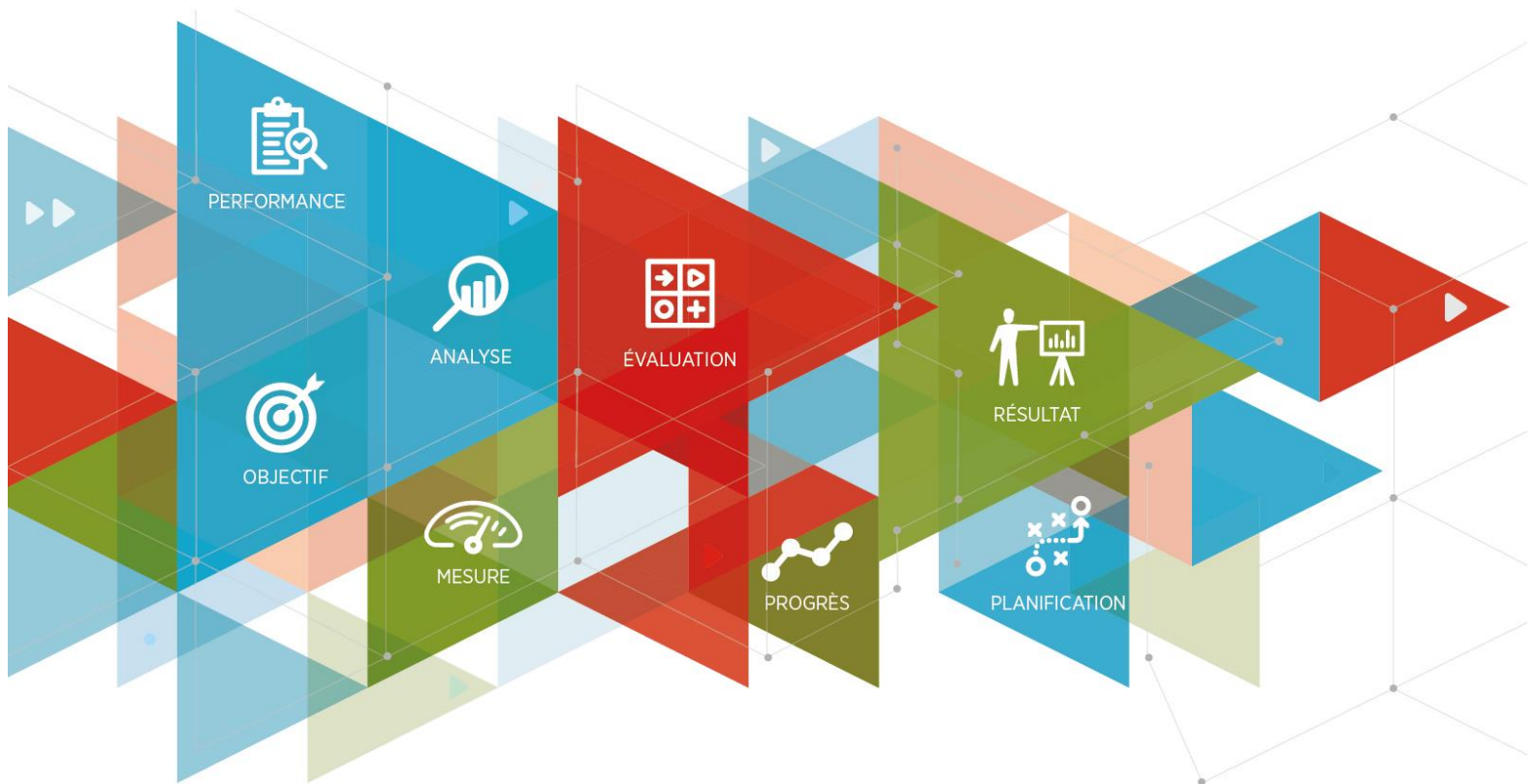


CRÉNEAU D'EXCELLENCE VALLÉE DES ÉLASTOMÈRES

Rapport d'évaluation

Pour la période du 1^{er} avril 2016 au 31 décembre 2020



PRÉFACE

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 celle qui est 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 sont pour la période du 1^{er} avril 2016 au 31 décembre 2020.

L'évaluation de la performance du créneau d'excellence Vallée des Élastomères (VdÉ) est réalisée à la demande du Secteur de l'entrepreneuriat, de la compétitivité des entreprises et des régions (ECER) et en vertu de l'entente de mise en œuvre signée en mai 2018 avec le ministère de l'Économie et de l'Innovation (MEI).

Elle vise à apprécier les résultats de l'aide financière de 515 k\$ accordée pour le fonctionnement du créneau et ses projets, du 1^{er} avril 2016 au 31 décembre 2020.

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.Québec.ca.

AUTEUR DU RAPPORT

Amani Koffi Roméo Kouadio, 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 4412

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

REMERCIEMENTS

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 des créneaux d'excellence et des priorités régionales (DCEPR) du Secteur de l'entrepreneuriat, de la compétitivité des entreprises et des régions (ECER) et le personnel du créneau d'excellence Vallée des Élastomères.

Un comité d'évaluation, constitué à l'occasion du présent mandat, 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 Vallée des Élastomères.

LES MEMBRES DU COMITÉ D'ÉVALUATION

- **Paul Arbour**, directeur général
Créneau d'excellence Vallée des Élastomères
- **Claude Robichaud**, président
Créneau d'excellence Vallée des Élastomères
- **Jocelyn Bianki**, directeur
Direction des créneaux d'excellence et des priorités régionales (DCEPR), MEI
- **Claudine Marchand**, conseillère en développement de créneaux et pôles d'excellence
DCEPR, MEI
- **Chantal Viboux**, conseillère en développement économique
Direction territoriale de la Montérégie, de l'Estrie et du Centre-du-Québec, MEI
- **Christophe Marchal**, évaluateur en chef
Direction des programmes et de l'évaluation (DPE), MEI
- **Amani Koffi Roméo Kouadio**, évaluateur de programme, DPE, MEI

Sylvie Marcotte, CPA, CA
Directrice
Direction des programmes et de l'évaluation

Christophe Marchal
Évaluateur en chef
Direction des programmes et de l'évaluation

SOMMAIRE

L'évaluation vise à apprécier la performance du créneau d'excellence Vallée des Élastomères du 1^{er} avril 2016 au 31 décembre 2020, par rapport aux objectifs du Ministère et aux résultats visés par celui-ci.

La performance du créneau est jugée satisfaisante (pointage de 72 sur 100). L'évaluation confirme la pertinence du créneau par rapport aux objectifs du Ministère, son efficacité dans l'atteinte des résultats visés et les effets positifs, bien que modestes, de ses activités et projets sur le développement de la filière des élastomères et les secteurs affiliés dans la région de l'Estrie. Les principaux résultats constatés sont les suivants :

✓ Pertinence

- Noyau de 37 organisations participant régulièrement au créneau.
- 30 organisations, dont 22 entreprises et 8 organismes, participant occasionnellement au créneau.
- Périmètre du créneau représentant 85 % de la filière industrielle régionale du créneau.
- 730 k\$ d'investissements dans les projets et les activités du créneau (25 % du secteur privé).
- 59 activités et projets, dont 3 jugés structurants, et 31 participations à des activités externes.
- Partenariats et collaborations : 30 en région, 10 entre régions, un entre provinces et 4 à l'international.
- 20 % des 59 activités et projets réalisés avec d'autres partenaires.
- 7 projets interrégionaux et 4 projets intercréneaux auxquels le créneau a pris part.



Efficacité

- Plan d'action 2015-2020 réalisé à 86 % au 31 décembre 2020.
- Trois témoignages représentatifs des réalisations du créneau.
- 30 organisations dans le comité de créneau restreint, dont 28 entreprises.
- Utilisation des principes habituels de saine gestion axée sur les résultats, mais les frais administratifs et de gestion sont supérieurs à 10 % des charges.
- 27 activités de promotion de l'image de marque du créneau.
- 28 représentations à des événements pour promouvoir l'image de marque du créneau.
- 19 communications : 7 articles de presse, 5 communications dans un média et 7 publications Internet.

Conclusion

Les conclusions de l'évaluation sont les suivantes :

- La pertinence du créneau par rapport aux objectifs et aux résultats visés par le Ministère est jugée convaincante.
- L'efficacité du créneau dans la réalisation de son plan d'action et dans l'atteinte des résultats visés est jugée probante.
- Les retombées du créneau sont jugées modestes, notamment auprès des entreprises. Toutefois, le créneau a de bons résultats en matière de formation pour le secteur.
- Les perspectives de développement du créneau sont jugées prometteuses.

