



NOTRE EXPERTISE
VOTRE RÉUSSITE

Ministère de l'Économie et de l'Innovation

CRÉNEAU D'EXCELLENCE CONCEPTION ET FABRICATION DE MACHINES (CFM)

Rapport d'évaluation

Pour la période du 15 novembre 2016 au 31 décembre 2019



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 et M\$ pour millions 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 d'une PME est plus adaptée au contexte québécois que celle de Statistique Canada (« entreprise de moins de 500 employés »). En outre, elle correspond à la définition en vigueur au sein de l'Union européenne et de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE).
- 4) À moins d'avis contraire, les résultats présentés dans le document concernent la période du 15 novembre 2016 au 31 décembre 2019.

L'évaluation de la performance du créneau d'excellence Conception et fabrication de machines 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 janvier 2017 avec le ministère de l'Économie et de l'Innovation (MEI), pour la période du 15 novembre 2016 au 14 novembre 2019.

Elle vise à apprécier les résultats de l'aide financière de 945 k\$ accordée pour le fonctionnement du créneau et ses projets de novembre 2016 à décembre 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.economie.gouv.qc.ca/evaluation.

AUTEUR DU RAPPORT

Louis Carrier, 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 5964

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 lesquelles les travaux n'auraient pu être menés à leur terme. À cet égard, nous tenons à remercier toutes les personnes associées de près ou de loin à sa réalisation, notamment le personnel de la Direction du soutien à l'entrepreneuriat et aux créneaux d'excellence (DSECE) du Secteur SEAT et le personnel du créneau d'excellence Conception et fabrication de machines (CFM).

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 peuvent se poser en cours de réalisation du mandat.

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

LES MEMBRES DU COMITÉ D'ÉVALUATION

- **Nancy Allaire**, secrétaire et directrice
Créneau CFM
- **Joaquim Blanchette**, président
Créneau CFM
- **Louis Carrier**, évaluateur
Direction des programmes et de l'évaluation (DPE), MEI
- **Michèle Doucet**, conseillère en développement économique
Direction régionale de la Mauricie, MEI
- **Christine Gagnon**, conseillère en développement de créneaux d'excellence
DSECE, MEI
- **Amélie Germain**, chargée de projets
Créneau CFM
- **Yves Lacroix**, ancien président
Créneau CFM
- **Christophe Marchal**, évaluateur en chef
Direction des programmes et de l'évaluation (DPE), MEI

Sylvie Marcotte
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 Conception et fabrication de machines de novembre 2016 à décembre 2019, par rapport aux objectifs du Ministère et aux résultats visés par celui-ci.

La performance du créneau est jugée satisfaisante (pointage de 74,7 sur 100). L'évaluation confirme que la pertinence du créneau, par rapport aux objectifs du Ministère, est convaincante et que son efficacité à atteindre les résultats visés est probante. Cependant, ses effets sur le développement de sa filière industrielle sur son territoire demeurent modestes après trois ans. Les principaux résultats constatés sont les suivants :

✓ Pertinence

- Noyau de 44 organisations participant régulièrement au créneau.
- Périmètre : 116 organisations participant sur une base régulière ou occasionnelle aux activités ou aux projets du créneau.
- Les 136 entreprises du périmètre du créneau représentent environ 57 % de la filière industrielle sur le territoire défini.
- 1,6 M\$ d'investissement dans les projets et les activités du créneau (dont 33 % du secteur privé).
- 75 activités et 24 projets, dont 10 structurants.
- Collaborations et partenariats : 23 dans la région, 12 entre régions et 2 à l'international.
- 100 % des projets structurants réalisés en collaboration.
- 15 projets interrégionaux et 11 projets intercréneaux.

✍ Conclusion

Les conclusions de l'évaluation sont les suivantes :

- La pertinence du créneau par rapport aux objectifs et aux résultats visés par le MEI est jugée convaincante.
- L'efficacité du créneau dans la réalisation de son plan d'action et dans son implication est également jugée probante.
- Toutefois, les retombées économiques, d'innovation et de R-D du créneau sont jugées insatisfaisantes.
- L'effet de levier de l'aide financière du Ministère est évalué à 1,69.
- Le créneau n'en est qu'à ses trois premières années de fonctionnement et ses perspectives de développement sont jugées très favorables.

Effacité

- Plan d'action 2016-2019 réalisé à 95 %.
- Quatre cas à succès d'ampleur modeste, mais représentatifs des réalisations du créneau.
- Forte majorité d'entreprises (14) parmi les 17 membres du comité de créneau.
- Saine gestion axée sur les résultats et frais conformes la dernière année.
- Plusieurs activités de promotion de l'image de marque du créneau.
- Plusieurs participations à des événements de promotion de l'image de marque.
- 80 communications dans toutes sortes de médias.

Effets

- Trois témoignages d'entreprises illustrant de modestes succès obtenus grâce au créneau.
- Faible contribution au développement économique régional.
- Seulement un projet d'innovation non appliquée.
- Faibles investissements des entreprises en innovation.
- Absence d'innovations technologiques découlant des activités du créneau dans les entreprises.
- Contribution non négligeable à l'emploi et efforts soutenus d'attraction de main-d'œuvre.
- Contribution à l'amélioration des programmes de formation dans le secteur.



TABLE DES MATIÈRES

CHAPITRE 1	1.1	Objectifs, méthode, portée et limites de l'évaluation.....	1
LE CONTEXTE DE L'ÉVALUATION	1.2	Portrait du créneau	2
	1.3	L'intervention du Ministère	3
CHAPITRE 2	2.1	Critère 1 : La masse critique et la mobilisation	5
LA PERTINENCE DU CRÉNEAU	2.2	Critère 2 : Le périmètre et le financement.....	6
	2.3	Critère 3 : Les partenariats et les collaborations.....	9
CHAPITRE 3	3.1	Critère 4 : L'atteinte des objectifs du plan d'action.....	10
L'EFFICACITÉ DU CRÉNEAU	3.2	Critère 5 : La gouvernance et la gestion du créneau	12
	3.3	Critère 6 : Le rayonnement et l'image de marque.....	13
CHAPITRE 4	4.1	Critère 7 : Le développement des entreprises et des marchés	15
LES EFFETS DU CRÉNEAU	4.2	Critère 8 : L'innovation et la recherche-développement	16
	4.3	Critère 9 : La formation de la main-d'œuvre et l'emploi	17
	5.1	Principaux constats	18
CHAPITRE 5	5.2	Réponses aux questions de l'évaluation.....	19
LES CONCLUSIONS DE L'ÉVALUATION	5.3	Appréciation générale des résultats.....	19
	5.4	Perspectives et pérennité du créneau.....	20
	5.5	Éléments à suivre en cas de renouvellement de l'aide	21
ANNEXES		Compléments méthodologiques	22

CHAPITRE 1

LE CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

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

L'évaluation des résultats du créneau d'excellence CFM 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 évalués 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 CFM

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

L'évaluation porte sur les résultats du créneau pour la période du 15 novembre 2016 au 31 décembre 2019, ce qui correspond aux années financières 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 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

LE CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

1.2 PORTRAIT DU CRÉNEAU

1.2.1 La mission

La mission du créneau d'excellence de la région de la Mauricie et des territoires des MRC de Nicolet-Yamaska et de Bécancour est d'offrir aux industriels du secteur de la conception et de la fabrication de machines un lieu de partage et d'actions collaboratives favorisant le développement de marchés et l'innovation en vue d'assurer leur pérennité et leur croissance.

