulièrement aux activités du créneau. Les trois autres ont eu une participation occasionnelle, mais à une seule activité du créneau, lors du dernier trimestre.

Graphique 2.2

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

Aucune organisation

Sources : Fichiers MEI et créneau, compilation MEI.



CIBLES 1 et 2

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 1

Les résultats sont jugés insatisfaisants, car une cible est partiellement atteinte et une cible n'est pas atteinte. Le noyau de 18 organisations participant aux activités et aux projets du créneau est inférieur à la cible et a été stable entre la première et la dernière année, après une augmentation en 2017. Le créneau n'a pas réussi à mobiliser une masse critique d'entreprises et d'organismes dans ses activités et ses projets, et il n'y a pas d'organisations participant occasionnellement aux activités et projets du créneau.

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 à plusieurs projets d'affaires du créneau; a participé à au moins trois activités de maillage; est membre du créneau.

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 partiellement atteinte. Lors de la période d'évaluation, le périmètre du créneau a compté jusqu'à 18 entreprises. Le périmètre est constitué par les entreprises qui ont participé régulièrement ou occasionnellement aux activités et projets du créneau dans sa région entre 2015 et 2019.

Graphique 2.3

Périmètre du créneau dans sa région

30 %
des entreprises de la filière
minière et métallurgique de la
Côte-Nord



Sources : Fichiers MEI et créneau, compilation MEI.

Les 18 entreprises du périmètre du créneau représentent 30 % des 61 entreprises² de la filière minière et métallurgique de la région de la Côte-Nord (graphique 2.3). Ces 61 entreprises représentent 1,2 % des 5 000 entreprises de cette filière dans la province.

Constats relatifs à la cible 4

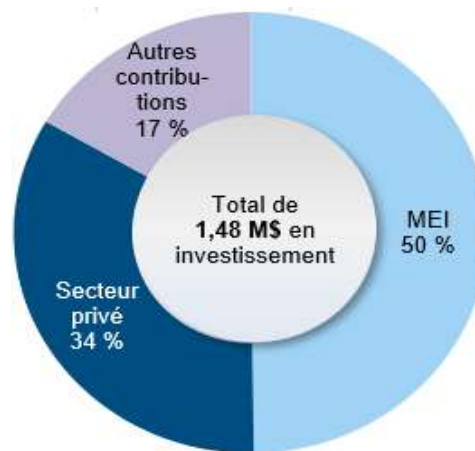
La cible est atteinte. Les investissements en espèces dans les activités et les projets du créneau se sont élevés à 1,48 M\$ au cours de la période d'évaluation (graphique 2.4).

Avec une part de 50 %, le Ministère est le partenaire financier qui contribue le plus aux activités et aux projets du créneau. Il est suivi par le secteur privé, qui contribue à 34 % du financement total, et par les autres contributeurs, qui comptent pour 17 % du financement.

Ainsi, les investissements totaux dans les activités et les projets du créneau (1,48 M\$) représentent deux fois le montant total d'aide financière du MEI (735 k\$).

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 principalement aux codes 331 (Première transformation des métaux), 332 (Fabrication de produits métalliques) et 417 (Grossistes-marchands de machines, de matériel et de fournitures) du Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN), auxquels s'ajoutent quelques entreprises de services spécialisés ou techniques.

Constats relatifs à la cible 5

La cible est partiellement atteinte. Le créneau a réalisé seulement neuf activités, dont la majorité (six) est liée aux meilleures pratiques d'affaires (graphique 2.5).

À cela s'ajoute la réalisation de six projets structurants, dont le coût total de réalisation est de 899 k\$, soit 150 k\$ en moyenne par projet. Le financement public représente 57 % de leur coût total de réalisation, alors que la contribution privée est de 43 %. Ces six projets structurants sont les suivants :

- Cohorte de maillage Nord-Sud;
- Savoir Affaires – Tremplin vers le Nord;
- Initiative PME;
- Mission en innovation et transfert technologique;
- Accompagnement d'une cohorte d'entreprises afin d'améliorer leur efficacité et leur compétitivité par l'adoption du concept d'usine 4.0;
- Conception, fabrication et assemblage de wagons de transport de minerai de fer dont la caisse est en aluminium.

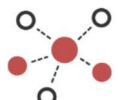
Graphique 2.5

Activités réalisées et participation du créneau à des activités externes



9 activités, dont :

- 6 activités qui touchent les meilleures pratiques d'affaires et 3 autres activités.



6 projets structurants terminés, dont le coût total est de 899 k\$:

- 57 % de financement public dans les projets structurants.
- 43 % d'apports de source privée dans les projets structurants.



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

- 29 invitations à des ateliers, à des formations et à des réunions.
- 10 invitations à des colloques, à des conférences et à des séminaires.

Source : Requête d'information adressée au créneau, MEI, mai 2018.

Outre la réalisation d'activités et de projets d'affaires, le créneau a participé à des activités et des projets externes. Il a assisté à 39 activités externes, dont la majorité (29) consistait en des ateliers, des formations ou des réunions.



CIBLES 3 à 5

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 2

Les résultats sont jugés partiellement satisfaisants, car deux cibles sont partiellement atteintes et une cible est atteinte. Le périmètre du créneau correspond à 30 % des entreprises de la filière minière et métallurgique de la Côte-Nord. Le créneau a réalisé un projet structurant par année en moyenne. Les investissements dans les activités et les projets du créneau proviennent en majorité du secteur public. Il y aurait donc lieu d'encourager les investissements privés dans les activités et les projets du créneau, notamment dans les projets structurants (moins de la moitié 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 partiellement atteinte. Le créneau a noué quatre 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). Aucun de ces partenariats n'a été réalisé avec des entreprises et tous étaient d'envergure interrégionale. Ainsi, il n'y a eu aucun partenariat à l'intérieur même de la région du créneau, ailleurs au Canada ou à l'international, ce qui est la raison principale pour laquelle la cible est en partie atteinte.

