



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

Ministère de l'Économie et de l'Innovation

CRÉNEAU D'EXCELLENCE VALLÉE DE LA PLASTURGIE

Rapport d'évaluation

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



NOTES AU LECTEUR

- 1) Sauf avis contraire dans le texte, toutes les sommes indiquées sont en dollars canadiens. Les symboles suivants sont utilisés : k\$ pour milliers de dollars, M\$ pour millions de dollars et G\$ pour milliards de dollars.
- 2) Selon l'indicateur considéré, le total des résultats peut comporter un écart de ± 1 % pour les pourcentages ou de ± 1 pour les autres valeurs. Cet écart s'explique par l'arrondissement des résultats présentés.
- 3) Dans le présent document, le terme *PME* désigne toute petite ou moyenne entreprise de moins de 250 employés, peu importe son chiffre d'affaires ou la valeur de ses actifs. Cette définition de *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 (UE) et de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE).
- 4) À moins d'avis contraire, les résultats présentés dans le document concernent la période du 1^{er} avril 2014 au 31 mars 2019.

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

Elle vise à apprécier les résultats de l'aide financière de 548 k\$ accordée pour le fonctionnement du créneau et ses projets, du 1^{er} avril 2014 au 31 mars 2019.

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

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

AUTEUR DU RAPPORT

Marc-Michel Lavoie, évaluateur
Recherche et rédaction

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

Ce document est disponible
sur demande auprès de cette direction.

POUR NOUS JOINDRE

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

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

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

Le présent rapport d'évaluation est le fruit de la collaboration de plusieurs personnes sans qui les travaux n'auraient pu être menés à leur terme. À cet égard, nous tenons à remercier toutes les personnes associées de près ou de loin à sa réalisation, notamment le personnel de la Direction du soutien à l'entrepreneuriat et aux créneaux d'excellence (DSECE) du SEAT et le personnel du créneau d'excellence Vallée de la Plasturgie.

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

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

LES MEMBRES DU COMITÉ D'ÉVALUATION

- **Pascal Baillargeon**, président du conseil d'administration
Vallée de la Plasturgie
- **Simon Chrétien**, directeur général
Vallée de la Plasturgie
- **Simon Fortin**, conseiller en développement économique
Direction régionale de Chaudière-Appalaches (DRCA), MEI
- **Christine Gagnon**, conseillère en développement des créneaux d'excellence
Direction du soutien à l'entrepreneuriat et aux créneaux d'excellence (DSECE), MEI
- **Marc-Michel Lavoie**, évaluateur
Direction des programmes et de l'évaluation (DPE), MEI
- **Christophe Marchal**, évaluateur en chef
DPE, MEI
- **Pierre Roberge**, coordonnateur régional ACCORD
DRCA, MEI

Sylvie Marcotte

Directrice
Direction des programmes et de l'évaluation

Christophe Marchal

Évaluateur en chef
Direction des programmes et de l'évaluation

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

La performance du créneau est jugée insatisfaisante (pointage de 69 sur 100). L'évaluation confirme la pertinence du créneau par rapport aux objectifs du Ministère. Cependant, des améliorations sont souhaitables quant à son efficacité dans l'atteinte des résultats visés et l'obtention d'effets positifs sur le développement de la filière des matériaux composites et plastiques dans la région de Chaudière-Appalaches. Les principaux résultats constatés sont les suivants :

✓ Pertinence

- Un noyau de 33 organisations participe régulièrement aux activités du créneau.
- Jusqu'à 35 organisations participent occasionnellement aux projets et aux activités du créneau.
- Le périmètre du créneau représente 80 % de la filière régionale.
- 640 k\$ ont été investis dans les projets et les activités du créneau.
- 273 activités et 14 projets structurants ont été réalisés.
- 33 partenariats et collaborations ont été établis.
- Seulement 10 % des projets et des activités ont été réalisés en collaboration avec d'autres organisations.
- 7 projets interrégionaux et 7 projets intercréneaux ont été mis en œuvre.

✍ Conclusion

L'évaluation permet ces constats :

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

Efficacité



- Au 31 mars 2019, 84 % du plan d'action avait été réalisé.
- 3 cas à succès avec des résultats collectifs probants pour les entreprises ont été présentés.
- 7 membres industriels siègent au comité de créneau sur un total de 9 membres.
- De saines pratiques de gestion ont été mises en œuvre, mais les frais administratifs représentent 13 % des dépenses.
- 141 activités de promotion du secteur d'activité ont été réalisées.
- 132 réalisations avaient pour objectif de développer une image de marque du créneau et du secteur.
- 328 activités de communication dans les médias ont été réalisées.

Effets



- Le créneau a contribué directement à la croissance de 56 entreprises. Par contre, seulement 2 témoignages d'entreprises ont été reçus.
- Le PIB de l'industrie compte pour 1,9 % du PIB de la région du créneau.
- 3 projets structurants d'innovation ont été réalisés avec des entreprises.
- 54 k\$ ont été investis en innovation par les entreprises et les organismes partenaires.
- 3 innovations technologiques ont découlé des projets et des activités du créneau.
- Le créneau n'a fourni aucune donnée quant à sa contribution à la création d'emplois et à l'attraction de main-d'œuvre dans sa région.
- L'effet du créneau sur la formation dans son domaine est positif.