Les principaux axes de développement du créneau sont les suivants :

- **Alliances et maillage**
 - Favoriser le maillage et la collaboration entre les entreprises
 - Établir des relations durables auprès des autres créneaux métallurgiques pour l'émergence de projets communs structurants
- **Innovation**
 - Mettre en place un processus de veille technologique
 - Développer un réseau de recherche et d'innovation collaboratif
- **Exportation et commercialisation**
 - Créer un consortium de commercialisation
 - Mettre en place une cohorte d'entreprises exportatrices
- **Formation et main-d'œuvre**
 - Établir une synergie avec les autres partenaires du secteur des produits métalliques, de l'emploi et de la formation

1.2.2 Le périmètre et le comité de créneau

Le créneau CFM est constitué d'entreprises actives dans la fabrication de machines et de composants de machines, telles que des fabricants de machines commerciales et industrielles, qui représentent le cœur du créneau, des fabricants de composants de machines, qui agissent en soutien au créneau, ainsi que des fabricants de produits métalliques, en périphérie du créneau. Cela représente plus de 2 000 emplois dans environ 230 entreprises qui exercent leurs activités dans les secteurs de la fabrication de machines (SCIAN 333) et de la fabrication de produits métalliques (SCIAN 332).

En 2019, le comité de créneau était composé de représentants de 14 entreprises et de quatre organismes ainsi que de deux représentants du Ministère. Le tableau 1.2 ci-dessous présente les revenus du créneau, selon ses états financiers. L'aide financière du Ministère pour le fonctionnement du créneau est consentie dans le cadre du Programme d'appui au développement des secteurs stratégiques et des créneaux d'excellence (PADS).

Tableau 1.2

Revenus du créneau d'excellence CFM (en dollars)

Revenus annuels	2017	2018	2019
MEI	90 000	100 000	120 000
Contributions des entreprises	0	4 400	10 210
Total des revenus	90 000	\$ 104 400	\$ 130 210

À noter que l'exercice financier de l'organisme s'échelonne de novembre à octobre. Ainsi, la colonne 2017 représente les revenus entre le 15 novembre 2016 et le 31 octobre 2017, et la colonne 2018, ceux du 1^{er} novembre 2017 au 31 octobre 2018. Toutefois, la colonne 2019 inclut les revenus jusqu'au 31 décembre 2019.

Source : États financiers de l'organisme du 15 novembre 2016 au 31 décembre 2019.

CHAPITRE 1

LE CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

Le Ministère est le principal bailleur de fonds du créneau CFM pour son fonctionnement, et son aide financière a représenté 96 % des revenus totaux de 325 k\$ de l'organisme du 15 novembre 2016 au 31 décembre 2019.

1.3 L'INTERVENTION DU MINISTÈRE

1.3.1 La 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 CFM 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 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, la croissance des entreprises (ventes, productivité et innovation), la montée en gamme de l'expertise et des compétences de la main-d'œuvre des entreprises, ainsi que le maintien et la création d'emplois en région dans des secteurs clés pour le Québec.

1.3.2 L'aide financière du Ministère

Du 15 novembre 2016 au 31 décembre 2019, l'aide financière du Ministère a totalisé 945 k\$. Le graphique 1.1 à la page suivante en illustre la composition :

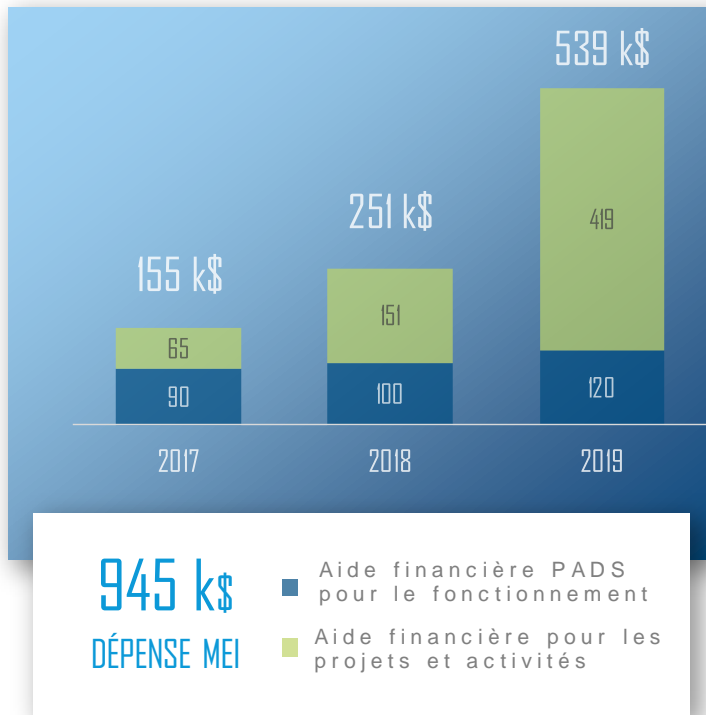
- 310 k\$ pour le fonctionnement du créneau, dans le cadre du volet 1 du PADS;
- 635 k\$ pour des projets dans le cadre du volet 2 du PADS. L'aide n'est pas versée directement au créneau. Elle est versée au promoteur du projet, qui peut être une entreprise ou un OBNL. Le projet est attribué au créneau parce que ce dernier a participé au montage et à la coordination de la réalisation du projet.

CHAPITRE 1

LE CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

Graphique 1.1

Aide financière du MEI pour le créneau CFM
Du 15 novembre 2016 au 31 décembre 2019



Source : États financiers du créneau et documentation administrative du MEI.
Compilation MEI.

À noter que l'exercice financier de l'organisme s'échelonne de novembre à octobre. Ainsi, la colonne de 2017 représente les sommes reçues entre le 15 novembre 2016 et le 31 octobre 2017. La colonne de 2018, celles reçues du 1^{er} novembre 2017 au 31 octobre 2018, alors que la colonne de 2019 inclut les sommes reçues jusqu'au 31 décembre 2019.

CHAPITRE 2

✓ LA PERTINENCE DU CRÉNEAU

2.1 CRITÈRE 1 : LA MASSE CRITIQUE ET LA MOBILISATION

LES CIBLES

Sont attendues :

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 dépassée.

- En 2019, les registres du créneau révèlent que 44 organisations ont participé plus d'une fois aux activités et aux projets du créneau et que 91 % d'entre elles étaient des entreprises.
- Parmi les autres participants, outre le Ministère, on dénombrait un OBNL, un établissement d'enseignement et une municipalité.
- Parmi les 15 membres du comité de créneau qui ont participé à la consultation, 14 sont d'avis que la notoriété du créneau incite les entreprises à participer à ses activités et à en devenir membres.

Constats relatifs à la cible 2

La cible 2 est atteinte.

- Selon les données annuelles fournies par le créneau, le nombre d'entreprises et d'organismes ayant participé au moins une fois au créneau est passé de 42 à 75 entre la première et la dernière année.
- Parmi ce nombre, les entreprises, elles, sont passées de 25 la première année à 67, la dernière.
- Le créneau confirme que ses activités visent principalement les entreprises manufacturières et peu les organismes. Ainsi, bien que nombreux au démarrage, la participation de ces derniers a été plus modeste par la suite. Toutefois, leur nombre s'est maintenu au fil des ans.