Le créneau indique avoir des partenariats avec le Réseau de la transformation métallique du Québec et les créneaux d'excellence dans le grand secteur des métaux. Cependant, ces partenariats n'ont pas encore donné lieu à la réalisation de projets concrets et encore moins à l'obtention de résultats probants.

Graphique 2.6

Partenariats et collaborations noués par le créneau

4 partenariats et collaborations, soit :



Aucun dans la région



4 entre régions



Aucun entre provinces au Canada



Aucun à l'international

Sources : Fichiers créneau, compilation MEI.

Pourtant, la majorité (6/7) des membres du comité de créneau consultés 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 quant au développement de la filière (5/7).

Constats relatifs à la cible 7

La cible est atteinte. Le créneau a réalisé près des trois quarts de ses activités et projets, soit 11 activités et projets sur 15, en collaboration avec d'autres organisations (graphique 2.7). Selon le créneau, il travaille essentiellement en collaboration avec d'autres organisations et ne réalise pas beaucoup d'activités seul, en raison de sa structure légale.

Graphique 2.7

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

73 %

soit 11 activités et
projets sur un total de
15 en cinq ans



Sources : Fichiers créneau, compilation MEI.

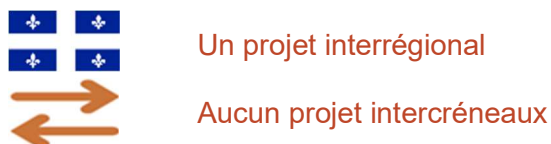
Constats relatifs à la cible 8

La cible est partiellement atteinte. Le créneau a réalisé un projet interrégional, mais aucun projet intercréneaux n'a été mis en œuvre lors de la période d'évaluation (graphique 2.8).

Malgré le faible nombre de projets de ce type qui ont été réalisés, la majorité des membres du comité de créneau consultés (5/7) considère que le créneau se caractérise par la réalisation de projets interrégionaux et intercréneaux.

Graphique 2.8

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



Sources : Fichiers créneau, compilation MEI.

Le projet interrégional réalisé par le créneau est une activité de maillage qui visait à accroître les partenariats d'affaires entre des fournisseurs de biens et de services du secteur minier de la Côte-Nord et des entreprises complémentaires situées au sud du 49^e parallèle.

Le créneau IPIMM, avec le soutien de son organisme porteur, a exécuté le projet pour le mandataire, le ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles (MERN), en collaboration avec la Société du Plan Nord et le MEI. Il a reçu et compilé les inscriptions, effectué les réservations et les achats de biens et services nécessaires à l'activité, assuré la coordination et le bon déroulement de l'événement, réglé les factures et effectué la reddition de comptes auprès du MERN.

Trente entreprises ont participé à l'activité, soit 15 de la cohorte du Sud et 15 du Nord. Plusieurs ont établi des contacts visant à créer des liens pour l'avenir. L'activité a été bien accueillie par les participants et le mandataire a répété l'expérience ailleurs sur le territoire du Plan Nord.

La seconde activité tenue dans la région de la Côte-Nord a été ciblée pour Baie-Comeau, et étant donné la satisfaction du mandataire à son égard, le créneau s'est vu confier le mandat de cette seconde cohorte régionale. L'entente a été ratifiée en février 2019. Un rôle élargi a été accordé au créneau, puisqu'il a également été sollicité à titre de conférencier invité sur la thématique de l'usine 4.0.



COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 3

Les résultats sont jugés partiellement satisfaisants, car deux cibles sont partiellement atteintes et une cible est atteinte. Le créneau a entretenu très peu de partenariats et de collaborations avec d'autres organisations. Il a réalisé un seul projet interrégional, et aucun projet intercréneaux. Pourtant, selon le créneau, près des trois quarts de ses projets et activités sont réalisés en collaboration avec d'autres organisations.

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 n'est pas atteinte. Au 31 mars 2019, le plan d'action du créneau était réalisé à 57 % selon le créneau. Vingt actions ont été réalisées, alors qu'il y avait 35 actions prévues dans le plan d'action (graphique 3.1).

Malgré ce faible taux de réalisation du plan d'action par le créneau, selon la majorité des membres du comité de créneau consultés (6/7), 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 minier et métallurgique de la Côte-Nord (5/7).

Constats relatifs à la cible 10

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

1. ITMI – Cohorte usine 4.0

L'Institut technologique de maintenance industrielle (ITMI) accompagne une cohorte d'entreprises afin d'améliorer leur efficacité et leur compétitivité par l'adoption du concept de l'usine 4.0. Il s'agit d'un projet d'innovation doté d'un budget total de 514 k\$ en 2015-2016.

La direction du créneau travaille avec l'ITMI pour mobiliser les entreprises dans la démarche, gère le financement du PADS et collabore avec le personnel de l'ITMI lorsque requis pour assurer un bon suivi de la démarche.

Plusieurs entreprises du créneau ont réalisé des avancées importantes dans l'implantation d'objets connectés favorisant la performance de leurs activités d'entretien, résultat confirmé dans le cas de Métal 7 par des économies de coûts de fournitures d'entretien, un meilleur temps de disponibilité machine et une augmentation de la qualité des procédés pour une valeur de plus de 210 k\$ par année.

2. IPIMM-ITMI – Forum Stratégie innovation Côte-Nord

Il s'agit d'une activité de maillage favorisant l'implantation d'une culture d'innovation dans le milieu industriel nord-côtier, dotée d'un budget de 44 k\$ en 2016-2017.

La direction du créneau a lancé la démarche d'implantation d'une édition régionale de ce forum, tenu pour la première fois en banlieue de Montréal. Elle a collaboré avec l'ITMI, organisme ayant accepté de porter le projet, et le promoteur de la formule pour établir le programme du forum et mobiliser les exposants et les participants afin d'assurer le succès de cet événement en région.

Plus d'une centaine de participants, dont 56 représentants de l'industrie, ont pu prendre connaissance des avantages d'implanter une culture d'innovation et de l'ampleur de l'écosystème soutenant ce type de démarche et les actions en découlant.