Effets

- Deux témoignages d'entreprises confirmant leur développement grâce au créneau.
- Le PIB de la filière du créneau représente 3,5 % du PIB de la région.
- Un projet d'innovation est en cours de réalisation.
- Investissements potentiels en R-D à venir.
- Absence d'innovation technologique découlant des activités du créneau dans les entreprises.
- Aucune donnée liée à la contribution à l'emploi et à l'attraction de main-d'œuvre dans la région.
- Présence ou développement de 3 programmes de formation dans le secteur du créneau.

TABLE DES MATIÈRES

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.....	3
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.....	10
EFFICACITÉ DU CRÉNEAU	3.2	Critère 5 : La gouvernance et la gestion du créneau.....	11
	3.3	Critère 6 : Le rayonnement et l'image de marque.....	13
CHAPITRE 4	4.1	Critère 7 : Le développement de marchés et d'entreprises.....	15
EFFETS DU CRÉNEAU	4.2	Critère 8 : L'innovation, la recherche et le développement.....	17
	4.3	Critère 9 : La formation de la main-d'œuvre et l'emploi en région.....	18
	5.1	Principaux résultats.....	20
CHAPITRE 5	5.2	Réponses aux questions de l'évaluation.....	21
CONCLUSIONS DE L'ÉVALUATION	5.3	Appréciation générale des résultats.....	21
	5.4	Perspectives de développement du créneau.....	22
	5.5	Éléments à suivre en cas de renouvellement de l'aide.....	23
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 Vallée des Élastomères (VdÉ) 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 Ministère prend 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 Vallée des Élastomères

Volet	Critère 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 2016 au 31 décembre 2020, ce qui correspond aux années financières 2016-2017, 2017-2018, 2018-2019, 2019-2020 et 2020-2021.

Le présent mandat porte sur la réalisation d'une évaluation dite « rapide », effectuée 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 Vallée des Élastomères, tant dans le secteur privé que dans les secteurs public et parapublic.

La fiabilité des informations factuelles utilisées est vérifiée par le 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 La mission et la vision

Le créneau d'excellence VdÉ est issu de la démarche ACCORD. Il a pour mission de promouvoir et de développer l'industrie des élastomères dans les différentes régions du Québec afin d'être reconnu comme un pôle d'expertise, d'ingéniosité, de créativité et de flexibilité dans la recherche, le développement et la fabrication de solutions en élastomères.

À travers sa vision, le créneau s'engage à développer des produits et à offrir des services personnalisés pour répondre aux besoins de sa clientèle mondiale. Les solutions ingénieuses et flexibles qui émergent de son réseau créent de la valeur pour les entreprises, bien au-delà des frontières canadiennes.

1.2.2 Axes stratégiques et objectifs d'affaires

Après avoir réussi son évaluation, en 2014, le créneau a élaboré un nouveau plan stratégique qui couvre la période de 2015 à 2020. Ce dernier s'articule autour de quatre orientations stratégiques :

1. Commercialiser

Les mélangeurs, transformateurs, fabricants, fournisseurs de matière première, équipementiers ou outilleurs, quel que soit leur champ d'activité, gravitent autour d'un noyau facilitateur et créateur de liens externes. Ces liens se tissent grâce au développement de partenariats et lors de missions commerciales étrangères.

2. Innover

La Vallée des Élastomères est fière de contribuer à l'innovation en insufflant un dynamisme contagieux à son réseau en expansion. Son implication consiste à :

- favoriser la collaboration entre les entreprises et les partenaires dans l'élaboration de solutions élastomères optimales;
- soutenir ses membres dans l'acquisition d'une meilleure connaissance des développements technologiques qui permettent la réduction des coûts de fabrication;
- encourager des alliances formelles avec d'autres regroupements mondiaux afin de favoriser le partage d'expertises.

3. Développer l'expertise

- Soutenir nos entreprises dans l'utilisation de nouveaux outils technologiques pour favoriser le développement des affaires.
- Favoriser la mise en place d'une approche de production à valeur ajoutée dans les processus internes.
- Soutenir le développement du personnel technique clé afin d'assurer une relève forte.
- Collaborer avec les partenaires du milieu pour favoriser la disponibilité de travailleurs de production formés selon les besoins du secteur.

4. Miser sur le développement durable

- Promouvoir les réalisations en développement durable.
- Favoriser le développement de produits recyclés et soutenir leur mise en marché.
- Promouvoir les réalisations en développement durable.
- Favoriser le développement de produits recyclés et soutenir leur mise en marché.

Les objectifs opérationnels détaillés sont présentés sur le site Internet du créneau¹. La clientèle et les partenaires de celui-ci se composent d'entreprises et d'organismes ou centres de recherche exerçant leurs activités dans la filière des élastomères (plastique et composites).

¹ [En ligne], elastomeres.ca (consulté le 4 février 2021).

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 de 2017 à 2021, le créneau d'excellence VdÉ a obtenu des revenus d'environ 656 k\$, dont 73 % ont été consentis par le Ministère pour son fonctionnement dans le cadre du Programme d'appui au développement des secteurs stratégiques et des créneaux d'excellence (PADS). L'autre part des revenus du créneau, soit 27 %, provient des contributions, notamment des entreprises membres et des organismes partenaires. Les états financiers de l'organisme n'incluent pas l'aide financière du Ministère accordée pour le soutien à des projets, ce qui explique les différences avec le graphique 1.1 à la section 1.3.2 et le tableau 1.2.

Tableau 1.2

Revenus du créneau d'excellence VdÉ, 2017-2021, en dollars

Revenus annuels	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021*
— MEI (fonctionnement)	86 359	90 000	100 000	100 000	100 000
— Entreprises et partenaires	32 000	32 000	37 500	40 186	32 000
— Autres organismes	6 000	—	—	—	—
Total	124 359 \$	122 000 \$	137 500 \$	140 186 \$	132 000 \$

*L'année financière 2020-2021 se termine le 31 décembre 2020.

Source : États financiers de l'organisme du 1^{er} avril 2016 au 31 décembre 2020.

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. Il s'agit aussi d'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 VdÉ 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 des 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

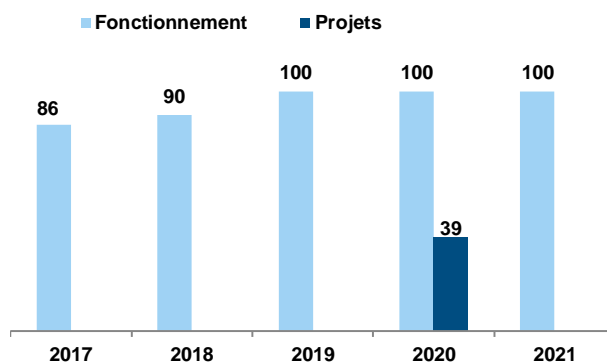
1.3.2 Aide financière du Ministère

Le graphique 1.1 ci-dessous présente l'aide financière du Ministère versée au créneau pour son fonctionnement pendant la période d'évaluation et aux promoteurs des projets liés au créneau. Du 1^{er} avril 2016 au 31 décembre 2020, une aide financière de 515 k\$ a été accordée pour le fonctionnement et les projets du créneau, soit :

- 476 k\$ versés directement au créneau pour son fonctionnement dans le cadre du volet 1 du PADS;
- 39 k\$ d'aide financière pour les projets, versée directement aux promoteurs et non au créneau, dans le cadre du volet 2 du PADS.

Un promoteur peut être une entreprise, un organisme à but non lucratif (OBNL) ou le créneau. Le projet est attribué au créneau parce qu'il a participé au montage et à la coordination de la réalisation du projet.

Graphique 1.1
Financement du créneau VdÉ par le MEI, 2017-2021 (en k\$)



Sources : Fichiers du MEI et du créneau VdÉ.
Compilation MEI.

Le montant d'aide financière de 515 k\$ est différent du montant d'aide financière de 476 k\$ figurant dans les états financiers de l'organisme au tableau 1.2, car les états financiers considèrent uniquement l'aide financière pour le fonctionnement et ils n'incluent pas l'aide financière pour les projets.

CHAPITRE 2

✓ PERTINENCE DU 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 1 est atteinte.