TABLE DES MATIÈRES

	1.1	Objectifs, méthode, portée et limites de l'évaluation.....	1
CHAPITRE 1	1.2	Portrait du créneau.....	2
CONTEXTE DE L'ÉVALUATION	1.3	Intervention du Ministère.....	3
	1.3.1	Chaîne des résultats visés.....	3
	1.3.2	Aide financière du Ministère.....	4
CHAPITRE 2	2.1	Critère 1 : La masse critique et la mobilisation.....	5
PERTINENCE DU CRÉNEAU	2.2	Critère 2 : Le périmètre et le financement.....	6
	2.3	Critère 3 : Les partenariats et les collaborations.....	10
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.....	12
	3.3	Critère 6 : Le rayonnement et l'image de marque.....	14
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.....	19
CHAPITRE 5	5.1	Principaux résultats.....	21
CONCLUSIONS DE L'ÉVALUATION	5.2	Réponses aux questions de l'évaluation.....	22
	5.3	Appréciation générale des résultats.....	22
	5.4	Perspectives de développement du créneau.....	23
	5.5	Éléments à suivre en cas de renouvellement de l'aide.....	24
ANNEXE		Compléments méthodologiques.....	26

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

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

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

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

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

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

Tableau 1.1

Protocole d'évaluation des résultats du créneau d'excellence Vallée de la Plasturgie

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

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

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

La fiabilité des informations factuelles utilisées est vérifiée par recoupement de multiples sources de données, ce qui permet de croiser l'information et de juger de son exactitude. Les sources d'information utilisées sont les suivantes : les états financiers audités du créneau, les fichiers de suivi des résultats et 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 sont en annexe.

CHAPITRE 1

CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

1.2 PORTRAIT DU CRÉNEAU

1.2.1 Mission et vision

Le créneau d'excellence Vallée de la Plasturgie, lancé en septembre 2008, a pour mission de contribuer au développement économique de l'industrie des matériaux composites et plastiques de la région de Chaudière-Appalaches ainsi qu'à son rayonnement international, en misant sur une offre technologique diversifiée quant aux procédés de fabrication et à l'expertise unique des intervenants disponibles sur le territoire. La Vallée de la Plasturgie vise par ses actions à mobiliser et à concerter l'action des partenaires économiques autour d'objectifs et de modes d'intervention communs pour favoriser le développement du secteur des matériaux composites et plastiques de la région de Chaudière-Appalaches.

La vision du créneau était que l'industrie des plastiques et matériaux composites de la région de Chaudière-Appalaches soit reconnue à l'échelle internationale, d'ici 2019, comme un pôle de référence présentant une offre de produits novateurs, technologiques, écologiques, diversifiés et à forte valeur ajoutée.

1.2.2 Champs d'intervention et offre de services du créneau

Les champs d'intervention de la Vallée de la Plasturgie sont la formation, le développement des affaires, l'innovation, l'international, l'environnement et le capital humain. Elle offre à ses membres les services suivants :

- **Réalisation de projets structurants** : le créneau réalise, avec les entreprises du secteur de la plasturgie en Chaudière-Appalaches, des projets structurants qu'elles ne pourraient pas réaliser seules.
- **Guichet unique en formation continue** : le créneau agit comme agrégateur des besoins de formation des entreprises qui en font la demande. Il peut ensuite organiser, en collaboration avec le centre de formation approprié (cégep, centre de formation professionnelle, etc.), une formation qui regroupe les employés des différentes entreprises ayant un besoin similaire. De plus, le créneau peut coordonner ou produire les demandes de financement (subvention) pour la conception et la réalisation des formations retenues.
- **Guichet unique d'aide au recrutement de main-d'œuvre** : dans le cadre de ses activités d'appui au développement de ses membres, le créneau offre une plateforme d'aide au recrutement de main-d'œuvre bonifiée.
- **Plateforme d'accompagnement pour le diagnostic et l'évaluation des besoins** : un canal unique pour les besoins en innovation des entreprises et un service d'accompagnement gratuit.
- **Service « concierge »** : vise à faciliter le travail des membres à la recherche d'information sur des programmes et d'autres ressources pour le fonctionnement ainsi que le développement de leur entreprise. Offert par téléphone ou en personne, ce service permet aux membres de trouver réponse à leurs questions en plus de découvrir des programmes d'aide bénéfiques.
- **Regroupement d'achats** : rabais et privilèges pour les entreprises membres et les employés dans un réseau de partenaires en pleine expansion. Ce service offre la possibilité de participer à un programme d'appel d'offres regroupé pour obtenir des rabais substantiels sur différents intrants (biens) de commodité.