Graphique 3.1

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

57 % du plan réalisé, soit :

- 20 actions réalisées sur 35 actions prévues dans le plan.
- Le projet structurant prévu au plan a été réalisé.



Sources : Fichiers MEI et créneau, compilation MEI.

3. ITMI – Mission Mulhouse

Il s'agit d'une activité multifonctionnelle visant la veille technologique, l'établissement de partenariats, le transfert d'expertise technologique dans les pratiques de l'industrie 4.0 et le maillage des industries du créneau afin de développer la synergie de ses acteurs. Le projet est doté d'un budget de 29 k\$ en 2018-2019.

La direction du créneau travaille avec l'ITMI pour mobiliser les entreprises à participer à la démarche, gère le financement PADS et collabore avec le personnel de l'ITMI lorsque requis pour assurer un bon suivi de la démarche.

La mission a accompli les objectifs prévus. Elle a aussi permis de cibler les leviers compétitifs intéressants pour le bassin des entreprises du créneau, ce qui permettra de guider les efforts des intervenants en recherche et application pour soutenir la transformation numérique des entreprises.



CIBLES 9 et 10

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 4

Les résultats sont jugés partiellement satisfaisants, car une cible n'est pas atteinte et une cible est atteinte. Le plan d'action du créneau a été réalisé dans une proportion insuffisante de 57 % lors de la période d'évaluation. Trois cas à succès de projets ou d'initiatives avec obtention de résultats collectifs probants pour des entreprises participantes ont été présentés par le créneau.

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 en totalité de membres industriels, soit sept sur sept (graphique 3.2). Les membres du comité de créneau ne sont pas rémunérés et le quorum de ses réunions est de quatre membres présents sur sept.

Graphique 3.2

Composition du comité de créneau

7 membres, soit :



– 7 du secteur privé



– Aucun 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 (7/7);
- Le comité de créneau regroupe des membres représentatifs de son secteur industriel sur la Côte-Nord (7/7);
- Le comité de créneau comprend suffisamment de membres provenant du secteur privé (7/7);
- Le comité de créneau a des règles de fonctionnement claires quant aux rôles et responsabilités du comité, aux prises de décision, au suivi des projets, etc. (7/7);
- La participation des membres dirigeants d'entreprise est prépondérante dans les orientations et les actions du comité de créneau (6/7);
- Les rôles et responsabilités des partenaires régionaux, membres du comité de créneau sont clairs et bien compris par tous (7/7);
- Les réunions du comité de créneau sont en nombre suffisant pour orienter et suivre l'évolution des projets et des activités de celui-ci (5/7);
- Les objectifs et les retombées visées par le créneau sont clairs pour les membres du comité de créneau (6/7).

Constats relatifs à la cible 12

La cible est atteinte. 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 de risques, la formulation d'objectifs et de résultats et l'audit des états financiers (6/7);
- Le comité de créneau revoit annuellement le plan d'action, apporte les ajustements nécessaires et détermine les priorités annuelles (7/7);
- 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 (7/7).

Les principaux outils de gestion utilisés par le créneau sont les suivants : la mise à jour annuelle du plan d'action, l'évaluation annuelle de la direction du créneau, un bilan annuel des activités, des règles de gouvernance et un quorum pour les réunions. Toutefois, il ne tient pas d'assemblée générale, car sa structure n'en nécessite pas.

Par ailleurs, les frais d'administration et de gestion du créneau représentent 8 % de ses dépenses totales, soit 36 k\$ de frais administratifs sur 466 k\$ 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 satisfaisants, car une cible est atteinte et une cible est dépassée. Le comité de créneau est composé en totalité de membres industriels, et le créneau met en œuvre de saines pratiques de gestion. Les frais d'administration et de gestion du créneau représentent 8 % de ses dépenses totales, ce qui est 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, reconnue 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 résultats sont partiellement atteints. Le créneau a réalisé seulement deux activités de promotion de son secteur d'activité, pour une moyenne de moins d'une activité par année (graphique 3.3). Les deux activités ont eu lieu à l'international. Les représentants du créneau expliquent que les premières années de sa nouvelle mouture ont surtout visé à consolider son image, plutôt qu'à faire la promotion de son secteur. Cependant, ils affirment qu'il a été plus actif à cet égard dans les dernières années.

Graphique 3.3

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

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



Sources : Fichiers MEI et créneau, compilation MEI.

La majorité des membres du comité de créneau consultés (6/7) considère que le créneau réalise suffisamment d'activités visant la promotion de son secteur d'activité, que ce soit au Québec, dans le reste du Canada ou à l'international.

Pour développer son image de marque, le créneau a participé à 36 événements, notamment des ateliers, des formations ou des réunions (25) et des représentations à des colloques, des conférences ou des séminaires (10). La majorité des membres du comité de créneau consultés (6/7) considère que les réalisations du créneau sont notables en ce qui concerne le développement de son image de marque, ainsi que celle de son secteur d'activité. Cependant, seulement deux de ces mêmes membres sont d'avis que grâce au créneau, la Côte-Nord est mieux connue à l'étranger pour la qualité de sa filière minière et métallurgique.

Constats relatifs à la cible 15

La cible est partiellement atteinte. Le créneau a réalisé seulement quatre activités de communication dans les médias, soit trois à la radio et une dans les journaux (aucune à la télé, sur Internet ou dans les autres médias). Pourtant, la majorité des membres du comité de créneau consultés (4/7) est d'avis que le créneau communique suffisamment dans les médias.



CIBLES 13 à 15

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 6

Les résultats sont jugés partiellement satisfaisants, car une cible est atteinte et deux cibles sont partiellement atteintes. Le créneau a réalisé quelques activités qui visent la promotion de son secteur d'activité et le développement de son image de marque. Le créneau a réalisé quelques communications dans certains médias, tandis que d'autres médias possibles (télé, Web, médias sociaux, etc.) n'ont pas été mis à profit.