- Au 31 décembre 2020, 37 organisations avaient participé plus d'une fois aux activités et aux projets du créneau et une grande majorité d'entre elles (28) étaient des entreprises.
- Parmi les autres participants, on dénombre des établissements d'enseignement (3), des organismes publics (3) et des OBNL (4).
- Les quatre membres du comité de créneau qui ont répondu à la consultation confirment que la notoriété du créneau dans la région de l'Estrie incite les entreprises du secteur des élastomères et des secteurs affiliés à en devenir membres ou à participer à ses activités.

Constats relatifs à la cible 2

La cible 2 est atteinte.


- Selon les informations disponibles, le nombre d'entreprises et d'organismes ayant participé au moins une fois aux activités du créneau a augmenté de 3 %, passant de 28 en 2019 à 30 en 2020.
- Parmi ces organisations, seul le nombre d'entreprises a connu une augmentation dans les deux dernières années évaluées, passant de 21 à 22.

Graphique 2.1

Organisations ayant participé occasionnellement aux activités et aux projets du créneau, du 1^{er} avril 2016 au 31 décembre 2020

30 organisations différentes (+3 %)

22 entreprises  +5 %

8 organisations  +0 %

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 satisfaisants, car les deux cibles sont atteintes.

Le créneau a réussi à mobiliser une masse critique d'organisations dans ses activités et ses projets, dont une majorité d'entreprises considérées comme des chefs de file dans leur domaine. De plus, en ce qui concerne les participations occasionnelles, le nombre d'entreprises a connu une croissance plus élevée que celui d'autres organismes de soutien au développement.

CHAPITRE 2

✓ PERTINENCE 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 3 est dépassée.

- Selon les informations disponibles, au cours de la période d'évaluation, le périmètre du créneau a augmenté jusqu'à 50 entreprises ayant participé sur une base régulière ou occasionnelle à ses activités et projets.
- D'après les dernières statistiques disponibles au Ministère, le nombre d'établissements dans la filière de la fabrication de produits en plastique et en caoutchouc dans la région de l'Estrie (région du créneau) était de 48² en 2020. Ainsi, au 31 décembre de la même année, le périmètre du créneau représentait 85 % des entreprises de sa filière dans sa région, soit 41 entreprises.
- Le créneau assure que maintenant, près de 54 entreprises désirent devenir membres de la VdÉ, alors qu'en juin 2018, le nombre de membres du créneau était de huit.

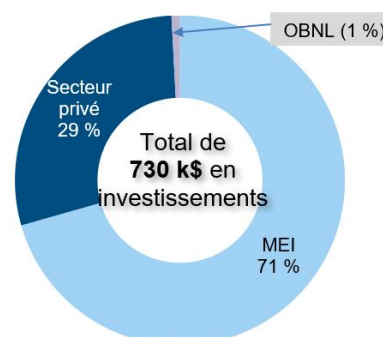
Constats relatifs à la cible 4

La cible 4 est partiellement atteinte.

- Du 1^{er} avril 2016 au 31 décembre 2020, le créneau a généré 730 k\$ d'investissements dans ses activités et ses projets, soit 1,4 fois le montant d'aide du Ministère.
- La grande majorité de ce montant (71 %), soit 515 k\$, provient du Ministère et est essentiellement destinée au fonctionnement du créneau. L'apport des entreprises (secteur privé) se chiffre à 209 k\$ (29 %) et celle des OBNL à 6 k\$ (environ 1 %).
- L'investissement total généré par le créneau dans ses activités et ses projets est inférieur à l'aide du Ministère.
- Le montant total des investissements correspond au coût total des projets du PADS et hors PADS, en plus des revenus annuels du créneau. Ce total exclut l'un des projets structurants en cours, soit la création de l'Institut de recherche pour les caoutchoucs et élastomères du Québec (IRCEQ). Pour ce dernier, des équipements ont été offerts par les entreprises membres du créneau, le plan d'affaires a été déposé au Ministère en novembre 2020 et les engagements ont été pris par les différentes parties prenantes (sauf le Ministère). Cependant, les investissements (dépensements d'argent) n'ont pas encore débuté.

Graphique 2.2

Investissements dans les activités et projets du créneau, du 1^{er} avril 2016 au 31 décembre 2020



Sources : Fichiers MEI et créneau. Compilation MEI.

² Les secteurs SCIAN concernés sont les suivants : SCIAN 3261 (Fabrication de produits en plastique), SCIAN 3262 (Fabrication de produits en caoutchouc) et SCIAN 3259 (Fabrication d'autres produits chimiques).

CHAPITRE 2

✓ PERTINENCE DU CRÉNEAU

Constats relatifs à la cible 5

La cible 5 est partiellement atteinte.

- Les données disponibles permettent de dénombrer 56 activités de toute sorte réalisées par le créneau essentiellement durant les dernières années financières évaluées.
- En plus des activités, on dénombre deux projets structurants³ terminés et un projet en cours de réalisation, tous financés à 100 % par les entreprises membres du créneau durant la période évaluée. Cela donne moins d'un projet structurant réalisé en moyenne par année.
- Le coût total des deux projets structurants terminés est de 35 k\$. Le projet structurant en cours (création de l'Institut de recherche pour les caoutchoucs et élastomères du Québec [IRCEQ]) coûtera au moins 3,3 M\$ sur les cinq années à venir.
- Par ailleurs, concernant les projets structurants, le créneau a contribué à la réalisation de deux autres projets en tant qu'intermédiaire ou agent de développement. Ces projets visaient à créer une économie circulaire et développer des relations d'affaires entre des entreprises œuvrant dans les élastomères.
- Outre la réalisation d'activités et de projets structurants, le créneau a participé à des activités et à des projets externes. Il a assisté à 31 activités externes, dont une majorité de colloques, séminaires, salons et missions commerciales (13).

Graphique 2.3

Activités et projets réalisés par le créneau du 1^{er} avril 2016 au 31 décembre 2020



56 activités, dont :

- 7 activités de promotion, de mobilisation et de visibilité;
- 13 activités de recherche ou d'innovation;
- 17 activités visant le développement de marchés et 5 visant la veille et l'étude;
- 14 activités visant la formation sur les meilleures pratiques d'affaires (MPA).



3 projets structurants, dont deux terminés, au coût total de 35 000 \$:

- 100 % d'apports du secteur privé dans les projets structurants.



31 participations du créneau à des activités externes, dont :

- 8 ateliers, formations et réunions;
- 13 colloques, séminaires, conférences, salons, foires et missions commerciales;
- 10 activités de veille et autres activités externes.

Sources : Fichiers MEI et créneau. Compilation MEI.



CIBLES
3 à 5

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 2

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

Le créneau a réussi à mobiliser une bonne partie des entreprises de son périmètre d'action dans les nombreuses activités qu'il a mises en œuvre. Toutefois, cette participation demeure modeste sur le plan financier. Également, pour la période évaluée, le nombre de projets structurants réalisés par le créneau est faible. **Il y aurait lieu pour le créneau de mettre en œuvre plus de projets structurants et d'inciter davantage les entreprises à s'impliquer financièrement dans ceux-ci.**

³ Les projets structurants sont des projets qui ont un effet d'entraînement pour la réalisation d'autres actions, qui permettent un progrès qualitatif important dans le développement des activités du créneau et de ses entreprises, qui ont un effet mobilisateur, qui assurent un rayonnement du créneau au Québec et à l'international et qui renforcent le caractère d'excellence du créneau et son expertise dans son secteur économique.

CHAPITRE 2

✓ PERTINENCE DU CRÉNEAU

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 6 est atteinte.

- Dans la période évaluée, le créneau a noué jusqu'à 45 partenariats et collaborations avec d'autres organisations dans le cadre de la réalisation de ses activités et projets.
- 71 % de ces collaborations et partenariats ont été noués avec des entreprises.
- La totalité des membres du comité consultés (4) estime que le créneau collabore suffisamment avec d'autres organismes de soutien au développement économique et que ses partenariats concourent au développement de la filière.

Constats relatifs à la cible 7

La cible 7 n'est pas atteinte.

- Pendant la période évaluée, 20 % des activités et des projets du créneau ont été réalisés en collaboration avec d'autres organisations.
- 47 activités touchant les études, la veille, la formation, etc. n'ont pas été identifiées par le créneau comme ayant été réalisées en collaboration.
- Les trois projets structurants en cours ou réalisés ont été faits avec la collaboration d'autres organisations.

Graphique 2.4

Collaborations et partenariats réalisés par le créneau, du 1^{er} avril 2016 au 31 décembre 2020

45 partenariats et collaborations,
soit :



Graphique 2.5

Proportion des activités et projets réalisés en collaboration avec d'autres organismes, du 1^{er} avril 2016 au 31 décembre 2020

20 %
Soit **12** activités et
projets sur un total
de **59**.