CHAPITRE 1

CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

1.2.3 Portrait financier du créneau

Le tableau 1.2 ci-dessous présente les revenus du créneau selon ses états financiers. Pour la période 2015-2019, le créneau d'excellence Vallée de la Plasturgie a obtenu des revenus de 594 k\$, dont 75 % proviennent de subventions publiques pour son fonctionnement. Le déficit de l'exercice est de 43 k\$.

Tableau 1.2

Revenus du créneau d'excellence Vallée de la Plasturgie, 2015-2019 (en k\$)

Revenus annuels (en k\$)	2015	2016	2017	2018	2019
— Subvention MEI (fonctionnement)	90	75	93	90	100
— Commandites	15	15	6	8	7
— Cotisations membres	7	8	8	5	8
— Autres contributions	8	2	4	9	36
Total des revenus	120 k\$	100 k\$	111 k\$	112 k\$	151 k\$
Bénéfice (déficit) net de l'exercice	2	(23)	(9)	(6)	(7)

Source : États financiers du créneau d'excellence Vallée de la Plasturgie du 1^{er} avril 2014 au 31 mars 2019.

1.3 INTERVENTION DU MINISTÈRE

1.3.1 Chaîne des résultats visés

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

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

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

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

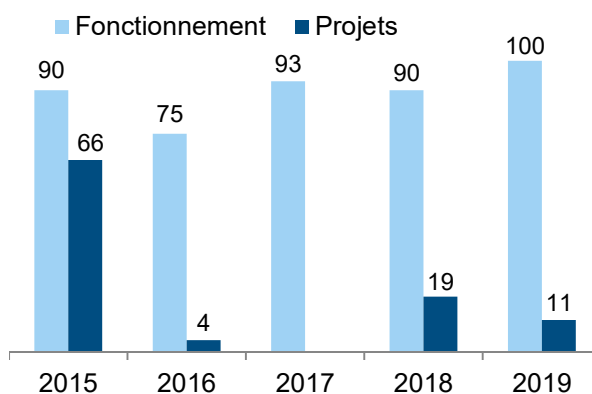
1.3.2 Aide financière du Ministère

Le graphique 1.1 ci-dessous présente l'aide financière du Ministère versée au créneau pour son fonctionnement durant la période d'évaluation ainsi qu'aux promoteurs des projets liés au créneau. Du 1^{er} avril 2014 au 31 mars 2019, 548 k\$ d'aide financière ont été accordés pour le fonctionnement et les projets du créneau, soit :

- 448 k\$ d'aide financière pour le fonctionnement, versée directement au créneau dans le cadre du volet 1 du PADS;
- 100 k\$ d'aide financière pour des projets, versée aux promoteurs dans le cadre du volet 2 du PADS. Le promoteur peut être une entreprise ou un organisme à but non lucratif (OBNL). Par conséquent, l'aide n'est pas versée directement au créneau, mais elle lui est attribuée parce qu'il a participé au montage et à la coordination de la réalisation du projet.

Graphique 1.1

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



Sources : Documentation administrative du MEI et créneau.



2.1 CRITÈRE 1 : LA MASSE CRITIQUE ET LA MOBILISATION

LES CIBLES

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

Constats relatifs à la cible 1

La cible est atteinte. Au total, 33 organisations ont participé régulièrement aux activités du créneau¹ au cours de la dernière année (graphique 2.1).

Ce sont 24 PME, deux grandes entreprises, trois établissements d'enseignement et quatre autres organisations.

Entre 2015 et 2019, le nombre d'organisations participantes a augmenté de 65 %, passant de 20 à 33.

Graphique 2.1

Participants réguliers aux activités du créneau

33
dont
27 entreprises



Sources : Fichiers MEI et créneau, compilation MEI.

Le créneau peut compter sur l'appui de plus de 20 membres cotisants chaque année. Selon le créneau, plusieurs de ces entreprises sont en pleine croissance, adoptent des pratiques innovantes et font prospérer l'industrie. La majorité des membres font partie du créneau depuis sa fondation, tandis que d'autres membres se sont joints au créneau à la suite du travail de recrutement de son directeur.

La majorité des membres du comité de créneau consultés (5/9) confirme que la notoriété du créneau incite les entreprises du secteur des matériaux composites et plastiques à en devenir membres ou à participer à ses activités, et que la programmation des projets du créneau tient compte des besoins de l'industrie (8/9). Le nombre de membres est peu élevé, mais les entreprises démontrent de l'intérêt.

Constats relatifs à la cible 2

La cible est dépassée. Lors de la période d'évaluation, jusqu'à 35 organisations, dont 25 entreprises, ont participé occasionnellement aux activités et aux projets du créneau (graphique 2.2).

Entre 2015 et 2019, le nombre de participants occasionnels a augmenté de 75 %, passant de 20 à 35.