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 partiellement atteinte. Lors de la période d'évaluation, cinq entreprises ont connu un succès commercial grâce au créneau, six entreprises ont participé à des activités du créneau à l'international telles qu'une foire ou une mission commerciale, et deux entreprises ont conclu des alliances ou des partenariats avec d'autres entreprises grâce au créneau (graphique 4.1). Cependant, selon les données fournies par le créneau, aucune entreprise n'a amélioré sa croissance (ventes, productivité, emplois) ou n'a développé de nouveaux marchés grâce à sa participation aux activités du créneau.

Graphique 4.1

Contribution du créneau à la croissance des entreprises



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



2 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 totalité (7/7) que :

- Les réalisations du créneau ont contribué à mieux faire connaître aux entreprises les possibilités de croissance ou d'innovation dans leur filière;
- Grâce au créneau, les entreprises du créneau développent plus d'alliances et de partenariats entre elles;
- Grâce au créneau, il y a plus de synergie entre les entreprises et les acteurs économiques de la filière;
- Les résultats recherchés par le créneau se mesurent ultimement par le développement économique du créneau et des entreprises qui le composent.

Cependant, seulement trois des sept membres du comité de créneau consultés sont d'avis que les activités et les projets du créneau ont permis aux entreprises membres d'améliorer leurs ventes ou leur productivité. De plus, ils ne considèrent pas que grâce au créneau, plus d'entreprises minières et métallurgiques exportent hors du Québec et du Canada.

Un seul des deux représentants des filières d'experts consultés (1/2) considère que le créneau contribue au développement de son secteur d'activité et qu'il contribue au développement économique de la Côte-Nord. Alors que l'un précise que le créneau permet de diminuer les risques pour les développeurs (la mise au point de nouveaux produits et de nouvelles technologies est onéreuse) et que de nouvelles expertises émergent des projets, l'autre affirme recevoir peu d'information sur le créneau et ses activités.

Les participants aux projets d'affaires du créneau consultés sont tous d'avis (4/4) que leur participation a donné lieu à une meilleure synergie avec d'autres organisations, à la découverte de nouvelles occasions d'affaires ainsi qu'à de nouveaux partenariats et alliances. Cependant, seule une minorité de participants aux projets d'affaires considère que :

- Le projet a donné lieu à la découverte de nouveaux marchés (2/4);
- Le projet a donné lieu à de nouveaux investissements ou d'autres résultats (1/4).

L'un des quatre participants aux projets d'affaires affirme que sa participation à un projet du créneau a permis l'amélioration du chiffre d'affaires de son entreprise.

Seulement deux entreprises ont accepté de fournir un témoignage en lien avec leur participation à des projets du créneau, et le deuxième témoignage ne présente pas de résultats sous forme de succès commercial, de retombées de croissance ou de résultats collectifs probants.

1. Équipementier, usinage et soudure

Projet : Lors de l'activité Naturalia, avec les B2B, j'ai rencontré de nouveaux partenaires d'affaires. Ils me permettent de faire de plus grands projets et ouvrent de nouvelles possibilités de soumissionner pour de grands donneurs d'ouvrage.

Dans ce projet, le rôle du créneau était d'organiser des rencontres avec d'autres entrepreneurs et de donner de la formation.

Les retombées du projet sont de nouvelles ventes, des partenariats avec des gens rencontrés, du travail d'équipe et de la sous-traitance.

2. Produits et services pour l'industrie primaire

Projet : Mission France à Mulhouse pour l'usine 4.0. Dans ce projet, le rôle du créneau était de permettre des visites très intéressantes à Mulhouse : usine Renault, usine 4.0, incubateur 2.0, etc.

Mon rôle était d'accompagner toute l'équipe pendant la mission. J'ai aidé l'équipe à tout coordonner, et j'ai assisté la délégation dans ses rendez-vous et ses déplacements. Pour ma part, il n'y a pas eu de retombées autres que de créer des contacts avec la délégation du Québec, ce qui est une bonne chose en soi.

Constats relatifs à la cible 17

La cible est atteinte. Selon les statistiques officielles disponibles, le PIB du secteur minier et métallurgique de la région de la Côte-Nord était de 25,5 M\$ en 2018. Il comptait ainsi pour 0,5 % du PIB total de la région (6,2 G\$). Entre 2014 et 2018, le PIB du secteur minier et métallurgique a diminué de 35 % (passant de 39,4 M\$ à 25,5 M\$), tandis que le PIB total (tous secteurs confondus) de la région a diminué de près de 15 % (de 7,3 G\$ à 6,2 G\$). Le nombre d'établissements miniers et métallurgiques dans la région du créneau a diminué de 12 %, passant de 49 en 2014 à 43 en 2018, tandis que le nombre d'établissements du secteur dans toute la province a diminué de seulement 1 %, passant de 5 046 à 5 000 établissements.

Ces résultats sont liés à la conjoncture économique du secteur et de la région du créneau, le secteur minier ayant été dans un cycle baissier lors de la période d'évaluation.

Graphique 4.2

Estimation de l'évolution de l'industrie minière et métallurgique dans la région du créneau (Côte-Nord, 2014-2018)



PIB sectoriel en 2018 : 25,5 M\$,
soit 0,5 % du PIB de la région et
une diminution de 35 % entre 2014
(39,4 M\$) et 2018

Sources : ISQ et documentation créneau, compilation MEI. Estimations réalisées en considérant les secteurs SCIAN suivants : 331, 332 et 417.



CIBLES 16 et 17

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 7

Les résultats sont jugés partiellement satisfaisants, car une cible est partiellement atteinte et une cible est atteinte. Peu de 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 a reçu seulement deux témoignages d'entreprises, et ceux-ci ne font pas la démonstration de l'obtention de succès commerciaux tangibles pour elles. Il a été constaté que l'industrie minière et métallurgique sur la Côte-Nord était en cycle baissier lors de la période d'évaluation.

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 partiellement atteinte. Le créneau a réalisé un seul projet structurant en innovation sur cinq ans, pour une moyenne annuelle de moins d'un projet d'innovation réalisé. Le projet en question consiste en l'accompagnement d'une cohorte d'entreprises afin d'améliorer leur efficacité et leur compétitivité par l'adoption du concept de l'usine 4.0.