Source : Fichiers créneau. Compilation MEI.

CHAPITRE 2

✓ PERTINENCE DU CRÉNEAU

Constats relatifs à la cible 8

La cible 8 est atteinte.

- Le créneau a réalisé 11 projets, soit sept projets intercréneaux et quatre projets interrégionaux.
- Le créneau relève que le nombre de partenaires dans le projet de l'IRCEQ (14 organismes et 54 industries québécoises) indique que ce projet constitue l'avenir du créneau et de l'industrie et de l'élaboration de projets collaboratifs intercréneaux.
- Les quatre membres du comité de créneau consultés confirment la réalisation de projets interrégionaux et intercréneaux.

Graphique 2.6

Projets interrégionaux et intercréneaux du 1^{er} avril 2016 au 31 décembre 2020



Source : Fichiers créneau. Compilation MEI.



COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 3

Les résultats sont jugés partiellement satisfaisants, car deux cibles sont atteintes et une autre n'est pas atteinte. Dans la réalisation de ses activités, le créneau a noué de nombreux partenariats et collaborations (aux niveaux régional, interrégional, interprovincial et international). Toutefois, **il y a lieu pour lui d'augmenter la proportion d'activités et de projets réalisés en collaboration avec d'autres organisations.**

CHAPITRE 3

EFFICACITÉ 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 9 est atteinte.

- Au 31 décembre 2020, le créneau estimait la réalisation de son plan stratégique 2015-2020 à 100 %, ce qui correspond à 28 actions mises en œuvre.
- La majorité (3/4) des membres du comité de créneau juge que le degré de réalisation du plan d'action est suffisant et que le créneau a su mettre en place les actions appropriées afin de régler des problèmes qui se posent dans son secteur pour la région de l'Estrie.

Constats relatifs à la cible 10

La cible 10 est atteinte.

Les cas à succès sont des projets ayant donné lieu à des résultats collectifs probants pour les participants (entreprises et organismes partenaires). Trois cas jugés recevables ont été présentés par le créneau :

1. Congrès international des élastomères à Cleveland, OH (É.-U.), budget de 10 000 \$

Le créneau a participé deux fois au Congrès international des élastomères à titre d'exposant. Il était également co-organisateur de ces événements. Concernant les résultats de ces activités, le créneau estime qu'ils sont difficiles à chiffrer. Toutefois, ces événements ont apporté une visibilité à sa filière au Québec et à l'international. Cela a permis à 11 entreprises membres du créneau d'établir de nouveaux contacts et d'en bonifier d'autres avec des entreprises américaines.

2. Mission commerciale en France et mission commerciale française au Québec

Le créneau a organisé ses deux missions qui visaient un partenariat avec une grappe française et des ententes avec l'Allemagne et le Danemark. Concernant les résultats, le créneau estime qu'ils sont difficiles à chiffrer. Cependant, ces missions ont permis à des entreprises membres du créneau d'établir de nouveaux contacts et d'en bonifier d'autres avec des entreprises européennes. Des ententes commerciales ont également été signées avec deux compagnies françaises pour six entreprises membres du créneau.

Graphique 3.1

Degré de réalisation du plan stratégique du créneau : état de situation au 31 décembre 2020

86 % du plan réalisé*, soit :

- 28 actions réalisées sur les 28 prévues initialement;
- 4 objectifs stratégiques atteints sur les 4 objectifs prévus au plan et 2 objectifs opérationnels sur 2;
- 3 projets structurants sur 7 prévus initialement.



Sources : Fichiers MEI et créneau. Compilation MEI.

CHAPITRE 3

EFFICACITÉ DU CRÉNEAU

3. Création d'une économie circulaire

Une économie circulaire visant le recyclage des rebuts industriels d'au moins 15 entreprises membres du créneau a été créée par deux entreprises. Le créneau a joué un rôle de facilitateur en mettant ces dernières en contact et en coordonnant les échanges entre les différents intervenants. Ce projet a permis en premier lieu à des entreprises de se débarrasser d'une partie de leurs rebuts industriels de manière écoresponsable et à un meilleur coût, au lieu d'opter pour l'enfouissement. Ainsi, le projet contribue, en second lieu, à réduire la pollution et permet aux deux entreprises promotrices d'obtenir leurs matières premières à moindre coût. Les chiffres sont difficiles à déterminer avec exactitude, mais les nouvelles matières créées avec les rebuts permettent une économie de $\pm 40\%$ comparativement à des matières premières vierges.



CIBLES 9 et 10

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 4

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

Le plan stratégique du créneau a été réalisé à 86 % au cours de la période évaluée. De plus, le créneau a fourni trois exemples de projets ayant donné lieu à des résultats collectifs probants pour les participants (entreprises et organismes partenaires).

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.

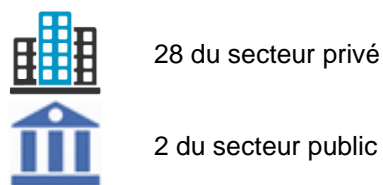
Constats relatifs à la cible 11

La cible 11 est dépassée.

- Ici, on entend par « comité de créneau » le nombre restreint de membres qui constituent le comité de direction du créneau. Au 31 décembre 2020, celui-ci était composé de représentants de 30 organisations.
- En plus des 28 entreprises, on compte deux organismes publics membres. Le comité se compose ainsi en très grande majorité d'entreprises.
- D'importantes entreprises du secteur siègent au comité de gestion du créneau VdÉ. Il s'agit notamment de American Biltrite, Soucy-Techno, Groupe PPD, Plastiques et Caoutchoucs Falpaco, Waterville TG et Milan Conception.

Graphique 3.2

Composition du comité de créneau : état de la situation au 31 décembre 2020



Source : Fichiers créneau. Compilation MEI.

Les quatre membres du comité de créneau qui ont répondu à la consultation sont unanimes sur les points suivants :

- Le fonctionnement du comité de créneau lui permet de prendre les décisions appropriées.
- Le comité de créneau regroupe des membres représentatifs de son secteur industriel en Estrie.
- Le comité de créneau est composé d'un nombre suffisant de membres provenant du secteur privé.

CHAPITRE 3

EFFICACITÉ DU CRÉNEAU

- 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.
- La participation des membres dirigeants d'entreprises est prépondérante dans les orientations et les actions du comité de créneau.
- Les rôles et responsabilités des partenaires régionaux membres du comité de créneau sont clairs et bien compris par tous.
- Les réunions du comité de créneau sont en nombre suffisant pour permettre d'orienter et de suivre l'évolution des projets et des activités.

Constats relatifs à la cible 12

La cible 12 est partiellement atteinte.

Le créneau a utilisé les principes habituels de saine gestion axée sur les résultats. Il a adopté un plan stratégique (2015-2020) qui a guidé ses actions tout au long de la période évaluée. Ce plan stratégique s'articule autour des quatre axes que le créneau poursuit, qui comportent des objectifs à atteindre annuellement.

Le comité de direction s'est réuni plusieurs fois par année depuis deux ans (6 à 8 fois annuellement) afin de faire un suivi relativement à l'atteinte des objectifs. Les rapports sont présentés au comité et au président pour validation et ajustement, au besoin. Les règlements ont été rédigés lors de la création du créneau, qui est un OBNL. Les états financiers du créneau sont préparés et vérifiés par une firme comptable et approuvés par le comité lors d'une rencontre.

Tous les membres du comité de créneau consultés affirment que :

- le créneau utilise de bonnes pratiques de gestion dans son fonctionnement normal, notamment la formulation d'objectifs et de résultats ainsi que l'audit des états financiers;
- le comité de créneau revoit annuellement le plan d'action, y apporte les ajustements nécessaires et détermine les priorités annuelles.

Toutefois, selon les informations contenues dans les états financiers, les frais administratifs et de gestion représentent 14 % du budget de fonctionnement sur l'ensemble de la période, soit 71 k\$ de frais administratifs sur 492 k\$ de charges totales. Ce résultat est supérieur au seuil maximum de 10 % demandé par le Ministère pour ce type d'organisme. Par ailleurs, sur toute la période, la proportion des frais administratifs et de gestion a été en croissance, étant passée de 13 % en 2017 à 19 % en 2020.

À titre informatif, pour les créneaux, les frais d'administration et de gestion sont constitués du loyer, des honoraires, des taxes et permis ainsi que des frais financiers, d'inscription, de bureau, d'assurance et de formation. Du fait que la mission des créneaux est de développer des réseaux industriels, les éléments suivants sont exclus de leurs frais d'administration et de gestion : les frais de déplacement, de télécommunications, de repas, de représentation, de publicité et de promotion.