Graphique 2.1

Organisations ayant participé régulièrement aux activités et aux projets du créneau CFM en 2019

44
dont
40 entreprises



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

Graphique 2.2

Nombre total d'organisations qui ont participé au moins une fois aux activités ou aux projets du créneau entre novembre 2016 et décembre 2019

Variation en pourcentage entre la première et la dernière année évaluée (en données annuelles)

116 participants différents (+79 %)

– 96 entreprises  +168 %

– 20 organismes  -53 %

Source : Fichiers du créneau. Compilation MEI.



COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 1

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

La mobilisation des différents acteurs du milieu est probante pour un créneau aussi jeune. Les entreprises sont très impliquées et le périmètre du créneau est en progression. Un effort serait toutefois souhaitable pour intégrer davantage les autres organismes de l'écosystème.

CHAPITRE 2

✓ LA PERTINENCE DU CRÉNEAU

2.2 CRITÈRE 2 : LE PÉRIMÈTRE ET LE FINANCEMENT

LES CIBLES

Sont attendus :

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.

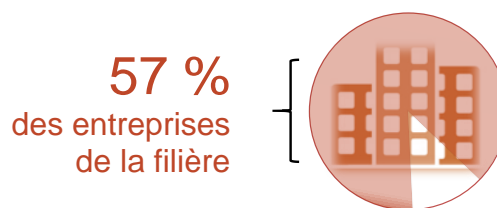
Constats relatifs à la cible 3

La cible 3 est atteinte.

- Au 31 décembre 2019, le périmètre du créneau CFM comptait un total de 160 organisations ayant participé sur une base régulière ou occasionnelle aux activités ou aux projets du créneau. De ce nombre, 136 étaient des entreprises; 40 participant régulièrement et 96 occasionnellement.
- Les statistiques pour évaluer le nombre d'établissements sur le territoire du créneau CFM ne sont pas disponibles, parce que ce dernier est composé de la région de la Mauricie et de seulement deux MRC de la région voisine, le Centre-du-Québec. Les statistiques ne sont compilées que sur une base régionale.
- Ainsi, la meilleure estimation du nombre d'entreprises du territoire provient de Raymond Chabot Grant Thornton, à qui on avait confié la réalisation d'un portrait du secteur avant la création du créneau. Celui-ci dénombrait alors 237 entreprises dans les trois sphères de fabrication des machines, des composantes propriétaires et des produits métalliques. Sur cette base, on peut alors estimer la cible atteinte, dans la mesure où les 136 entreprises comptabilisées dans le périmètre de CFM représentent 57 % des 237 entreprises recensées.

Graphique 2.3

Périmètre du créneau dans la filière de la fabrication de machines, de composantes propriétaires et de produits métalliques



Source : Fichiers du créneau. Compilation MEI.

CHAPITRE 2

✓ LA PERTINENCE DU CRÉNEAU

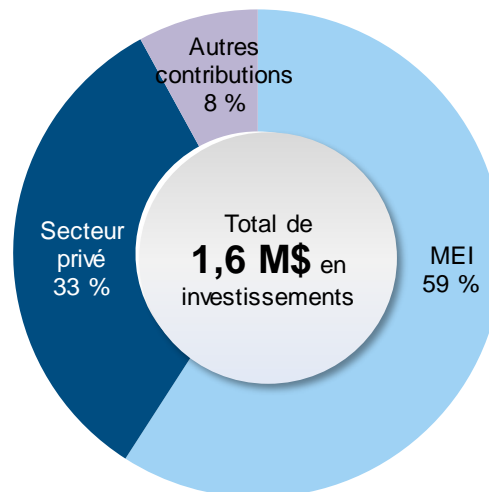
Constats relatifs à la cible 4

La cible 4 n'est pas atteinte.

- Du 15 novembre 2016 au 31 décembre 2019, le créneau a généré 1,6 M\$ d'investissements dans ses activités et ses projets. Le Ministère a fourni la majorité de cette somme, soit 945 k\$. La contribution des entreprises, elle, se chiffre à 526,7 k\$.
- L'investissement total généré par le créneau représente ainsi moins du double de l'aide financière du Ministère (1,6 M\$ contre 945 k\$).
- Le montant total des investissements correspond au coût total des projets PADS et hors PADS en plus des revenus annuels du créneau.

Graphique 2.4

Investissements dans les activités et projets du créneau pendant la période évaluée



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

Constats relatifs à la cible 5

La cible 5 est atteinte.

- Selon les données du Ministère, le créneau a 4 projets en cours et en a réalisé 20 au cours de la période évaluée. Sur l'ensemble, 10 sont jugés structurants. Cela donne une moyenne de plus de trois projets structurants par année.
- Les entreprises ont investi dans ces projets structurants à hauteur de 41,5 % des coûts totaux.
- Le graphique 2.5 témoigne des nombreuses réalisations du créneau durant la période évaluée. Ainsi, on dénombre 75 activités de toutes sortes et des participations du créneau à de nombreuses activités externes comme des colloques, des foires commerciales ou des formations.
- À l'unanimité, les 15 membres du comité de créneau interrogés sont d'avis que « La programmation des projets du créneau tient compte des besoins de sa clientèle et de son secteur d'activité. » Plusieurs soulignent dans leurs commentaires que le créneau est très proche des industriels.

Graphique 2.5

Activités et projets réalisés par le créneau, du 15 novembre 2016 au 31 décembre 2019

- 75 activités, dont :**
- 17 activités de promotion, de mobilisation et de visibilité
 - 17 activités de recherche ou d'innovation et 4 formations
 - 25 activités visant le développement de marchés et 9 visant de meilleures pratiques d'affaires
- 24 projets, dont 10 jugés structurants :**
- Coût total des projets structurants : 1,2 M\$
 - 41 % d'apports du secteur privé dans les projets structurants
- 107 participations du créneau à des activités externes, dont :**
- 75 invitations à des ateliers, des formations ou des réunions et 3 invitations à participer à des projets de veille ou d'étude
 - 8 invitations à des salons, des foires et des missions commerciales et 19 invitations à des colloques, conférences ou séminaires

Source : Fichiers du créneau. Compilation MEI.

CHAPITRE 2

✓ LA PERTINENCE DU CRÉNEAU



CIBLES 3 à 5

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 2

Les résultats sont jugés **partiellement satisfaisants**, car deux cibles sont atteintes alors que l'autre ne l'est pas. La participation financière des entreprises aux différents projets est en deçà des attentes. D'autre part, on souligne que le créneau est encore jeune et que bon nombre des entreprises sont de très petite taille. Par ailleurs, l'action du créneau s'est beaucoup concentrée sur le soutien à la main-d'œuvre et le recrutement, des projets dont l'effet de levier ne se mesure pas beaucoup en termes d'investissements. On devra toutefois tenir compte de cette dimension lors de l'élaboration des prochains projets.

2.3 CRITÈRE 3 : LES PARTENARIATS ET LES COLLABORATIONS

LES CIBLES

Sont attendues :

6. La réalisation de partenariats régionaux, interrégionaux, interprovinciaux et internationaux, dont une majorité avec des entreprises.
7. La réalisation d'au moins 75 % des activités 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.