Malgré le faible nombre de projets structurants réalisés par le créneau, les membres du comité de créneau consultés sont positifs et sont d'avis que :

- Les réalisations du créneau ont aidé les entreprises à innover (6/7);
- Les connaissances et les expertises développées dans le cadre des activités du créneau sont diffusées auprès des entreprises de son secteur d'activité (5/7);
- Les réalisations du créneau ont donné de bonnes retombées pour le développement de la R-D des entreprises du secteur minier et métallurgique (4/7).

Constats relatifs à la cible 19

La cible est atteinte. Les entreprises et les organismes qui ont participé au projet structurant en innovation du créneau financé y ont investi 245 k\$ (graphique 4.3), ce qui équivaut à une proportion de 61 % du montant total de l'aide financière du Ministère accordée au créneau pour la réalisation de projets (400 k\$).

Graphique 4.3

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



Sources : Fichiers créneau, compilation MEI.

Constats relatifs à la cible 20

La cible est partiellement atteinte. Lors de la période d'évaluation, cinq innovations de procédés ont découlé des projets et des activités du créneau. Cependant, il n'y aurait eu aucune innovation de produits ni aucune innovation technologique commercialisée auprès des entreprises. La majorité des membres du comité de créneau consultés (4/7) sont d'avis que les réalisations du créneau ont aidé la commercialisation d'innovations telles que des brevets ou des licences. Cependant, un seul participant aux projets du créneau (1/4) est d'avis que la participation de son entreprise lui a permis la mise au point d'innovations technologiques telles que de nouveaux produits ou procédés.

Les innovations de procédés, qui découlent du projet d'usine 4.0 dont l'organisme porteur est l'Institut technologique en maintenance industrielle (ITMI, le CCTT du cégep de Sept-Îles), sont les suivantes :

- Mise en place d'un système d'acquisition de données en temps réel;
- Optimisation de la maintenance des torches de revêtement au plasma;
- Numérisation du suivi de la production et du contrôle de la qualité;
- Mise en place d'un système de monitoring biométrique par satellite pour travailleurs en milieu isolé;

- Mise en place d'un système de télémétrie et contrôle à distance pour les blocs énergétiques en milieu isolé (GreenCube);
- Conception d'algorithmes de traitement automatique d'images 2D pour soutenir la modélisation 3D.



CIBLES
18 à 20

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 8

Les résultats sont jugés partiellement satisfaisants, car deux cibles sont partiellement atteintes et une cible est atteinte. Le créneau a réalisé un seul projet structurant visant l'innovation dans les entreprises participantes. Les entreprises et les organismes qui y ont participé ont investi la somme totale de 245 k\$. Enfin, seulement cinq innovations de procédés ont découlé des projets et des activités du créneau.

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 n'est pas atteinte. Le créneau n'a fourni aucune donnée liée à sa contribution à l'emploi et à l'attraction de main-d'œuvre dans sa région, soit le nombre d'emplois en ETC³ créés dans le secteur du créneau dans sa région ainsi que le nombre de personnes recrutées par les entreprises et les organismes du créneau qui proviennent d'une autre région.

Selon le créneau, le développement de projets en ce sens est récent et les démarches ne sont pas encore toutes terminées. Les membres du comité de créneau et les participants aux projets d'affaires consultés confirment le faible effet du créneau dans la formation et l'attraction de la main-d'œuvre. Seule une minorité de membres du comité de créneau (1/7) considère que des emplois ont été créés dans le secteur d'activité et la région du créneau grâce à sa mobilisation et que le créneau a contribué à attirer une main-d'œuvre provenant de l'extérieur de la Côte-Nord.

Un seul des quatre participants aux projets d'affaires consultés affirme que le projet a créé des emplois dans son organisme, soit l'embauche de quatre personnes dans l'équipe de l'ITMI. Selon un autre répondant, son projet devrait permettre de consolider un emploi régional.

Constats relatifs à la cible 22

La cible n'est pas atteinte. Le créneau n'a fourni aucune donnée liée à sa contribution à des initiatives ou à des programmes de formation spécifiques à son secteur d'activité. La majorité des membres du comité de créneau consultés (6/7) sont d'avis que le créneau s'implique dans la sensibilisation aux carrières et aux formations liées à son secteur d'activité. Cependant, seulement deux de ces mêmes répondants considèrent que le créneau 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 insatisfaisants, car les deux cibles ne sont pas atteintes. Le créneau n'a fourni aucune donnée liée à sa contribution à l'emploi et à l'attraction de main-d'œuvre dans sa région, ni à sa contribution à des initiatives ou à des programmes de formation spécifiques à son secteur d'activité. Le développement de projets en ce sens est récent et les démarches ne sont pas encore toutes terminées.

³ Équivalent temps complet : personne travaillant toute l'année à temps plein.