CIBLES 11 et 12

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 5

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

Le comité de créneau est composé majoritairement d'entreprises et confirme à l'unanimité le bon fonctionnement du créneau. De plus, il a mis en place de saines pratiques de gestion axée sur les résultats. Mais **il y aurait lieu d'inciter le créneau à adopter des mesures pour baisser et maintenir ses frais d'administration et de gestion sous la barre de 10 % de ses charges totales.**

CHAPITRE 3

EFFICACITÉ DU CRÉNEAU

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

La cible 13 est dépassée et la cible 14 est atteinte.

- Selon les données disponibles, durant les trois dernières années financières, le créneau a réalisé 27 activités, soit neuf en moyenne par année, qui visaient la promotion de son secteur d'activité au Québec (12), ailleurs au Canada (4) et à l'international (11).
- À cet égard, la totalité des membres du comité de créneau consultés (4/4) est d'avis que le créneau réalise suffisamment d'activités visant la promotion de son secteur d'activité.
- Le créneau a participé à 28 événements contribuant au développement de l'image de marque de son secteur, dont 11 colloques, séminaires, formations ou ateliers et 17 foires, missions commerciales, études ou autres projets visant le développement d'une image de marque.

Selon le créneau, son image de marque est plus que jamais reconnue dans son secteur, et ce notamment grâce à son site Web, à sa vidéo de promotion, à ses participations au Congrès international des élastomères 2017, 2019 et 2020, à ses missions commerciales françaises, à sa participation au Salon MPA et à ses activités intercréneaux.

Selon les quatre membres du comité de créneau consultés, la région de l'Estrie est mieux connue à l'étranger pour la qualité de sa filière de la fabrication de produits plastiques et affiliés (élastomères) grâce au créneau. Ceux-ci sont également d'avis que les réalisations du créneau sont notables en ce qui concerne le développement de son image de marque, ainsi que de celle de son secteur d'activité.

Graphique 3.3

Activités de promotion et de développement de l'image de marque du secteur et de la région du créneau, du 1^{er} avril 2018 au 31 décembre 2020

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



Sources : Fichiers MEI et créneau. Compilation MEI.

CHAPITRE 3

EFFICACITÉ DU CRÉNEAU

Constats relatifs à la cible 15

La cible 15 est atteinte.

Selon les données disponibles, du 1^{er} avril 2016 au 31 décembre 2020, le créneau a réalisé 19 communications et interventions dans les médias, notamment 7 articles dans des journaux et 5 autres médias. Il s'agit d'articles dans le journal *Le Reflet du Lac*, le journal *La Tribune* de Sherbrooke et le magazine *Rubber & Plastic News* (la bible des élastomères en Amérique du Nord). Le créneau affirme qu'un autre gros article devrait paraître sous peu dans *Rubber & Plastic News* à propos de la Vallée et de l'IRCEQ.

De plus, le créneau a déployé des efforts pour communiquer et informer à l'aide de son site Internet : 7 articles et autres communications y ont été publiés.

Par ailleurs, d'après trois des quatre membres du comité de créneau consultés, le créneau communique suffisamment dans les médias (journaux, radio, télévision, Web et autres).



CIBLES 13 à 15

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 6

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

Le créneau a réalisé des activités qui visent la promotion de son secteur d'activité et le développement de son image de marque. Il a aussi mené plusieurs communications dans divers médias.

CHAPITRE 4

↔ EFFETS DU CRÉNEAU

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 16 est partiellement atteinte.

- Dans la période d'évaluation, le créneau estime avoir contribué à la croissance de 31 entreprises. Parmi celles-ci, 14 ont obtenu un succès commercial, par exemple, des ventes supplémentaires, et 17 ont établi des partenariats avec d'autres entreprises.
- De plus, grâce à ses activités, le créneau estime que 21 entreprises ont développé de nouveaux marchés (8) et participé à des activités à l'international (13).

Graphique 4.1

Contribution du créneau à la croissance des entreprises, du 1^{er} avril 2016 au 31 décembre 2020



31

Entreprises ayant amélioré leur croissance ou leur compétitivité, ou eu du succès commercial



21

Entreprises ayant développé de nouveaux marchés ou participé à une activité à l'international

Sources : Fichiers MEI et créneau. Compilation MEI.

Toutefois, les constats précédents sont corroborés par seulement deux témoignages d'entreprises, présentés ci-dessous. Un troisième témoignage a été soumis, mais il n'est pas recevable, car il portait sur un projet en cours dont les retombées évoquées sont espérées et ne sont pas encore observées par l'entreprise.

Premier témoignage

Dotée d'un chiffre d'affaires de plus de 5,5 M\$, une entreprise de 41 employés affirme avoir réalisé un partenariat avec une autre entreprise. Ce partenariat s'est fait grâce au créneau, qui a établi le contact entre les deux entreprises à travers une activité visant la rencontre entre plusieurs joueurs du secteur. Grâce à ce partenariat, l'entreprise affirme avoir livré une machine et découvert un nouveau procédé, qui constitue pour elle une nouvelle occasion d'affaires ou un potentiel à exploiter.

Deuxième témoignage

Une entreprise de développement technologique qui agit dans le secteur de la fabrication de produits plastiques et de l'économie circulaire a réalisé un projet. Ce dernier visait la création de produits techniques avec des matériaux recyclés.

Le créneau a permis à cette entreprise d'avoir du financement et d'établir des liens avec un partenaire commercial. Le projet est bien avancé et l'entreprise est en attente de validation des résultats en production. Cette étape est un peu retardée par la COVID-19.

CHAPITRE 4

EFFETS DU CRÉNEAU

Constats relatifs à la cible 17

La cible 17 est atteinte.

- Le graphique 4.2 illustre la réalité de la filière des élastomères (fabrication de produits en plastique et en caoutchouc).
- En 2018, le PIB ou la valeur ajoutée produite par toute l'industrie de la région de l'Estrie était de 13 M\$. Sur ce montant, la contribution de la filière du créneau est évaluée à 3,5 %, alors qu'elle était de 2,6 % en 2017, où le PIB régional était de 12 M\$.
- De 2017 à 2018, le PIB de la filière du créneau dans sa région s'est accru de 43 %, étant passé de 32 k\$ à 46 k\$.
- En 2019, les entreprises qui exerçaient leurs activités dans la région de l'Estrie étaient au nombre de 9 769. Le nombre d'entreprises de la filière du créneau représentait 0,5 % de cet effectif, alors qu'il représentait 0,4 % en 2017, quand les entreprises de la région étaient au nombre de 9 139.
- De 2017 à 2019, le nombre d'entreprises de la filière du créneau menant des activités dans sa région a augmenté de 20 %, passant de 40 à 48.

Graphique 4.2

Estimation de l'évolution de l'industrie des élastomères dans la région du créneau (2017-2019)



PIB de 13 M\$ en 2018

Poids de la filière dans le PIB régional : 3,5 %



9 769 entreprises en 2019

Poids de la filière dans le nombre d'entreprises de la région : 0,5 %

Sources : Statistique Canada⁴ et documentation créneau. Compilation MEI. Estimations réalisées en considérant les secteurs SCIAN 3161 et 3162.



CIBLES 16 et 17

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 7

Les résultats sont partiellement satisfaisants, car une cible est partiellement atteinte et une autre est atteinte.

La filière du créneau dans sa région a connu une croissance, tant en ce qui concerne la valeur ajoutée produite que la création d'entreprises. De plus, le créneau estime avoir contribué à créer des conditions favorables au développement des entreprises et aux occasions de succès commerciaux. Cependant, seulement deux témoignages d'entreprises ont pu corroborer ce fait, alors que le résultat visé est d'au moins trois témoignages.

⁴ PIB : Statistique Canada, Division des comptes des industries, Produit intérieur brut provincial par industrie, CANSIM, tableau 379-0030 et Institut de la statistique du Québec. Date de diffusion : septembre 2020.

CHAPITRE 4

↔ EFFETS DU CRÉNEAU

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 pour les projets d'innovation.
20. La présence d'innovations technologiques découlant des activités du créneau.

Constats relatifs à la cible 18

La cible 18 n'est pas atteinte.

Dans la liste des projets structurants terminés, aucun ne visait l'innovation. On pourrait compter le projet de création de l'IRCEQ. Toutefois, le lien avec l'innovation demeure à l'état potentiel, étant donné que les investissements financiers dans ce projet n'ont pas réellement débuté.