Graphique 2.2

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

35 organisations, soit :

- 25 entreprises
- 10 organismes



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 une cible est atteinte et une cible est dépassée. Le noyau de 33 participants réguliers aux activités et aux projets du créneau est supérieur à la cible, et le nombre de participants a été en forte augmentation entre la première et la dernière année. Le créneau a réussi à mobiliser une masse critique d'entreprises et d'organismes dans ses activités et ses projets, et la participation occasionnelle des organisations au créneau a fortement augmenté.

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

2.2 CRITÈRE 2 : LE PÉRIMÈTRE ET LE FINANCEMENT

LES CIBLES

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

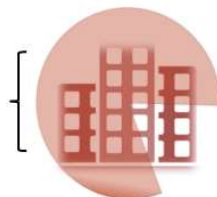
Constats relatifs à la cible 3

La cible est dépassée. Lors de la période d'évaluation, le périmètre du créneau a compté jusqu'à 52 entreprises. Le périmètre est constitué par les entreprises qui ont participé régulièrement ou occasionnellement aux activités et projets du créneau dans sa région entre 2015 et 2019.

Graphique 2.3

Périmètre du créneau dans sa région

80 %
des entreprises de la filière des
matériaux composites et
plastiques en
Chaudière-Appalaches



Sources : Fichiers MEI et créneau, compilation MEI.

Les 52 entreprises du périmètre du créneau représentent 80 % des 65 entreprises² de la filière des matériaux composites et plastiques de la région de Chaudière-Appalaches (graphique 2.3). Ces 65 entreprises représentent 11 % des 596 entreprises en matériaux composites et plastiques de la province.

Constats relatifs à la cible 4

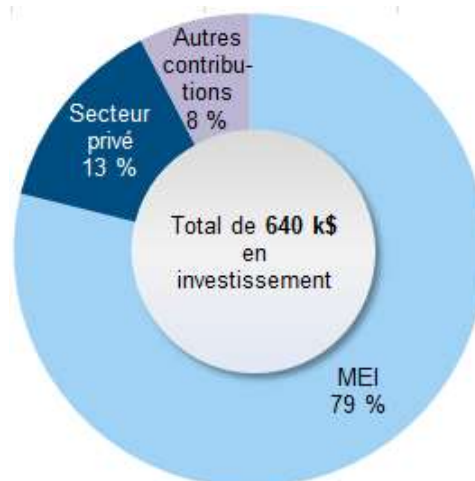
La cible n'est pas atteinte. Les investissements en espèces dans les activités et les projets du créneau se sont élevés à 640 k\$ au cours de la période d'évaluation (graphique 2.4).

Avec une part de 79 %, le Ministère est le partenaire financier qui contribue le plus aux activités et aux projets du créneau. Il est suivi par le secteur privé, qui contribue à 13 % du financement total, et des autres contributeurs, qui comptent pour 8 %.

Ainsi, les investissements totaux dans les activités et les projets du créneau (640 k\$) représentent 1,3 fois le montant total d'aide financière du MEI (505 k\$).

Graphique 2.4

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



Sources : Fichiers MEI et créneau, compilation MEI.

² Les secteurs d'activité de ces entreprises correspondent aux codes 3261 (Fabrication de produits en plastique) et 3262 (Fabrication de produits en caoutchouc) du Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN).

Constats relatifs à la cible 5

La cible est atteinte. Le créneau a réalisé 273 activités, dont la majorité (113) est liée à la veille et à des études (graphique 2.5).

À cela s'ajoute la réalisation de 14 projets structurants, dont le coût total de réalisation est de 342 k\$, soit 24 k\$ en moyenne par projet. Le financement public représente 64 % de leur coût total de réalisation, alors que la contribution privée est de 36 %. En plus de ces sources de financement, un fonds de réserve du créneau créé par des sources privées au fil des ans a été utilisé pour assurer la réalisation de certains projets.

Outre la réalisation d'activités et de projets d'affaires, le créneau a participé chaque année à des activités et des projets externes. Il a assisté à 123 activités externes, dont la majorité (33) consistait en des ateliers, des formations ou des réunions.

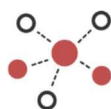
Graphique 2.5

Activités réalisées et participation du créneau à des activités externes



273 activités, dont :

- 113 activités liées à la veille et à des études.
- 109 activités qui visent la promotion, la mobilisation et la visibilité du créneau.
- 41 activités qui touchent la recherche et l'innovation et les meilleures pratiques d'affaires.



14 projets structurants terminés, dont le coût total est de 342 k\$:

- 64 % de financement public dans les projets structurants.
- 36 % d'apports de source privée dans les projets structurants.



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

- 57 invitations à des ateliers, à des formations et à des réunions.
- 32 invitations à des colloques, à des conférences et à des séminaires.

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



CIBLES 3 à 5

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 2

Les résultats sont jugés partiellement satisfaisants, car une cible n'est pas atteinte, une cible est atteinte et une cible est dépassée. Le périmètre du créneau correspond à 80 % des entreprises de la filière des matériaux composites et plastiques de la région de Chaudière-Appalaches. Le créneau a réalisé un peu plus de deux projets structurants par année en moyenne. Cependant, les investissements dans les activités et les projets du créneau proviennent en forte majorité du secteur public. Il y aurait donc lieu d'encourager les investissements privés dans les activités et les projets du créneau, notamment dans les projets structurants (seulement un peu plus du tiers des investissements sont d'origine privée).