5.1 PRINCIPAUX RÉSULTATS

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

Principaux résultats du créneau d'excellence IPIMM		Atteinte
Niveau d'atteinte des cibles		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		
– 18 organisations participent régulièrement aux activités du créneau.		±
– Aucune organisation n'a participé occasionnellement aux activités et projets du créneau.		X
Critère 2 : La mobilisation et le financement		
– Le périmètre du créneau (18 entreprises) représente 30 % de la filière industrielle régionale.		±
– 1,48 M\$ ont été investis dans les activités et les projets du créneau.		✓
– 9 activités et 6 projets structurants ont été réalisés par le créneau.		±
Critère 3 : Les partenariats et les collaborations		
– 4 partenariats et collaborations avec d'autres organisations ont été noués.		±
– 73 % des activités et des projets ont été réalisés en collaboration.		✓
– Un projet interrégional a été réalisé, mais il n'y a eu aucun projet intercréneaux.		±
Efficacité du créneau		
Critère 4 : L'atteinte des objectifs du plan stratégique		
– Le plan d'action du créneau a été réalisé à 57 %.		X
– 3 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.		⬆
– De saines pratiques de gestion ont été mises en œuvre et les frais administratifs sont inférieurs à 10 %.		✓
Critère 6 : Le rayonnement et l'image de marque		
– 2 activités visant la promotion du secteur d'activité ont été réalisées.		±
– 36 réalisations de développer une image de marque du créneau et de son secteur.		✓
– Le créneau a réalisé 4 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 11 entreprises; 2 témoignages fournis.		±
– Le PIB de l'industrie minière et métallurgique représente 0,5 % du PIB de la région.		✓
Critère 8 : L'innovation, la recherche et le développement		
– 1 projet structurant en innovation avec des entreprises a été réalisé.		±
– 245 k\$ ont été investis en innovation par les entreprises et les organismes partenaires.		✓
– 5 innovations de procédés ont découlé des projets et des activités du créneau.		±
Critère 9 : La formation de la main-d'œuvre et l'emploi en région		
– Aucune donnée liée à la contribution à l'emploi et à l'attraction de main-d'œuvre dans la région.		X
– Aucune donnée liée à la contribution à la sensibilisation aux carrières ou à des initiatives ou programmes de formation dans son secteur.		X



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 n'est pas jugée convaincante. Le créneau s'adresse à un cercle restreint d'entreprises qui représente seulement 30 % de son bassin potentiel. Il ne réussit pas pour l'instant à mobiliser les entreprises et les organisations dans des activités et des projets qui ont des résultats à portée collective dans sa filière sur la Côte-Nord. Il y aurait donc plusieurs améliorations à envisager. L'évaluation constate le peu de partenariats et collaborations avec d'autres organisations noués par le créneau et le peu de projets interrégionaux et intercréneaux réalisés.

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

L'efficacité du créneau n'est pas jugée probante, notamment parce que son plan d'action n'a pas été réalisé à un niveau satisfaisant. Cependant, sa gouvernance et sa gestion sont satisfaisantes, notamment parce que les frais administratifs et de gestion sont inférieurs à 10 %. Le créneau a réalisé peu d'activités qui visent la promotion de son secteur d'activité, mais il en a réalisé plusieurs pour le développement de son image de marque et celle de son secteur. L'évaluation constate aussi que le créneau a réalisé peu d'activités de communication dans les médias.

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

L'évaluation conclut que les retombées du créneau sont insatisfaisantes. Les effets ne sont pas satisfaisants, principalement en raison des résultats modestes constatés dans le domaine des innovations et des investissements en R-D des entreprises, d'après les résultats des activités et des projets du créneau. Par ailleurs, il y aurait lieu d'encourager le créneau à mettre en œuvre davantage de projets structurants visant des succès commerciaux pour les entreprises et de contribuer davantage à l'emploi et à l'attraction de main-d'œuvre dans sa région, ainsi qu'à la sensibilisation aux carrières et aux programmes de formation dans son secteur.

5.3 APPRÉCIATION GÉNÉRALE DES RÉSULTATS

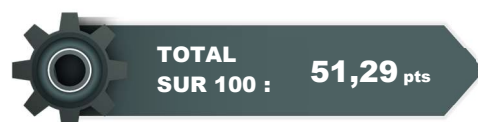
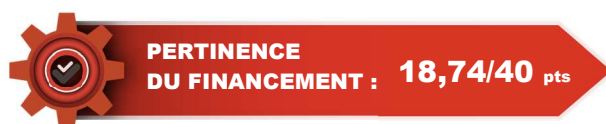
L'évaluation de l'atteinte des cibles aboutit à un pointage de 51 sur 100. La performance du créneau d'excellence IPIMM est insatisfaisante.

La pertinence du créneau par rapport aux objectifs de financement du Ministère est évaluée à 19 points sur 40. Des améliorations sont possibles dans les trois critères.

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 25 points sur 40 a été attribuée. Des améliorations sont possibles au critère 4 – L'atteinte des objectifs du plan stratégique et au critère 6 – Le rayonnement et l'image de marque.

Enfin, pour ce qui est des effets du créneau, une note de 8 points sur 20 a été attribuée. Des améliorations notables devraient être envisagées pour les trois critères.

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





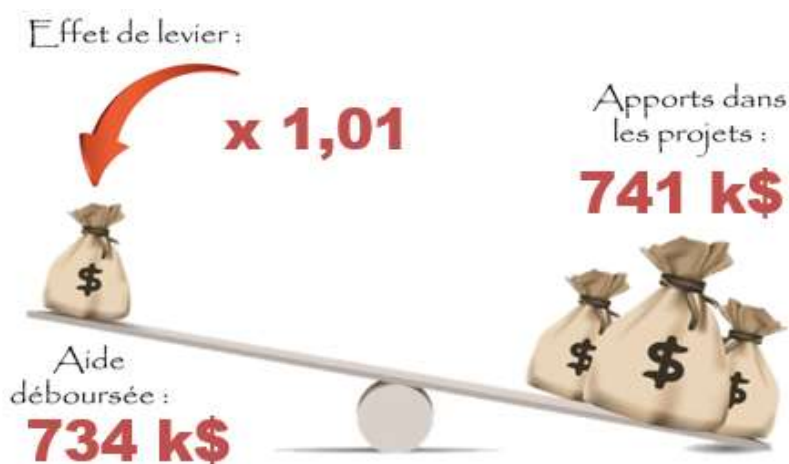
5.4 PERSPECTIVES DE DÉVELOPPEMENT DU CRÉNEAU

En complément de l'évaluation de la performance du créneau, le comité d'évaluation souhaite réaliser 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?

Malgré un faible effet de levier de son financement public, les perspectives de développement du créneau sont jugées assez prometteuses, pour les raisons suivantes :

- Un effet de levier de seulement 1,01 fois l'aide financière de 734 k\$ consentie par le MEI a été constaté. Autrement dit, pour chaque dollar d'aide financière du MEI, 1,01 dollar supplémentaire a été investi par les entreprises et les partenaires dans les activités et les projets du créneau. Ce faible effet de levier nous amène à remettre en question l'intérêt ou la capacité financière de l'industrie et des partenaires socioéconomiques d'investir dans le développement de la filière sur la Côte-Nord. En effet, le Ministère considère qu'il faudrait un effet de levier au moins égal à 1,5 pour que la pérennité du créneau ne soit pas menacée.