La consultation des membres du comité de créneau reflète cet état de fait. En effet, même si les trois quarts sont d'avis que les réalisations du créneau ont donné de bonnes retombées pour le développement de la R-D des entreprises de son secteur, dans les commentaires, ils font référence au projet de création de l'IRCEQ avec lequel « *il y aura des possibilités de projets techniques collaboratifs* ».

Constats relatifs aux cibles 19 et 20

Les cibles 19 et 20 ne sont pas atteintes.

Si l'on s'en tient à ce qui précède à la cible 18, aucun investissement en innovation n'a encore été effectué par les entreprises et les organismes partenaires du créneau. Ainsi, les innovations technologiques demeurent à l'état potentiel. À cet égard, le créneau relève que le projet de l'IRCEQ, étant essentiel pour la R-D, permettra de créer des produits novateurs et brevetés, et de l'emploi. Il permettra également de créer une formation de haut niveau et de réaliser des projets avant-gardistes pour un développement durable et des technologies biosourcées ainsi que des projets de recherche collaboratifs. Des chaires de recherche (Cégep et Université de Sherbrooke) verront également le jour, ainsi qu'une propriété intellectuelle qui fera rayonner le créneau et ses membres. Le créneau estime que l'IRCEQ créera un investissement de 3 à 5 millions de dollars en recherche en moyenne par année, et jusqu'à 15 millions de dollars si un projet nommé Zone d'innovation se réalise.



CIBLES 18 à 20

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 8

Les résultats sont jugés insatisfaisants, car aucune cible n'est atteinte. En effet, durant les cinq années évaluées, le créneau n'a pas réalisé de projets d'innovation, et aucun investissement en R-D n'a été généré. Même si des membres du comité (3/4) affirment que les réalisations du créneau ont donné de bonnes retombées pour le développement de la R-D des entreprises, celles-ci demeurent difficiles à mesurer. Ainsi, **il y aurait lieu d'inciter le créneau à réaliser plus de projets structurants en innovation pour les entreprises afin de leur permettre d'obtenir des retombées directes et tangibles. Également, il y a lieu d'encourager le créneau à accélérer et à achever la création de l'IRCEQ.**

CHAPITRE 4

↔ EFFETS 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 21 est partiellement atteinte.

Les statistiques officielles sur le nombre d'emplois dans le secteur et la région du créneau ne sont pas disponibles.

Par ailleurs, le créneau n'a fourni aucune donnée liée à sa contribution à l'emploi et à l'attraction de la main-d'œuvre dans sa région (nombre d'emplois en ETC⁵ créés dans le secteur du créneau dans la région et nombre de personnes recrutées par les entreprises et les organismes du créneau).

Il est également difficile d'estimer le nombre d'emplois créés dans les entreprises grâce aux activités du créneau, car celles-ci ne sont pas toutes consultées dans les mandats d'évaluation de ce type. De plus, aucune entreprise ayant témoigné n'a mentionné la création d'emplois comme retombée économique.

Toutefois, trois des quatre membres du comité de créneau consultés affirment que des emplois ont été créés dans le secteur d'activité et la région du créneau grâce à la mobilisation du créneau. De plus, un des membres ayant répondu à la question estime que le créneau a contribué à attirer une main-d'œuvre provenant de l'extérieur de la région de l'Estrie.

Constats relatifs à la cible 22

La cible 22 est atteinte.

Le créneau dénombre trois programmes de formation orientés vers son secteur d'activité. À cet égard, il confirme avoir pris l'initiative de partenariats avec des acteurs du soutien à l'emploi, notamment le Comité sectoriel de main-d'œuvre (CSMO), secteur caoutchouc et le Centre intégré de formation industrielle (CIFI), afin d'élaborer une formation menant à un diplôme d'études professionnelles (DEP) et une offre de formation continue. Le contenu du programme de formation du DEP du CSMO/CIFI a été rédigé en entier par l'un des membres du créneau. De plus, les équipements utilisés par les étudiants du CIFI (valeur de plus de 250 000 \$) sont des dons des membres de la VdÉ. Les activités conjointes de la VdÉ et du CSMO (formations, séminaires et stages en entreprise) contribuent au développement de la main-d'œuvre. Toutefois, le besoin de main-d'œuvre est encore criant et constitue l'un des enjeux de la mission du futur centre de recherche de la VdÉ.

Également, des partenariats ont été conclus en 2020 avec le Cégep de Sherbrooke et l'Université de Sherbrooke afin de donner une formation de niveau collégial et universitaire relative au secteur et au génie des élastomères. Un projet de partenariat avec le créneau Alliance Métal est également en cours pour une collaboration dans ce sens.

Par ailleurs, selon tous les membres du comité de créneau consultés (4/4), le créneau s'est impliqué dans la sensibilisation aux carrières et aux formations du secteur des élastomères. De plus, il a contribué à l'amélioration des programmes de formation existants dans sa filière.

⁵ Équivalent temps complet (ETC) : personne travaillant toute l'année à temps plein.

CHAPITRE 4

↔ EFFETS DU CRÉNEAU



CIBLES
21 et 22

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 9

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

Le créneau et ses membres ont participé à l'élaboration de formations ou programmes orientés vers son secteur d'activité. La majorité des membres du créneau affirme que des emplois ont été créés dans le secteur d'activité et la région du créneau grâce à la mobilisation de celui-ci. Toutefois, ni les statistiques officielles ni les témoignages des entreprises interrogées n'ont permis de démontrer cette contribution directe ou induite à la création d'emplois et à l'attraction de la main-d'œuvre. **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 la main-d'œuvre dans les entreprises.**

CHAPITRE 5



CONCLUSIONS DE L'ÉVALUATION

5.1 PRINCIPAUX RÉSULTATS

Le tableau ci-dessous rappelle les principaux résultats constatés au 31 décembre 2021.

Principaux résultats du créneau d'excellence VdÉ – Degré d'atteinte des cibles		Atteinte des cibles
Du 1 ^{er} avril 2016 au 31 décembre 2020		
Légende : = dépassée ✓ = atteinte ± = partiellement atteinte X = non atteinte		
Pertinence du créneau		
Critère 1 : La masse critique et la mobilisation		
– Présence d'un noyau de 37 organisations participant régulièrement au créneau.		✓
– 30 organisations, dont 22 entreprises et 8 organisations participant occasionnellement au créneau.		✓
Critère 2 : Le périmètre et le financement		
– Périmètre du créneau représentant 85 % de la filière industrielle régionale du créneau.		
– 730 k\$ d'investissement dans les projets et les activités du créneau (29 % du secteur privé).		±
– 59 activités et projets, dont 3 jugés structurants, et 31 participations à des activités externes.		±
Critère 3 : Les partenariats et les collaborations		
– Partenariats et collaborations : 30 en région, 10 entre régions, 1 entre provinces et 4 à l'international.		✓
– 20 % des 59 activités et projets réalisés avec d'autres partenaires.		X
– 7 projets interrégionaux et 4 projets intercréneaux auxquels le créneau a pris part.		✓
Efficacité du créneau		
Critère 4 : L'atteinte des objectifs du plan d'action		
– Plan d'action 2015-2020 réalisé à 86 % (au 31 décembre 2020).		✓
– Trois témoignages vérifiés représentatifs des réalisations du créneau.		✓
Critère 5 : La gouvernance et la gestion du créneau		
– 30 organisations dans le comité de créneau restreint, dont 28 entreprises.		
– Utilisation des principes habituels de saine gestion axée sur les résultats et frais administratifs supérieurs à 10 % des charges totales.		±
Critère 6 : Le rayonnement et l'image de marque		
– 27 activités de promotion de l'image de marque du créneau.		
– 28 représentations à des événements pour promouvoir l'image de marque du créneau.		✓
– 19 communications : 7 articles de presse, 5 communications dans un média et 7 publications sur Internet.		✓
Effets du créneau		
Critère 7 : Le développement de marchés et d'entreprises		
– Deux témoignages d'entreprises confirmant leur développement grâce au créneau.		±
– Le PIB de la filière du créneau représente 3,5 % du PIB de la région.		✓
Critère 8 : L'innovation, la recherche et le développement		
– Un projet d'innovation en cours de réalisation.		X
– Investissements potentiels en R-D à venir.		X
– Absence d'innovation technologique découlant des activités du créneau dans les entreprises.		X
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 la main-d'œuvre dans la région.		±
– La présence ou le développement de 3 programmes de formation dans le secteur du créneau.		✓

CHAPITRE 5



CONCLUSIONS DE L'ÉVALUATION

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 convaincante. Le créneau s'adresse à une clientèle dont les besoins sont toujours d'actualité, laquelle représente 85 % de son bassin potentiel. Il réussit à mobiliser les entreprises et les organisations dans des activités et des projets, dont certains qui ont donné des résultats à portée collective dans sa filière et sa région. Cependant, il y aurait quelques améliorations à envisager relativement au nombre de projets structurants. Des collaborations et des partenariats ont été établis par le créneau et les organisations qui participent à ses projets et ses activités, mais à peine 21 % de ces derniers ont été réalisés en collaboration avec d'autres organisations.