- Le créneau fait état d'un total de 37 partenariats réalisés de 2016 à 2019.
- Le créneau estime à 25 % la part de ces partenariats réalisée directement avec des entreprises. Toutefois, cette estimation ne tient pas compte des cas où une entreprise participe sans être le partenaire principal, ce qui donnerait une proportion beaucoup plus importante.
- Parmi les membres du comité de créneau consultés, 11 sont d'avis que les partenariats réalisés ont donné de bons résultats sur le développement de la filière. Les 4 autres déclarent ne pas savoir.

Graphique 2.6

Collaborations et partenariats réalisés ou en cours au 31 décembre 2019



Source : Fichiers du créneau. Compilation MEI.

CHAPITRE 2

✓ LA PERTINENCE DU CRÉNEAU

Constats relatifs à la cible 7

La cible 7 est dépassée.

- Le créneau indique que toutes ses activités et tous ses projets sont réalisés avec la collaboration d'un organisme ou d'une entreprise.
- Tous les projets structurants réalisés l'ont été en collaboration. Parmi ceux-ci, sept ont même bénéficié d'une contribution financière de l'organisme collaborateur.
- Des 15 membres du comité de créneau qui ont répondu au questionnaire, un seul considère que le créneau ne collabore pas suffisamment.

Constats relatifs à la cible 8

La cible 8 est dépassée.

- Au 31 décembre 2019, le créneau a comptabilisé 2 projets en cours et 13 projets réalisés en collaboration avec des organismes ou des entreprises provenant d'autres régions.
- En ce qui concerne les projets intercréneaux, il en dénombrait 11 au total sur l'ensemble de la période évaluée. Parmi les créneaux collaborateurs, on remarque surtout l'Alliance métal Québec, de Lanaudière, mais aussi le Réseau de la transformation métallique du Québec ainsi que le créneau nord-côtier IPIMM (Ingénierie des procédés industriels, miniers et métallurgiques).
- Un comité regroupant cinq créneaux a également été mis en place. Cette table a pour mandat de créer une synergie forte entre les créneaux apparentés que sont Ingénierie des procédés industriels, miniers et métallurgiques (Sept-Îles), l'Alliance Métal Québec (Lanaudière), le Réseau de la transformation métallique du Québec (Montérégie) et Transformation de l'aluminium (Saguenay–Lac-Saint-Jean).

Graphique 2.7

Proportion des projets structurants réalisés en collaboration avec d'autres organismes

100 %
des 10 projets
structurants
réalisés



Source : Fichiers du créneau. Compilation MEI.

Graphique 2.8

Projets interrégionaux et intercréneaux en cours ou réalisés au 31 décembre 2019



Source : Fichiers du créneau. Compilation MEI.



CIBLES 6 à 8

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 3

Les résultats sont jugés satisfaisants, car deux cibles sont dépassées et une autre est atteinte.

Globalement, le créneau accomplit bien sa mission de concertation des différents acteurs de sa filière. Il a tissé des liens avec d'autres partenaires, autant dans la région qu'à l'extérieur de celle-ci, ainsi qu'avec d'autres créneaux. La proportion des partenariats tissés avec les entreprises, même si déclarée à 25 %, est beaucoup plus élevée si l'on considère les partenariats indirects.

CHAPITRE 3

L'EFFICACITÉ DU CRÉNEAU

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

LES CIBLES

Sont attendus :

- 9. La réalisation d'au moins 80 % du plan d'action du créneau.
- 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 dépassée.

- Au 31 décembre 2019, le créneau CFM estimait que son plan d'action 2016-2019 était réalisé à 95 %.
- Dans le détail, les sept cibles stratégiques prévues dans le plan ont toutes été atteintes, de même que 27 des 30 cibles opérationnelles. De la même façon, 33 des 34 actions initialement prévues ont été complétées, et beaucoup plus de projets que ce qui avait été planifié ont été réalisés.

Graphique 3.1

Degré de réalisation du plan d'action du créneau au 31 décembre 2019

95 %
du plan
a été réalisé



Source : Fichiers du créneau. Compilation MEI

Constats relatifs à la cible 10

La cible 10 est atteinte.

Voici les cas présentés par le créneau pour illustrer le succès de ses interventions.

1. Projet de soutien à la gestion des ressources humaines

Il s'agit d'un projet de collaboration entre quatre entreprises qui, grâce au créneau, ont pu se partager l'expertise d'un spécialiste des ressources humaines. Par l'entremise d'un questionnaire, elles ont identifié les défis communs pour lesquels elles souhaitaient recevoir à la fois de la formation et de l'accompagnement, pour pouvoir mettre au point des outils et des stratégies adaptés à leur réalité d'entreprise. Au-delà de l'apport du spécialiste, la collaboration entre les participants a procuré de nombreux bénéfices en matière d'échanges, de recherche de solutions et de partage des meilleures pratiques.

Un fabricant témoigne des retombées du projet en ces termes : « Nous avons démarré le projet alors que nous étions environ 45 employés. Nous employons maintenant près de 60 personnes [...]. Notre taux de rétention est exceptionnellement élevé et le bonheur au travail de nos employés a fortement augmenté. [...] C'est possiblement le projet qui aura été le plus intéressant pour le succès à long terme de notre organisation depuis plusieurs années. »

2. Projet de recrutement de travailleurs en Tunisie

Le créneau CFM a fait appel à Bussière Recrutement, une firme spécialisée en matière de recrutement de main-d'œuvre étrangère et de soutien à l'embauche. Le tout s'est déroulé en collaboration avec Stratégie Carrière, responsable de la prise en charge des nouveaux travailleurs étrangers, de leur installation et de leur intégration. Comme responsable de projet, CFM a accompagné les participants dans leur mission et offert du soutien lors des journées d'entrevue et d'examen.

Le voyage s'est soldé par l'embauche de neuf travailleurs et une belle collaboration entre les entreprises participantes, qui se sont montrées par ailleurs très satisfaites des résultats.

CHAPITRE 3

L'EFFICACITÉ DU CRÉNEAU

3. Visite technologique à FABTECH, Chicago

Le Créneau CFM, de concert avec l'organisme Carrefour Québec international, a permis à une délégation de cinq entreprises (avec 10 participants) de participer au prestigieux salon FABTECH, à Chicago, en novembre 2019. Les participants ont également pu profiter de visites d'entreprises.

L'objectif du projet était que les entreprises se créent un réseau de contacts solide qui leur permettrait de développer leur entreprise au-delà de cet événement, notamment en acquérant de nouvelles technologies les rendant plus performantes.

Le bilan s'est avéré très positif pour les participants, qui ont pu tisser des liens entre eux. Plus spécifiquement, certains ont rencontré de nouveaux fournisseurs et d'autres encore ont découvert de nouvelles technologies.

4. Formation numérique par vidéo

Les entreprises, confrontées à la rareté de la main-d'œuvre, peinent à libérer leurs travailleurs pour qu'ils puissent suivre de la formation. Ainsi, le projet offert avec le SAE Centre-du-Québec était une démarche d'initiation à la préparation de formations numériques par vidéo. Il visait également l'implantation d'une plateforme de gestion de la formation au sein de chacune des entreprises participantes. En plus d'être formées et d'obtenir des outils numériques, les 11 entreprises participantes ont bénéficié chacune d'une banque de 30 heures pour créer un projet avec un soutien technique et pédagogique professionnel.