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 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 à l'égard de son secteur d'activité que de sa région (7/7). Un répondant mentionne avoir besoin des projets à venir pour soutenir les PME du créneau;
- Dans les cinq prochaines années, sa présence s'avérera encore pertinente, notamment en raison de l'importance du secteur minier et métallurgique sur la Côte-Nord (7/7);
- La conjoncture économique mondiale s'annonce favorable au cours des cinq prochaines années tant pour le créneau que pour son secteur d'activité (5/7);
- Dans les cinq prochaines années, le créneau continuera de soutenir le développement du secteur minier et métallurgique, car il dispose de ressources (financières, humaines, etc.) suffisantes (6/7);
- 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 (7/7);
- Le parcours réalisé jusqu'à présent et les résultats obtenus sont satisfaisants (5/7).



Quant aux représentants des filières d'experts consultés, ils considèrent tous (2/2) que le créneau apporte une valeur ajoutée à sa filière et que l'évolution du créneau dans les cinq prochaines années devrait être bonne. Un répondant mentionne que plusieurs des projets regroupent différentes entreprises du secteur et que le créneau permet de réaliser des efforts conjoints et de maximiser les retombées. Plusieurs projets de ce répondant ont été financés grâce au créneau. Enfin, un autre mentionne que les perspectives de croissance de l'activité économique du créneau sont favorables. Il a aussi de bonnes structures de recherche et d'innovation avec l'ITMI, CITECH, CEDFOB, le CEVI et les chaires et instituts de recherche. Par contre, l'absence de coordination des différentes stratégies gouvernementales complique la concertation et les joueurs sont sursollicités (par exemple, par la Stratégie de l'aluminium, le Pôle régional d'innovation, la zone d'innovation, la zone IP, le Plan Nord, etc.). Comme les ressources sont limitées, il est de plus en plus difficile de justifier leur implication.

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

En cas de renouvellement de l'aide financière, le Ministère devrait veiller à ce que certains des résultats du créneau s'améliorent. Le créneau est invité à porter attention aux éléments suivants :

1. La participation régulière et occasionnelle des entreprises aux activités du créneau

Le créneau devrait s'assurer d'une nette augmentation de la participation régulière ou occasionnelle des entreprises, et surtout des PME, aux projets et activités qu'il réalise. Il a été constaté que seulement 18 entreprises participent régulièrement aux projets et activités du créneau, alors qu'aucune n'y a participé à l'occasion.

2. La réalisation de plus de projets et d'activités par le créneau

Il a été constaté que le créneau a réalisé seulement neuf activités et six projets structurants lors de la période d'évaluation. Par ailleurs, en lien avec la faible proportion de réalisation de son plan d'action (57 %), le créneau devrait s'assurer de la réalisation d'un nombre plus important de projets structurants et d'activités.

3. Le développement de collaborations et de partenariats

Il a été constaté que le créneau a noué très peu de partenariats et de collaborations avec d'autres organisations de sa filière et qu'il n'a réalisé qu'un seul projet interrégional et aucun projet intercréneaux. Il y aurait donc lieu d'inciter le créneau à nouer plus de partenariats et de collaborations, notamment dans la réalisation de projets interrégionaux et intercréneaux.

4. La promotion du secteur d'activité et la communication dans les médias

Il a été constaté que le créneau a réalisé très peu d'activités visant la promotion de son secteur d'activité et de communications dans les médias. Il y aurait donc lieu d'inciter le créneau à mettre l'accent sur la promotion de son secteur d'activité, notamment en se servant des différents médias pour ce faire.

5. Le développement de marchés et la croissance des entreprises

Il a été constaté que le créneau contribue modestement à l'obtention de résultats probants pour les entreprises en matière de développement de marchés et de croissance. Il y aurait lieu d'inciter le créneau à mettre en place plus d'activités et de projets structurants susceptibles de produire des retombées concrètes et probantes sur la croissance des entreprises, notamment en ce qui concerne leur chiffre d'affaires, leur part de marché, etc.