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

L'évaluation permet de conclure que l'efficacité du créneau est probante. En effet, il a réalisé son plan stratégique à 86 %. Sa gouvernance et sa gestion sont conformes aux bonnes pratiques. Cependant, les frais administratifs et de gestion ont atteint un seuil supérieur au maximum attendu par le Ministère au cours de la période évaluée. Par ailleurs, le rayonnement et le développement d'une image de marque de la filière du créneau ont été appréciables grâce aux projets et activités qu'il a réalisés au Québec, au Canada et à l'international.

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

L'évaluation permet de conclure que les retombées du créneau sont modestes. Les effets sont partiellement satisfaisants, principalement en raison de l'absence de résultats 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. Cependant, l'évaluateur reconnaît les bons résultats du créneau en matière de création ou d'amélioration des formations pour son secteur d'activité.

5.3 APPRÉCIATION GÉNÉRALE DES RÉSULTATS

La pertinence du créneau par rapport aux objectifs du Ministère est évaluée à 28,87 points sur 40. Des améliorations notables sont recommandées au critère 2 – Le périmètre et le financement et au critère 3 – Les partenariats et les collaborations.



L'efficacité du créneau à réaliser son plan 2015-2020 est évaluée à 33,07 points sur 40. Des résultats satisfaisants sont constatés dans les trois critères considérés. Des améliorations sont possibles au critère 5 – La gouvernance et la gestion du créneau.



Les effets du créneau dans son périmètre d'intervention sont évalués à 10,33 points sur 20. Des améliorations devraient être envisagées surtout pour le critère 8 – L'innovation, la recherche et le développement et le critère 9 – La formation de la main-d'œuvre et l'emploi en région.



L'évaluation des résultats visés aboutit à un pointage de 72,27 sur 100. Par rapport aux résultats visés par le Ministère et à ses objectifs, **la performance du créneau est jugée satisfaisante, car le score de 72,27 % obtenu est compris entre 70 % et 89 %.**



Le pointage détaillé des résultats est disponible à la section 1.E de l'annexe.

CHAPITRE 5



CONCLUSIONS DE L'ÉVALUATION

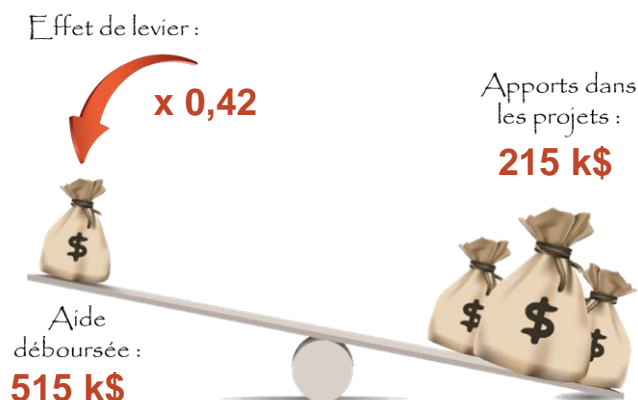
5.4 PERSPECTIVES DE DÉVELOPPEMENT DU CRÉNEAU

En complément de l'évaluation de la performance du créneau, le comité d'évaluation souhaite que soit réalisée 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 prometteuses, pour les raisons suivantes :

- On constate un effet de levier de seulement 0,42 pour l'aide financière de 515 k\$ consentie par le Ministère. Autrement dit, pour chaque dollar d'aide financière consenti par le Ministère, 0,42 dollar supplémentaire est investi par les entreprises et les partenaires dans les activités et les projets du créneau. Toutefois, ce faible effet de levier ne remet pas en question l'intérêt, pour l'industrie et les partenaires socioéconomiques, d'investir dans le développement de leur filière en Estrie, car le périmètre du créneau est assez large (85 % des entreprises de la filière participent régulièrement ou occasionnellement aux activités et projets du créneau).



- Lorsqu'on interroge les représentants des entreprises membres du comité de créneau (4) sur les perspectives et la pérennité du créneau, les avis sont tous positifs, tant en ce qui concerne l'évolution du créneau lui-même que sa pertinence dans les cinq ans à venir. Selon eux, la conjoncture économique mondiale s'annonce favorable dans les cinq prochaines années autant pour le créneau que pour son secteur d'activité. Ils sont d'avis que dans les cinq prochaines années, le créneau continuera de soutenir le développement du secteur de la fabrication de produits plastiques et de produits en caoutchouc, car il dispose de ressources (financières, humaines, etc.) suffisantes.
- Quant aux membres de la filière d'experts consultés, une franche majorité d'entre eux (4/7) considère que le créneau apporte une valeur ajoutée à leur filière et qu'il contribue au développement de celle-ci (5/6). De plus, concernant l'évolution du créneau dans les cinq prochaines années, une majorité d'entre eux (4/6) estime qu'elle est bonne (3) ou très bonne (1), quand une minorité l'estime modeste. Toutefois, il ressort des commentaires des uns et des autres (6) qu'à l'avenir, le créneau devra définir clairement ses objectifs, savoir prioriser ses projets et se donner les moyens de les atteindre (ressources humaines).
- Pour finir, la présente évaluation confirme les perspectives favorables pour l'avenir de l'organisation, dans la mesure où les résultats sont jugés satisfaisants.

CHAPITRE 5



CONCLUSIONS DE L'ÉVALUATION

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

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

1. La contribution financière des entreprises privées et le nombre de projets structurants

Selon le critère 2, en lien avec la cible 4, le créneau devrait inciter davantage les entreprises à s'impliquer financièrement dans ses activités et ses projets (elles n'ont contribué qu'à 25 % du financement durant la période d'évaluation). Également, en lien avec la cible 5, peu de projets structurants sont constatés pour la période évaluée (moins d'un projet, en moyenne, par année). Il y a donc lieu d'encourager le créneau à réaliser plus de projets structurants.

2. La réalisation de projets et activités en partenariat

Au critère 3, en lien avec la cible 7, on constate que seulement 20 % des activités ont été réalisées en partenariat avec d'autres organisations. Il y aurait lieu d'intensifier la collaboration entre le créneau et les autres organisations en ce qui concerne la réalisation d'activités.

3. La proportion des frais d'administration et de gestion dans les dépenses totales

Au critère 5, en lien avec la cible 12, il a été constaté que les frais administratifs et de gestion du créneau étaient supérieurs aux attentes du Ministère à l'égard d'un organisme qui ne dispose pas d'infrastructures de recherche. Il y aurait donc lieu d'inciter le créneau à adopter les mesures nécessaires pour baisser cette proportion et la maintenir sous la barre de 10 % des charges totales.

4. La réalisation de projets visant l'innovation pour les entreprises

En lien avec les trois cibles du critère 8, il a été constaté que le créneau n'a pu réaliser un projet d'innovation, donc qu'il n'a pas pu générer d'investissements en R-D. Il y aurait lieu d'inciter le créneau à réaliser plus de projets structurants visant l'innovation pour les entreprises afin de leur permettre d'obtenir des retombées directes et tangibles. Également, il y aurait lieu d'encourager le créneau à accélérer et achever la création de l'IRCEQ.