En fin de compte, plus d'une trentaine de vidéos ont été réalisées dans le cadre du projet, sans compter toutes celles en cours et à venir, puisque les entreprises sont maintenant autonomes. Plusieurs vidéos touchaient les procédés de fabrication dans l'usine. Toutefois, d'autres services pourraient aussi être visés, comme la comptabilité ou la gestion des payes, de façon à assurer la continuité des opérations en cas d'absence pour maladie ou autres motifs.



CIBLES **9 et 10**

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 4

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

La mise en œuvre du plan d'action est probante et les cas fournis illustrent bien les réalisations du créneau CFM. Il demeure toutefois que l'envergure des « résultats collectifs probants » présentés est relativement modeste par rapport à d'autres initiatives d'autres créneaux.

CHAPITRE 3

L'EFFICACITÉ DU CRÉNEAU

3.2 CRITÈRE 5 : LA GOUVERNANCE ET LA GESTION DU CRÉNEAU

LES CIBLES

Sont attendues :

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 2019, celui-ci était composé de représentants de 17 organisations.
- En plus des 14 entreprises et des trois organismes membres, on compte trois postes d'observateurs, dont deux en provenance du Ministère.
- D'importantes entreprises siègent au comité de gestion du créneau CFM, comme le Groupe Mécanitec, FAB 3R, AGT Robotique ou encore Hydrexel, pour ne nommer que celles-là.

Constats relatifs à la cible 12

La cible 12 est partiellement atteinte.

Le créneau a adopté un code de gouvernance qui inclut les principes habituels de saine gestion axée sur les résultats, soit :

- Objectifs fixés dès le départ
- Planification budgétaire
- Planification stratégique
- Gouvernance adéquate
- Reddition de comptes annuelle
- Suivi des résultats

Le comité de gestion se réunit environ cinq fois par année pour assurer la planification et le suivi des projets et activités.

Les frais d'administration et de gestion représentent 15 % du budget de fonctionnement sur l'ensemble de la période, ce qui dépasse le seuil de 10 % demandé par le Ministère. Toutefois, la moyenne est gonflée par la première année de démarrage, et notamment par des honoraires importants. Le bilan de la dernière année, lui, respecte le seuil de 10 %.

Graphique 3.2

Composition du comité de créneau au 31 décembre 2019

17 membres, dont :



– 14 du secteur privé



– 3 d'organismes du secteur parapublic

Source : Fichiers du créneau. Compilation MEI.



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 partiellement atteinte.

Le comité de gestion est composé d'une large majorité d'entreprises, dont plusieurs sont des chefs de file dans leur domaine. Les membres du comité de créneau consultés confirment très majoritairement son bon fonctionnement. Toutefois, on devra surveiller le maintien du seuil des frais d'administration et de gestion.

CHAPITRE 3

L'EFFICACITÉ DU CRÉNEAU

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

LES CIBLES

Sont attendus :

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 à la cible 13

La cible est dépassée.

- Le créneau concentre principalement ses activités de promotion sur le territoire québécois. En trois ans, il a comptabilisé 23 activités faisant la promotion de son secteur et de sa région, ce qui nous fait une moyenne de plus de sept activités par année.
- Du côté des membres du comité de créneau consultés, tous considèrent que les réalisations du créneau sont notables à ce chapitre. Ils sont même 13 sur 15 à juger que le créneau en fait suffisamment.
- Toutefois, aucune activité n'a été réalisée ailleurs au Canada.

Constats relatifs à la cible 14

La cible est dépassée.

- Le nombre d'événements contribuant au développement de l'image de marque du créneau est évalué par celui-ci à 87, sans compter les autres invitations et activités externes qui, elles, sont au nombre de 107.
- La reconnaissance du comité de créneau est également acquise. En effet, tous les membres du comité de créneau qui ont répondu à la consultation se sont déclarés en accord avec l'affirmation 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.

Exemples d'activités que le créneau CFM a réalisées

- Plusieurs foires et salons de l'emploi; à Montréal, Shawinigan et ailleurs.
- Salon Québec Mines, Grand rendez-vous de l'exportation, mission à la Maison des régions de Montréal.
- Des activités de promotion des carrières associées à la conception et à la fabrication de machines dans différents établissements d'enseignement.
- À l'international, on remarque deux importantes missions, l'une en Tunisie (recrutement) et l'autre à Chicago (visites industrielles, réseautage et participation à l'important salon technologique FABTECH).

Réponses des membres du comité de créneau à la question :

« **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.** »

Oui (15) ou non (0)?

CHAPITRE 3

L'EFFICACITÉ DU CRÉNEAU

Constats relatifs à la cible 15

La cible 15 est dépassée.

De novembre 2016 à décembre 2019, le créneau a comptabilisé 80 communications et interventions dans les médias. Dans le détail, on compte 18 articles dans des journaux et 13 participations à des émissions de radio ou de télévision ainsi que 49 activités de communication sur Internet et dans d'autres médias.

De l'avis de 12 des 15 répondants du comité de créneau, le créneau communique suffisamment dans les médias. Plusieurs soulignent la pertinence de l'infolettre et d'autres, l'importance du « bouche-à-oreille d'un industriel satisfait ». Mais, certes, on pourrait toujours en faire plus, selon deux autres.



CIBLES 13 à 15

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 6

Les résultats sont jugés très satisfaisants, car les trois cibles sont dépassées.

Malgré son jeune âge, le créneau s'assure une bonne visibilité par sa présence dans de nombreuses activités ainsi que dans les médias. Proche des industriels, ses activités de promotion visent tout particulièrement à répondre aux enjeux de rareté de la main-d'œuvre. Toutefois, le concept de développement d'une image de marque reste difficile à mesurer. C'est quelque chose qui se développe sur le long terme.

CHAPITRE 4

← LES EFFETS DU CRÉNEAU

4.1 CRITÈRE 7 : LE DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES

LES CIBLES

Sont attendus :

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

Constats relatifs à la cible 16

La cible 16 est atteinte.

Voici les entreprises qui ont témoigné du succès de leur collaboration avec CFM. Les retombées principales concernent l'enjeu numéro un des industriels du secteur : la main-d'œuvre, son recrutement et sa rétention.

• 1

Ce manufacturier se spécialise dans la fabrication, l'usinage et l'assemblage mécanique de pièces de grandes dimensions. En 2019, il a participé à la mission de recrutement en Tunisie. En plus d'avoir mis la main sur trois nouveaux machinistes, l'entreprise vante l'accompagnement de professionnels expérimentés et le partage avec les autres entreprises participantes. Sans le créneau, elle n'aurait pu se lancer dans le recrutement à l'étranger. Ces trois ressources additionnelles combleront les départs à la retraite et participeront à la croissance de l'entreprise.

• 2

Ce groupe d'entreprises au service de l'industrie lourde se définit comme un guichet de services personnalisés pour les projets incluant l'ingénierie préliminaire et de détails, la fabrication, l'installation et l'entretien. Lui aussi témoigne avoir pu accroître ses capacités de production grâce au créneau. Il s'agit dans son cas d'un projet de recrutement en France qui, grâce à l'initiative de CFM, lui a permis d'embaucher trois travailleurs français.

• 3

Ce fabricant d'équipements industriels sur mesure a participé à plusieurs projets. À travers sa participation à des salons et à des missions commerciales sous l'égide de CFM, il a appris à connaître d'autres entreprises, puis à collaborer avec elles, et cela lui a permis l'accès à de nouveaux marchés, la croissance de ses ventes et la création de nouveaux emplois. Dans le concret, c'est ainsi qu'il a pu réaliser, chez un client, un projet qu'il n'aurait pas fait par lui-même. Également, il collabore avec un ancien compétiteur à la réalisation de projets chez un autre client.