2.3 CRITÈRE 3 : LES PARTENARIATS ET LES COLLABORATIONS

LES CIBLES

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

Constats relatifs à la cible 6

La cible est partiellement atteinte. Le créneau a noué 33 partenariats et collaborations avec d'autres organisations dans le cadre de la réalisation de projets d'innovation, de promotion ou de réseautage (graphique 2.6). Cependant, une proportion de seulement 35 % de ces partenariats, donc à peine plus du tiers, a été réalisée avec des entreprises.

Le créneau a réalisé quelques projets avec la Vallée des Élastomères, notamment le projet Alliance Monde Polymères 2014 et une mission dans le Midwest. Il a aussi réalisé trois missions au Mexique avec Export-Québec et a établi des partenariats avec des entreprises pour en faire bénéficier ses membres. Le créneau a plus de dix ententes actives de partenariat avec des entreprises. Le créneau est aussi l'instigateur et le porteur de la nouvelle Table de concertation de la plasturgie au Québec, qui regroupe les principaux organismes qui interviennent au sein de l'industrie québécoise de la plasturgie.

Graphique 2.6

Partenariats et collaborations noués par le créneau

33 partenariats et collaborations, soit :



Sources : Fichiers créneau, compilation MEI.

La majorité des membres du comité de créneau consultés (8/9) considèrent que le créneau collabore suffisamment avec d'autres organismes de soutien au développement économique lorsqu'il réalise ses activités et ses projets. Selon eux, plusieurs partenaires participent à la réalisation des projets et activités du créneau, notamment afin de soutenir son directeur. Cependant, une minorité des membres consultés (4/9) est d'avis que les partenariats réalisés par le créneau ont donné de bons résultats quant au développement de la filière; cinq membres n'étaient pas en mesure de se positionner sur cette question. Du point de vue du créneau, les partenariats ont eu des retombées favorables pour un certain nombre de membres et offrent un potentiel de retombées encore plus grandes à long terme.

Constats relatifs à la cible 7

La cible n'est pas atteinte. Le créneau a réalisé seulement 10 % de ses activités et projets, soit 29 activités et projets sur 303, en collaboration avec d'autres organisations (graphique 2.7). Selon le créneau, des partenaires tels que PlastiCompétences, le Centre de recherche industrielle du Québec (CRIQ), le Conseil régional de l'environnement de Chaudière-Appalaches (CRECA), le Cégep de Thetford et Export-Québec ont participé à plusieurs de ses projets. Cependant, par leur nature, plusieurs des projets du plan d'action du créneau ne se prêtaient pas à une réalisation en collaboration avec d'autres organisations.

Graphique 2.7

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

10 %
soit 29 activités et projets sur un total de 303 en cinq ans



Sources : Fichiers créneau, compilation MEI.

Constats relatifs à la cible 8

La cible est atteinte. Le créneau a réalisé sept projets interrégionaux et sept projets intercréneaux (graphique 2.8). Ces projets incluent l'Alliance Monde Polymères 2014 avec la Vallée des Élastomères et PlastiCompétences, la Mission Midwest aux États-Unis avec la Vallée des Élastomères, le colloque 2015 « La rentabilité dans tous ses états » avec PlastiCompétences, le Forum industriel 3D 2019 avec PRIMA et le Réseau de la transformation métallique du Québec ainsi que la Table de concertation québécoise de la plasturgie.

Graphique 2.8

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



Sources : Fichiers créneau, compilation MEI.

Cependant, moins de la moitié des membres du comité de créneau consultés (4/9) considère que le créneau se caractérise par la réalisation de projets interrégionaux et intercréneaux (quatre membres sont en désaccord avec l'affirmation). Selon un des répondants, il y aurait une volonté d'en faire plus dans l'avenir.



COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 3

Les résultats sont jugés partiellement satisfaisants, car une cible n'est pas atteinte, une cible est partiellement atteinte et une cible est atteinte. À peine plus du tiers des partenariats et collaborations du créneau sont réalisés avec des entreprises, et seulement 10 % des activités et des projets du créneau ont été réalisés en collaboration avec d'autres organisations, ce qui représente des proportions nettement insuffisantes pour atteindre les objectifs de collaboration du créneau avec les entreprises et les organismes de sa filière. Les partenariats et les collaborations du créneau avec son écosystème sont nombreux, cependant ils ne profitent pas suffisamment aux entreprises. L'évaluateur constate un nombre satisfaisant de projets interrégionaux et intercréneaux, soit sept de chaque type.

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

LES CIBLES

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

Constats relatifs à la cible 9

La cible est atteinte. Au 31 mars 2019, le plan d'action du créneau était réalisé à 84 % selon le créneau. Des actions supplémentaires, qui n'étaient pas initialement prévues au plan d'action, ont aussi été réalisées. Ainsi, 28 actions ont été menées à bien, alors qu'il y avait 21 actions prévues dans le plan d'action (graphique 3.1).