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

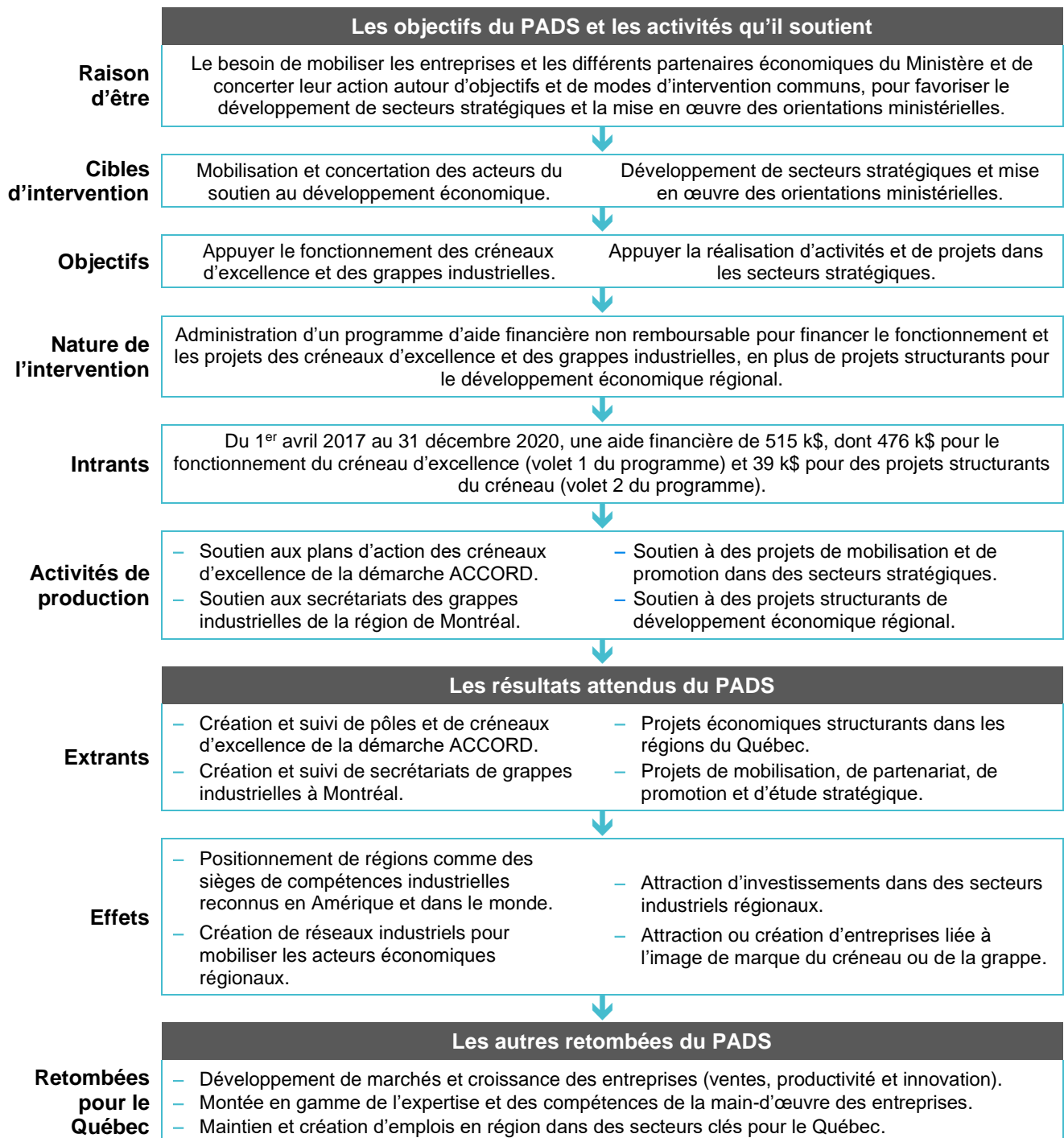
En lien avec la cible 21 du critère 9, il a été constaté que le créneau contribue modestement à l'attraction de la main-d'œuvre dans son secteur. Il y aurait lieu d'inciter le créneau à réaliser plus d'activités et de projets structurants susceptibles de favoriser la création d'emplois et l'attraction de la main-d'œuvre dans les entreprises.

ANNEXE

COMPLÉMENTS MÉTHODOLOGIQUES

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 égard, les objectifs et les résultats d'un créneau doivent s'inscrire dans ceux du programme qui les finance.**



ANNEXE

COMPLÉMENTS MÉTHODOLOGIQUES

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 y sont associées, en fonction des échelles présentées au tableau A.1 ci-dessous. Par exemple, pour le critère 1, comme les cibles 1 et 2 sont atteintes, les résultats sont jugés satisfaisants.

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 A.1. Le pointage est effectué en fonction de la pondération présentée au tableau A.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 40 créneaux d'excellence. Le système de classement est inspiré de celui utilisé par le Conference Board du Canada⁶ et donne l'information suivante :

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	37. Créneau 37	D
8. Créneau 8	A	18. Créneau 18	B	28. Créneau 28	C	38. Créneau 38	D
9. Créneau 9	A	19. Créneau 19	B	29. Créneau 29	C	39. Créneau 39	D
10. Créneau 10	A	20. Créneau 20	B	30. Créneau 30	C	40. Créneau 40	D

A : Performance très satisfaisante (90-100)

B : Performance satisfaisante (70-89)

C : Performance insatisfaisante (50-69)

D : Performance très insatisfaisante (0-49)

⁶ Conference Board du Canada [En ligne], <http://www.conferenceboard.ca/hcp/provincial/environment.aspx> (consulté le 1er décembre 2016).

ANNEXE

COMPLÉMENTS MÉTHODOLOGIQUES

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 leur 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**

La requête comprend un fichier destiné aux informations relatives aux résultats chiffrés et un fichier destiné aux commentaires et compléments explicatifs du créneau.

- **Consultation des parties prenantes et de la clientèle**

- **Consultation des membres du comité de créneau**

Le comité de créneau consulté regroupe trois entreprises représentatives de l'activité économique dans la filière industrielle régionale du créneau et la Direction régionale de l'Estrie du Ministère. Un formulaire portant sur des questions de pertinence, de résultats, de gouvernance et d'efficacité du créneau a été adressé aux membres du comité.

- **Témoignage d'entreprises clientes du créneau**

Trois entreprises ont accepté de fournir leur témoignage pour illustrer les résultats de leur participation aux projets et aux activités du créneau. Considérant le temps imparti à la réalisation de l'évaluation, le comité d'évaluation a convenu de ne pas enquêter sur la totalité de la clientèle.

- **Consultation des parties prenantes clés au dossier des créneaux d'excellence**

Les parties prenantes clés étaient membres d'office du comité d'évaluation. Elles ont été consultées pour la validation du rapport, l'appréciation collégiale de l'atteinte des résultats, et l'évaluation de la pérennité et des perspectives de développement du créneau.

ANNEXE

COMPLÉMENTS MÉTHODOLOGIQUES

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 A.3 ci-dessous.

Tableau A.3

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 d'aide financière de l'organisme.	<ul style="list-style-type: none"> Les évaluateurs ont proposé au comité consultatif du cadre d'évaluation une grille d'évaluation incluant des cibles de résultats dans chacun des critères considérés. Le comité a validé le choix des cibles, ce qui a permis d'évaluer 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 cause l'impossibilité d'effectuer des analyses statistiques pour 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 sont compensées par le recours à des consultations des parties prenantes clés au dossier : entreprises, membres du comité de créneau et membres du comité d'évaluation.
Les estimations liées aux données de la filière du créneau d'excellence VdÉ dans la région de l'Estrie ne sont pas entièrement disponibles.	<ul style="list-style-type: none"> Les codes SCIAN à deux chiffres ont été utilisés pour les données suivantes portant sur la filière dans la région : PIB, nombre d'emplois et revenus, et PIB généré par emploi. Les secteurs SCIAN utilisés sont les suivants : 3259, 3261 et 3262.

1.E TABLEAU DE POINTAGE

Évaluation de la performance du créneau d'excellence VdÉ		
Pointage final des résultats sur 100		
	Score obtenu	Maximum possible
Pertinence du créneau		
	Critère 1 : La masse critique et la mobilisation	10,22 / 13,33
	Critère 2 : Le périmètre et le financement	9,63 / 13,33
	Critère 3 : Les partenariats et les collaborations	9,17 / 13,33
	<i>Sous-total Pertinence (sur 40 points)</i>	<u>28,41</u> / 40,00
Efficacité du créneau		
	Critère 4 : L'atteinte des objectifs du plan d'action	11,11 / 13,33
	Critère 5 : La gouvernance et la gestion du créneau	10,84 / 13,33
	Critère 6 : Le rayonnement et l'image de marque	11,11 / 13,33
	<i>Sous-total Efficacité (sur 40 points)</i>	<u>33,07</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	2,22 / 6,67
	Critère 9 : La formation de la main-d'œuvre et l'emploi en région	4,00 / 6,67
	<i>Sous-total Effets (sur 20 points)</i>	<u>10,33</u> / 20,00
	Total sur 100	72,27 / 100,00



economie.gouv.qc.ca