Constats relatifs à la cible 17

La cible 17 est partiellement atteinte.

Lorsqu'on pose aux organismes partenaires du créneau la question des répercussions du créneau sur le développement économique régional, leurs réponses sont unanimes. Les six répondants estiment que le créneau contribue au développement économique de leur région et tous considèrent que le créneau apporte une valeur ajoutée et contribue au développement de leur secteur d'activité.

Cependant, comme les statistiques ne sont disponibles que sur une base régionale, on ne peut inclure dans le calcul les deux MRC de la Rive-Sud. À titre indicatif seulement, le PIB de la filière industrielle du créneau, en Mauricie, s'élevait à 84,5 M\$ en 2017, alors que le PIB régional était de 9,6 G\$¹. Ainsi, la conception et la fabrication de machines, en Mauricie, représentent moins de 1 % du PIB de la région.

¹ Données sur le 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 : Octobre 2019. La dernière année disponible est 2017. Les codes SCIAN utilisés sont 332 et 333.

CHAPITRE 4

← → LES EFFETS DU CRÉNEAU

On peut également comparer le total de 1,6 M\$ d'investissements que la présence du créneau a généré en trois ans à ces statistiques pour la région de la Mauricie seulement. On peut en conclure que l'effet du créneau est très modeste sur son secteur industriel, et encore plus sur l'ensemble de l'économie de son territoire.



CIBLES 16 et 17

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 7

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

Le créneau CFM n'en est qu'à son premier plan stratégique et devait surtout démarrer ses activités et construire son réseau. Il est normal que son effet soit encore modeste. La croissance des maillages et des différentes collaborations devrait éventuellement fournir un effet de levier plus important.

4.2 CRITÈRE 8 : L'INNOVATION ET LA RECHERCHE-DÉVELOPPEMENT

LES CIBLES

Sont attendus :

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

Constats relatifs à la cible 18

La cible n'est pas atteinte.

Dans la liste des projets structurants, aucun n'a pour thème l'innovation. On pourrait compter la mission technologique FABTECH, à Chicago, financée hors du PADS. Toutefois, le lien avec l'innovation demeure à l'état de potentiel qu'on veut favoriser. L'impact serait bien difficile à mesurer vu la nature du projet.

La consultation des membres du comité de créneau reflète cet état de fait. Moins de la moitié sont d'avis que les réalisations du créneau ont donné de bonnes retombées dans ce domaine. Les commentaires évoquent d'ailleurs que cet aspect reste à développer et que les entreprises ont exprimé d'autres priorités jusqu'à maintenant, surtout l'enjeu de la main-d'œuvre.

Constats relatifs aux cibles 19 et 20

Les cibles ne sont pas atteintes.

Si l'on s'en tient aux deux projets indiqués à la cible 18, la contribution du Ministère s'est élevée à un peu plus de 50 %, alors que celle des entreprises a atteint 43 %. C'est une participation bien au-dessus de la cible, mais elle ne saurait être évaluée indépendamment de la précédente. Dans la mesure où ce ne sont pas des projets d'innovation appliquée à des procédés ou à des produits, la cible n'est pas valide.

Sur cette base, on ne peut constater la présence d'innovations technologiques découlant des activités du créneau, ce qui est un jugement confirmé par la consultation des membres du comité de créneau. En effet, seulement trois des quinze répondants se sont montrés d'accord avec l'affirmation « Les activités du créneau ont contribué à la mise au point d'innovations technologiques (de produits et de procédés) ».

CHAPITRE 4

← → LES EFFETS DU CRÉNEAU



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.

Les activités sur la sécurité informatique, la formation en ligne et d'autres enjeux technologiques vont dans la bonne direction. Cependant, il reste un potentiel énorme et non exploité de rattrapage technologique et en innovation, notamment du côté de l'industrie 4.0.

Toutefois, on comprendra qu'un créneau en démarrage se soit concentré sur la priorité que ses entreprises membres lui ont exprimée, soit la pénurie de main-d'œuvre. Néanmoins, une large place devra être faite à l'enjeu de l'innovation dans un prochain plan stratégique pour répondre aux attentes du Ministère.

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

LES CIBLES

Sont attendues :

21. Une contribution directe ou induite à l'emploi et à l'attraction de la 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 atteinte.

Le créneau a comptabilisé cinq emplois créés dans son secteur et sa région. Le nombre de personnes recrutées à l'extérieur de la région s'élève à 27.

C'est une faible création d'emplois, mais dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre, c'est surtout vers l'attraction de main-d'œuvre que les efforts ont été déployés. D'ailleurs, une large majorité des membres du comité de créneau consultés partage ce constat. Les deux missions en Tunisie ont été un succès et la participation du créneau à de très nombreux salons de l'emploi est également soulignée.

Constats relatifs à la cible 22

La cible 22 est atteinte.

Le créneau dénombre 17 participations à des activités de sensibilisation aux carrières dans son secteur. Un comité de main-d'œuvre existait déjà au sein de la Table métal avant la création du créneau. Des présentations sont faites dans différents établissements de formation et des efforts sont faits du côté de l'intégration en emploi de personnes marginalisées.

Du côté des programmes de formation, le créneau a collaboré avec un centre de formation professionnelle pour la mise en place d'un projet de travail-études pour les soudeurs-monteurs. Une commission scolaire de la région vante également sa collaboration avec le créneau pour le démarrage de formations en techniques d'usinage et en mécanique industrielle, par exemple. Elle souligne aussi certaines formations sur mesure développées avec le soutien financier de Services Québec.



CIBLES
21 et 22

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 9

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

L'attraction et la rétention de main-d'œuvre sont des enjeux encore plus cruciaux que la création d'emplois. D'ailleurs, l'implication du créneau dans la promotion des carrières dans son secteur est notable. Toutefois, plusieurs possibilités de collaboration pour améliorer les programmes de formation, avec des établissements comme le Centre collégial de transfert de technologie du Cégep de Trois-Rivières, par exemple, demeurent inexplorées.