Graphique 3.1

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

84 % du plan réalisé, soit :

- 28 actions menées à bien sur 21 actions prévues au plan.
- 11 objectifs stratégiques atteints sur 15 objectifs prévus au plan.
- 8 des 10 projets structurants prévus ont été réalisés.



Sources : Fichiers MEI et créneau, compilation MEI.

Constats relatifs à la cible 10

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

1. Mission Midwest aux États-Unis (début juin 2015)

Il s'agit d'un projet intercréneaux et interrégional avec la Vallée des Élastomères. Cette dernière, à l'origine du projet, était responsable des entreprises en élastomère, tandis que le créneau était responsable des entreprises de la plasturgie. Le budget total du projet était de 25,7 k\$, soit 17,8 k\$ de contribution des entreprises et 7,9 k\$ de contribution publique.

Cette mission commerciale dans le Midwest, organisée sur mesure pour les entreprises membres des créneaux ACCORD de la Vallée des Élastomères et de la Vallée de la Plasturgie, visait à explorer des occasions d'affaires autour de cette vaste région américaine composée de douze États. La mission a offert aux participants la possibilité de prospecter, de se développer et de se connecter, en face à face, avec des clients américains et québécois dans leur secteur d'activité. La visite d'une durée de cinq jours, qui comprenait des activités de réseautage et des rencontres avec des conseillers responsables de la Délégation du Québec à Chicago et du Consulat du Canada à Detroit, a permis aux entrepreneurs québécois de présenter leurs propositions de valeur et de proposer des réponses à des problèmes de fabrication de leurs clients potentiels. La délégation québécoise était composée de cinq PME membres des vallées des Élastomères et de la Plasturgie et du directeur de la Vallée des Élastomères. Au total, dix participants ont pris part à cette mission commerciale. Les entreprises participantes de la Vallée de la Plasturgie étaient Sigma-René Matériaux Composites, Plastique Moore et Dimension Composite.

La Vallée de la Plasturgie a pu compter sur la collaboration de la Délégation du Québec à Chicago pour obtenir des informations sur des entreprises américaines de son secteur d'activité, selon certains critères. Une consultante américaine, basée à Atlanta, a été mandatée pour planifier les rencontres d'affaires avec les entreprises américaines. Un total de 205 entreprises et neuf organismes de développement économique ont été contactés pour l'ensemble des participants.

Concrètement, les résultats obtenus pour les entreprises du créneau ayant participé à ce projet sont les suivants :

- Sigma-René Matériaux Composites : cinq rencontres d'affaires, et des ententes de confidentialité ont été signées sur place pour l'élaboration de propositions d'affaires particulières.
- Plastique Moore : Six rencontres d'affaires et une demande de proposition de mise au point d'un produit médical.
- Dimension Composite : six rencontres d'affaires et une meilleure connaissance du marché et des possibilités d'établissement d'une division de l'entreprise.

Témoignage d'un participant, fourni par le créneau : « Les contacts que nous avons pu établir ont été exceptionnels. La mission a été bien menée et elle était de qualité. Nous sommes impressionnés par la mise en contact avec les bonnes personnes que cela nous a permis; nous en étions incapables auparavant. Nous désirons poursuivre notre collaboration avec vous dans le futur, car cette mission a représenté du temps bien investi pour nous ».

2. Alliance Monde Polymères (2014)

Il s'agit d'un projet intercréneaux et interrégional avec collaboration internationale. La Vallée de la Plasturgie était l'organisation responsable et l'initiateur du projet, tandis que plusieurs autres organisations ont agi comme partenaires (Vallée des Élastomères, Carrefour Québec International, Consortium Innovation Polymères, Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie du caoutchouc du Québec, PlastiCompétences, Centre de technologie minérale et de plasturgie, et Développement PME Chaudière-Appalaches). Le coût total du projet était de 184 k\$, dont près de 90 k\$ déboursés par les entreprises. Le nombre de participants s'est élevé à 350, dont 105 entreprises privées.

Cet événement « multiopportunité » visait à faire rayonner les entreprises non seulement du créneau des matériaux composites plastiques, mais de tous les secteurs. Près de 350 participants étaient présents pour la première journée de cet événement régional à portée internationale. Ayant pour mission de générer des occasions d'affaires concrètes pour les manufacturiers du Québec, Alliance Monde Polymères 2014 a accueilli 15 acheteurs du Québec, du Manitoba et du Mexique pour des rencontres de jumelage personnalisées desquelles ont découlé des ventes assurées. En plus du volet « acheteurs », l'événement comportait un volet « conférences » et rassemblait une panoplie d'experts venus livrer leur expertise aux participants. Les conférences portaient notamment sur les ressources humaines et le développement des ventes au Brésil, au Mexique et au Chili. L'événement incluait une soirée de gala où les prix du concours « Les polymères en mode innovation » furent remis aux entreprises, aux établissements d'enseignement et de recherche et aux étudiants ayant soumis leurs innovations.