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

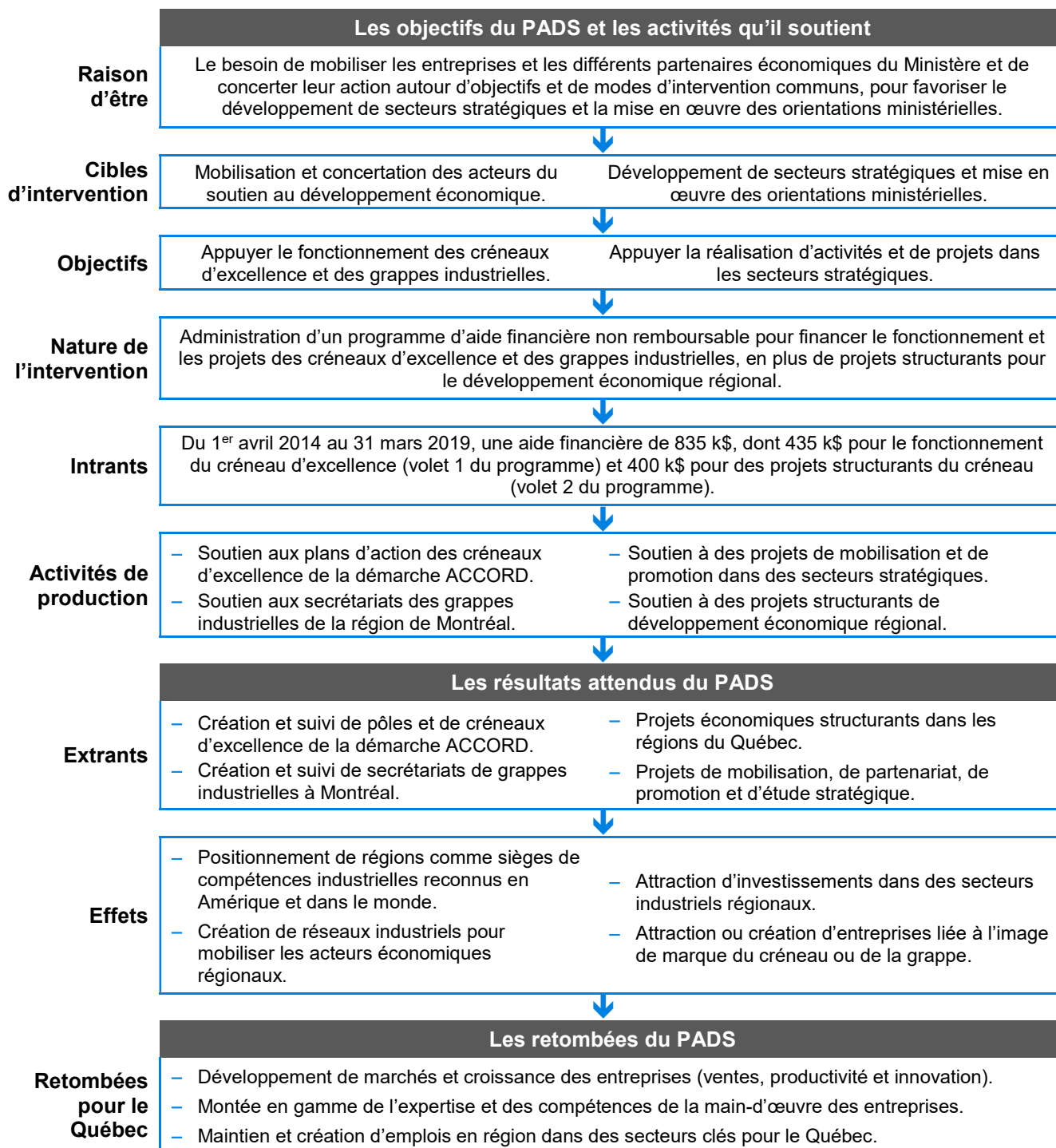
Il a été constaté que le créneau a réalisé seulement un projet structurant qui vise l'innovation dans les entreprises participantes et que les entreprises et les organismes qui y ont participé y ont investi la modeste somme totale de 245 k\$. Il y aurait donc lieu d'inciter le créneau à réaliser plus de projets structurants en innovation pour les entreprises afin de leur permettre l'obtention de retombées directes et tangibles.

7. L'attraction de main-d'œuvre dans son secteur d'activité

Il a été constaté que le créneau ne contribue pas à l'attraction de main-d'œuvre dans son secteur. Il y aurait lieu d'inciter le créneau à réaliser plus d'activités et de projets structurants susceptibles de produire des retombées concrètes et probantes en matière de contribution aux emplois et à l'attraction de main-d'œuvre dans les entreprises.

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. Il s'agit aussi d'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 qui les finance.**



1. B MÉTHODE D'APPRÉCIATION DES RÉSULTATS

L'appréciation générale d'un critère est faite à la suite de l'appréciation 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 au 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 :

$$[(2 + 2) \times 13,33] / 6 = 8,89 \text{ sur } 13,33.$$

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 qui est utilisé par le Conference Board du Canada⁴ et donne l'information selon le modèle suivant :

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

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

A : Performance très satisfaisante (90-100)

B : Performance satisfaisante (70-89)

C : Performance insatisfaisante (50-69)

D : Performance très insatisfaisante (0-49)

⁴ Conference Board du Canada [En ligne, le 1^{er} décembre 2016].
<http://www.conferenceboard.ca/hcp/provincial/environnement.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 :

- 7 membres du comité de créneau sur 7, dont 4 membres industriels;
- 2 présidents et membres des filières d'experts;
- 4 participants aux projets d'affaires du créneau;
- 2 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 IPIMM			
Pointage final des résultats sur 100			
		Score obtenu	Maximum possible
Pertinence du créneau			
	Critère 1 : La masse critique et la mobilisation	3,33	13,33
	Critère 2 : Le périmètre et le financement	7,85	13,33
	Critère 3 : Les partenariats et les collaborations	7,56	13,33
	<i>Sous-total Pertinence (sur 40 points)</i>	<u>17,84</u>	40,00
Efficacité du créneau			
	Critère 4 : L'atteinte des objectifs du plan d'action	5,11	13,33
	Critère 5 : La gouvernance et la gestion du créneau	11,78	13,33
	Critère 6 : Le rayonnement et l'image de marque	7,85	13,33
	<i>Sous-total Efficacité (sur 40 points)</i>	<u>24,74</u>	40,00
Effets du créneau			
	Critère 7 : Le développement de marchés et d'entreprises	4,11	6,67
	Critère 8 : L'innovation, la recherche et le développement	3,70	6,67
	Critère 9 : La formation de la main-d'œuvre et l'emploi en région	0,00	6,67
	<i>Sous-total Effets (sur 20 points)</i>	<u>7,81</u>	20,00
Total sur 100		51,29	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	69	285	144	136	100	734
Autres (gouvernement du Québec)	-	3	62	10	5	80
Industrie	-	289	122	68	16	496
Municipal/fédéral	-	100	44	4	-	149
Autres	-	-	11	3	3	16
TOTAL	69	676	383	222	124	1 475

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

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)	24	93	84	82	82	365
Frais d'administration et de gestion (b)	5	1	9	9	13	36
Autres dépenses (c)	40	9	4	5	8	65
Dépenses totales (d)	69	102	96	96	102	466
Ratio (b/d)	7 %	0 %	9 %	9 %	12 %	8 %

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\$)

	2015	2016	2017	2018	2019	Total
MEI - Fonctionnement	65	90	90	90	100	435
MEI - Projets	4	195	54	46	-	299
Autres sources	-	391	239	86	24	741
Effet de levier	0,0	1,38	1,65	0,63	0,24	1,01

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



economie.gouv.qc.ca