CHAPITRE 5



LES CONCLUSIONS DE L'ÉVALUATION

5.1 PRINCIPAUX CONSTATS

Principaux résultats du créneau d'excellence Conception et fabrication de machines (CFM)		Atteinte des cibles
Degré d'atteinte des cibles		
Du 15 novembre 2016 au 31 décembre 2019		
Légende : = dépassée = atteinte = partiellement atteinte = non atteinte		
La pertinence du créneau		
Critère 1 : La masse critique et le périmètre		
– Présence d'un noyau de 44 organisations participant régulièrement au créneau.		
– Progression du nombre d'entreprises participant occasionnellement.		
Critère 2 : La mobilisation et le financement		
– Les 136 entreprises dans le périmètre représentent environ 57 % de la filière régionale.		
– Les investissements de 1,6 M\$ représentent moins de deux fois l'aide financière accordée.		
– 75 activités et 10 projets jugés structurants, dont 41,5 % des coûts sont assumés par le privé.		
Critère 3 : Les partenariats et les collaborations		
– 37 partenariats et collaborations, dont moins de 75 % avec des entreprises.		
– 100 % des projets structurants réalisés en collaboration avec d'autres organismes.		
– 15 projets interrégionaux et 11 projets intercréneaux.		
L'efficacité du créneau		
Critère 4 : L'atteinte des objectifs du plan d'action		
– Plan d'action 2016-2019 réalisé à 95 % au 31 décembre 2019.		
– Démonstration de quatre cas à succès.		
Critère 5 : La gouvernance et la gestion du créneau		
– Comité de créneau composé d'une forte majorité d'entreprises.		
– Utilisation des principes habituels de saine gestion axée sur les résultats et frais conformes.		
Critère 6 : Le rayonnement et l'image de marque		
– 2 activités de promotion à l'international et de nombreuses autres au Québec chaque année.		
– 87 événements promouvant l'image de marque et reconnaissance du comité de créneau.		
– 80 communications dans tous les types de médias.		
Les effets du créneau		
Critère 7 : Le développement des entreprises		
– 3 témoignages d'entreprises illustrant des succès modestes obtenus grâce au créneau.		
– Faible contribution du créneau au développement économique régional.		
Critère 8 : L'innovation et la recherche-développement		
– 2 projets d'innovation modestes.		
– Projets trop modestes pour évaluer l'investissement des entreprises.		
– Absence d'innovation technologique découlant des activités du créneau dans les entreprises.		
Critère 9 : La formation de la main-d'œuvre et l'emploi		
– Contribution notable à l'emploi et efforts soutenus d'attraction de main-d'œuvre.		
– Contribution à l'amélioration des programmes de formation dans le secteur.		

CHAPITRE 5



LES 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 jugée convaincante par la présente évaluation. On observe un succès certain à mobiliser les organisations du secteur dans des activités et des projets, et les partenariats et collaborations sont nombreux. Par ailleurs, les entreprises sont très présentes, mais leur contribution au financement des projets est en deçà des attentes.

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

L'efficacité du créneau est jugée probante. En effet, le plan d'action du créneau a été réalisé à 95 %. La gouvernance et la gestion du créneau sont conformes aux bonnes pratiques et les frais administratifs et de gestion, bien qu'importants au démarrage, ont atteint le seuil attendu par le Ministère la troisième année. Le créneau est très actif dans l'animation de son milieu et la promotion de son secteur.

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

Les retombées sont jugées insatisfaisantes. D'importants efforts sont consentis au recrutement de main-d'œuvre, mais l'innovation appliquée est un axe d'intervention très peu développé. On ne mesure pas d'incidence sur le développement économique régional, et trop peu de retombées concrètes de la présence du créneau au sein des entreprises, que ce soit en matière de croissance du chiffre d'affaires, de conquête de nouveaux marchés ou de mise au point de nouveaux procédés ou produits.

5.3 APPRÉCIATION GÉNÉRALE DES RÉSULTATS

La pertinence du créneau par rapport aux objectifs du Ministère est évaluée à 31 points sur 40. Les résultats sont satisfaisants pour l'ensemble des critères évalués.

L'efficacité du créneau à réaliser son plan d'action 2016-2019 est évaluée à 33 points sur 40. Des résultats très satisfaisants sont constatés dans un des critères évalués et les deux autres sont jugés satisfaisants.

Les effets du créneau dans son périmètre d'intervention sont évalués à 10 points sur 20. L'un des critères évalués obtient des résultats satisfaisants, mais les résultats des deux autres sont jugés insatisfaisants et partiellement satisfaisants.

L'évaluation des résultats aboutit à un pointage de 75 sur 100. Par rapport aux résultats visés par le Ministère et à ses objectifs, **la performance du créneau est jugée satisfaisante, car le score obtenu se situe entre 70 % et 89 %.**

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



CHAPITRE 5



LES CONCLUSIONS DE L'ÉVALUATION

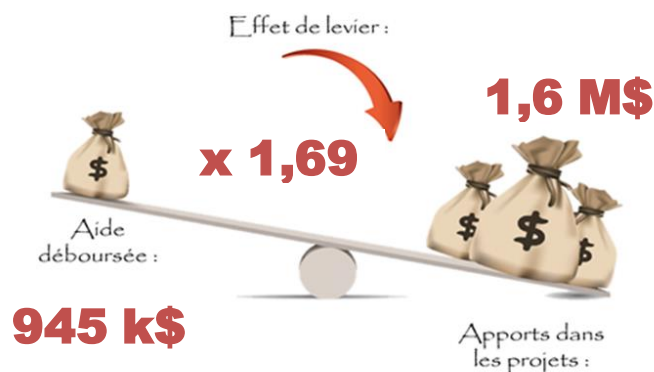
5.4 PERSPECTIVES ET PÉRENNITÉ DU CRÉNEAU

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

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

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

- Du côté de l'investissement, la présente évaluation a démontré comment l'aide financière de 920 k\$ consentie par le Ministère pendant la période évaluée a généré un investissement total de 1,6 M\$ dans les régions de la Mauricie et du Centre-du-Québec. Donc, pour chaque dollar d'aide financière, c'est 0,69 \$ supplémentaire qui a été investi par les entreprises et différents partenaires dans les activités, les projets et le fonctionnement du créneau CFM. L'effet de levier illustre le degré d'engagement de l'industrie au sein du créneau et envers sa filière industrielle. En se référant à la cible quatre, on peut conclure que l'effet de levier est en deçà des attentes du Ministère.



- Lorsqu'on interroge les membres du comité de créneau 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 cinq ans. Quant à la conjoncture économique, c'est plus difficile à prévoir, mais 12 des 15 répondants prévoient une conjoncture favorable.
- Les membres de la filière d'experts consultés, eux aussi, sont tous optimistes quant à l'avenir du créneau. Ils constatent les succès actuels de l'organisation et le potentiel de la mobilisation, des partenariats et des maillages qui ont été réalisés. La productivité et l'innovation, en lien avec l'industrie 4.0, semblent devoir être les prochaines priorités, après la main-d'œuvre. Bref, encore beaucoup de travail à faire et de défis à relever.
- 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



LES 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, il est suggéré de porter une attention aux éléments suivants :

1. L'innovation, la recherche et le développement (Critère 8 : score de 19 %)

Le nombre de projets d'innovation devrait être plus élevé, de même que les investissements qui en découlent. Il serait important d'axer les projets sur des percées technologiques applicables au sein des entreprises.

2. Le développement de marché et la croissance des entreprises (Critère 7 : score de 60 %)

Le créneau a su, avec succès, créer des liens, des alliances et des partenariats à l'intérieur et à l'extérieur de son périmètre. Désormais, il serait bon de faire fructifier cette synergie pour multiplier le nombre et l'ampleur des projets, augmenter les investissements et, surtout, favoriser des bénéfices concrets et mesurables au sein des entreprises.

Ce constat rejoint également le critère 2, où la cible 4 n'a pas été atteinte; c'est-à-dire que les investissements totaux dans les activités et les projets du créneau représentent au moins le double de l'aide financière du Ministère.