Témoignage d'un participant, fourni par le créneau : « Les participants ont été emballés de constater l'envergure de l'événement en termes d'acheteurs présents, de conférenciers experts et d'entreprises inscrites. Pour ma part, j'ai assisté à plusieurs congrès et événements du genre et je suis épaté de constater la qualité des acheteurs qui étaient sur place. Ils semblaient avoir un grand intérêt à nous rencontrer et à développer des affaires avec les entreprises du Québec. De plus, j'ai adoré la formule mariant rencontres d'affaires et conférences. Cet événement dépasse grandement mes attentes, puisque j'ai été en mesure de rencontrer des clients actuels et potentiels sous un même toit, ce qui m'a permis de signer un contrat sur place. Alliance Monde Polymères 2014 a été pour moi une occasion en or de discuter avec d'autres entreprises de mon secteur et cela m'a permis de créer des partenariats avec celles-ci. C'est maintenant ensemble que nous pourrions percer les marchés internationaux à moyen terme. »

Pour les entreprises du créneau ayant participé au projet, les retombées sont les suivantes :

- Un contrat signé sur place par DJ Tech (membre du créneau) avec un donneur d'ordres.
- Dix donneurs d'ordres ont participé, le lendemain de la dernière journée, à des visites-rencontres organisées dans des entreprises du créneau rencontrées lors de l'événement afin de valider le potentiel d'affaires.

- À la suite de leur participation à l'événement, les cinq donneurs d'ordres de Winnipeg ont invité 17 entreprises de leur choix à une mission « VIP » à Winnipeg afin de développer plus en détail les relations d'affaires. De ce nombre, sept entreprises de la Vallée de la Plasturgie ont été invitées, et six d'entre elles ont participé à la mission en avril 2014. La septième entreprise a eu un empêchement. L'organisation World Trade Center de Winnipeg ainsi que Développement PME ont participé à l'organisation de la mission de suivi à Winnipeg.

3. Optimisation des procédés d'injection

La productivité constitue un défi constant pour les entreprises manufacturières de la plasturgie, qui exercent leurs activités dans un secteur très compétitif et en constante mutation. Ce projet visait à développer les compétences des employés et à outiller adéquatement les entreprises afin de leur permettre d'être plus autonomes en optimisation des procédés et ainsi plus performantes. Ultimement, la démarche globale vise à faire innover les entreprises dans leur approche de production et de gestion de l'ensemble du processus de fabrication des produits afin d'augmenter l'efficacité et la productivité de l'industrie.

Témoignage d'un participant, fourni par le créneau : « Malheureusement, nous n'avons pas réellement de chiffres à émettre en rapport avec les gains effectués. Mais cela nous a ouvert bien des portes et nous a permis de nous poser les bonnes questions, à savoir où nous voulions aller et ce que nous voulons prendre comme direction dans nos procédés et nos outillages, en plus de porter une attention particulière au développement de nos critères et procédures qualité. Nous avons observé une diminution des problèmes répertoriés au niveau de la répétabilité de la mise en production d'un produit selon le cahier des charges. »



CIBLES 9 et 10

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 4

Les résultats sont jugés partiellement satisfaisants, car une cible est atteinte et une cible est partiellement atteinte. Le plan d'action du créneau a été réalisé dans une proportion de 84 % lors de la période d'évaluation. Trois cas à succès de projets ou d'initiatives avec obtention de résultats collectifs probants pour des entreprises participantes ont été présentés par le créneau.

3.2 CRITÈRE 5 : LA GOUVERNANCE ET LA GESTION DU CRÉNEAU

LES CIBLES

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

Constats relatifs à la cible 11

La cible est dépassée. Le comité de créneau est composé d'une majorité de membres industriels, soit sept sur neuf (graphique 3.2). Le secteur public est donc minoritaire. Au total, neuf organisations différentes sont représentées au comité, dont quatre entreprises parmi les leaders de la filière (Plastique Micron, Plastiques Moore, PCM Innovation et Sigma-René Matériaux Composites).

Graphique 3.2

Composition du comité de créneau

9 membres, soit :



- 7 du secteur privé
- 2 du secteur public

Sources : Fichiers créneau, compilation MEI.

CHAPITRE 3

EFFICACITÉ DU CRÉNEAU

Selon les membres du comité de créneau consultés :

- le fonctionnement du comité de créneau est adéquat, de sorte qu'il peut prendre les décisions appropriées (7/9). Cependant, selon un membre, des améliorations pourraient être apportées;
- le comité de créneau regroupe des membres représentatifs de son secteur industriel en Chaudière-Appalaches (8/9);
- le comité de créneau comprend suffisamment de membres provenant du secteur privé (7/9);
- 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. (8/9);
- la participation des membres dirigeants d'entreprises est prépondérante dans les orientations et les actions du comité de créneau (6/9);
- les rôles et responsabilités des partenaires régionaux, membres du comité de créneau, sont clairs et bien compris par tous (6/9);
- les réunions du comité de créneau sont en nombre suffisant pour orienter et suivre l'évolution des projets et des activités de celui-ci (7/9).