3. L'utilisation des principes habituels de saine gestion axée sur les résultats (Cible 12)

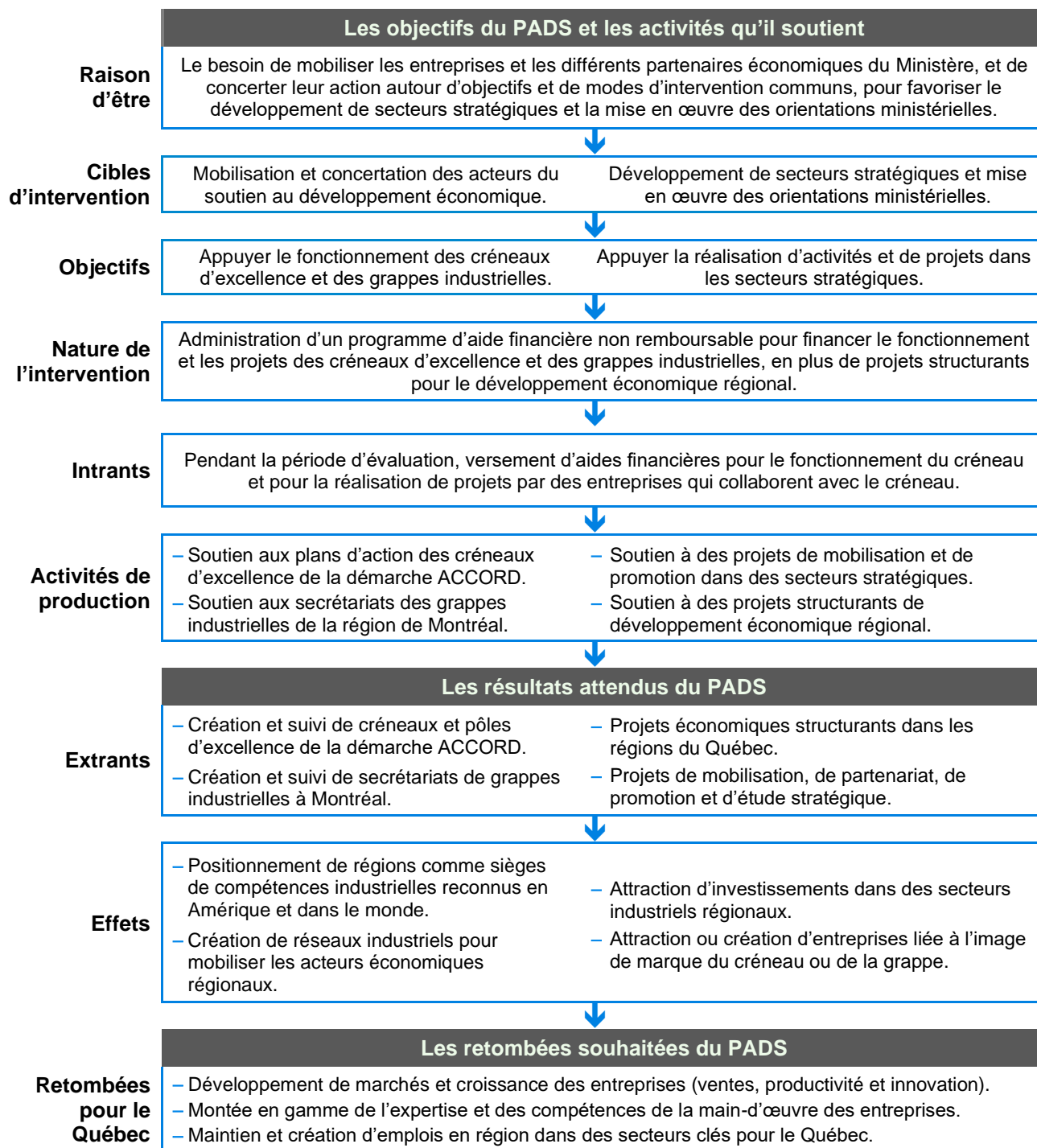
La proportion des frais d'administration et de gestion a été dépassée sur l'ensemble de la période, mais conforme la dernière année. Une attention particulière sera nécessaire pour s'assurer du maintien du seuil exigé par le Ministère.

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 lui sont associées, en fonction des échelles présentées au tableau A1 ci-dessous. Par exemple, prenons le critère 1 : comme les cibles 1 et 2 sont atteintes, les résultats pour ce critère seront jugés satisfaisants.

Après l'évaluation 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 A1. Le pointage est établi d'après la pondération présentée au tableau A2 ci-dessous.

- Exemple de calcul du pointage 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 à 1,49 point si la cible n'est pas atteinte, 1,5 à 2,09 points si la cible est en partie atteinte, 2,1 à 2,69 points si la cible est atteinte, et jusqu'à 3 points si la cible est dépassée.
 - **Étape 4** : Le pointage final est obtenu par règle de 3. Exemple pour deux cibles atteintes :
 - $[(2,1 + 2,2) \times 13,33] / 6 = 9,55$ sur 13,33

Tableau A1

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 A2

Pondération appliquée aux thèmes évalués

Éléments à évaluer	Poids en %
La pertinence du financement	40
L'efficacité du créneau	40
Les retombées du financement	20

À terme, ce système de pointage permettra de disposer rapidement et de façon permanente d'un classement de la performance de chacun des 36 créneaux d'excellence. Le système de classement est inspiré de celui utilisé par le Conference Board du Canada² et donne l'information selon le modèle suivant :

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

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

A Performance très satisfaisante (90-100)

C Performance insatisfaisante (50-69)

B Performance satisfaisante (70-89)

D Performance très insatisfaisante (0-49)

² Conference Board du Canada [en ligne, le 2 mai 2017]. www.conferenceboard.ca/hcp/provincial/environment.aspx.

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. Voici les sources de données utilisées dans la présente évaluation :

- **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**

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 restreint, ou comité de direction, est composé de 17 membres. Néanmoins, une définition plus large du comité de créneau peut inclure différents acteurs contribuant ou ayant contribué régulièrement au fonctionnement de l'organisme. Au total, ce sont 15 questionnaires remplis qui ont été reçus aux fins de la présente évaluation.

- **Consultation d'organisations ayant participé à un projet structurant ou à un projet d'affaires**

Douze questionnaires remplis ont été reçus.

- **Consultation des réseaux de la filière du créneau (experts reconnus, présidents d'associations ou de réseaux)**

Six questionnaires remplis ont été reçus.

- **Consultation des parties prenantes clés du 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 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 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 évalués. 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 rend impossible la réalisation d'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 la consultation des parties prenantes clés au dossier : entreprises, membres du comité de créneau et membres du comité d'évaluation.

1.E TABLEAU DE POINTAGE

Évaluation de la performance du créneau d'excellence CFM			
Pointage final des résultats sur 100			
	Score obtenu	Maximum possible	
Pertinence du créneau			
	Critère 1 : La masse critique et la mobilisation	10,67	13,33
	Critère 2 : Le périmètre et le financement	9,04	13,33
	Critère 3 : Les partenariats et les collaborations	11,11	13,33
	<i>Sous-total Pertinence (sur 40 points)</i>	<u>30,81</u>	40,00
Efficacité du créneau			
	Critère 4 : L'atteinte des objectifs du plan d'action	10,89	13,33
	Critère 5 : La gouvernance et la gestion du créneau	10,22	13,33
	Critère 6 : Le rayonnement et l'image de marque	12,30	13,33
	<i>Sous-total Efficacité (sur 40 points)</i>	<u>33,41</u>	40,00
Effets du créneau			
	Critère 7 : Le développement des entreprises	4,00	6,67
	Critère 8 : L'innovation et la recherche-développement	1,26	6,67
	Critère 9 : La formation de la main-d'œuvre et l'emploi	5,22	6,67
	<i>Sous-total Effets (sur 20 points)</i>	10,48	20,00
	Total sur 100	74,7	100,00



economie.gouv.qc.ca