Par contre, seulement quatre membres du comité de créneau sur les neuf consultés sont d'avis que les objectifs et les retombées visés par le créneau d'excellence sont clairs pour les membres du comité de créneau. L'un d'eux explique que les retombées ne sont pas facilement observables et mesurables.

Constats relatifs à la cible 12

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

- le créneau adopte de bonnes pratiques de gestion dans son fonctionnement courant, notamment en ce qui concerne la gestion des risques, la formulation d'objectifs et de résultats et l'audit des états financiers (9/9);
- le comité de créneau revoit annuellement le plan d'action, apporte les ajustements nécessaires et détermine les priorités annuelles (9/9);
- le comité de créneau évalue annuellement la performance des activités mises de l'avant et les retombées obtenues en fonction des indicateurs figurant dans le plan d'action original (8/9).

Les principaux outils de gestion utilisés par le créneau sont les suivants : le suivi du plan d'action sur une base annuelle et le respect des règlements du créneau, des rencontres régulières du comité de créneau et la tenue d'une assemblée générale annuelle, la rédaction et le suivi de procès-verbaux, des rencontres régulières entre le président et le directeur du créneau, une mission d'examen annuelle par une firme comptable ainsi que des états financiers qui incluent le fonctionnement et les projets. Le quorum est de cinq membres sur neuf et il a été atteint ou dépassé à toutes les réunions du conseil d'administration.

Par ailleurs, les frais d'administration et de gestion du créneau représentent 13 % de ses dépenses totales, soit 86 k\$ de frais administratifs sur 637 k\$ en dépenses totales (le calcul détaillé est présenté en annexe). Cependant, le créneau précise que les frais d'administration et de gestion sont beaucoup plus élevés en 2019 que lors des quatre années précédentes en raison du versement d'honoraires substantiels pour la réalisation du projet d'optimisation des procédés d'injection.



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 une cible est atteinte. Le comité de créneau est composé d'une majorité de membres industriels, et le créneau met en œuvre de saines pratiques de gestion. Les frais d'administration et de gestion du créneau représentent 13 % de ses dépenses totales, ce qui est légèrement supérieur aux attentes du Ministère à l'égard d'un organisme qui ne dispose pas d'infrastructures de recherche (cible de 10 %).

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

LES CIBLES

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

Constats relatifs aux cibles 13 et 14

Les résultats sont partiellement atteints. Le créneau a réalisé 141 activités de promotion de son secteur d'activité, pour une moyenne de 28 activités par année (graphique 3.3). Par contre, la grande majorité des activités (130) ont été réalisées au Québec. Seulement deux activités se sont tenues ailleurs au Canada, et neuf à l'international.

Seulement deux des neuf membres du comité de créneau consultés sont d'avis que le créneau réalise suffisamment d'activités visant la promotion de son secteur au Québec, au Canada ou à l'international. Selon la plupart, la Vallée de la Plasturgie a plutôt une portée régionale pour l'instant, étant plus active en Chaudière-Appalaches qu'ailleurs au Québec ou dans le monde, et elle doit améliorer sa visibilité en ce sens.

Pour développer son image de marque, le créneau a participé à 132 événements, notamment des ateliers, des formations ou des réunions (73), des projets de veille et des études (29) et des représentations à des colloques, des conférences ou des séminaires (21). Par contre, seulement un des neuf membres du comité de créneau considère que les réalisations du créneau sont notables en ce qui concerne le développement de son image de marque et de celle de son secteur d'activité. Selon les membres du comité, il reste beaucoup de travail à faire dans ce domaine et à cet effet, le créneau procède fréquemment à des exercices de réflexion et de repositionnement. De plus, seulement deux membres du comité de créneau sont d'avis que grâce au créneau, la région de Chaudière-Appalaches est mieux connue à l'étranger pour la qualité de sa filière des matériaux composites et plastiques. Quelques actions auraient été entreprises en ce sens, mais cela ne fait pas partie du plan d'action du créneau pour le moment. Selon le créneau, les outils utilisés pour en faire la promotion sont des appels occasionnels de certains journalistes pour obtenir des informations, une demande systématique de collaboration par Québec International pour l'attraction d'investissements étrangers dans le domaine de la plasturgie ainsi que des contacts fréquents avec des donneurs d'ordres pour trouver des fournisseurs dans le créneau.

Constats relatifs à la cible 15

La cible est atteinte. Le créneau a réalisé 328 activités de communication dans les médias, dont 182 sur Internet, 12 dans les journaux, trois à la radio et 131 dans les autres médias. La majorité des membres du comité de créneau consultés (5/9) sont d'avis que le créneau communique suffisamment dans les médias. Selon eux, le créneau est très actif sur le Web (Facebook, Twitter et LinkedIn), mais manque de moyens pour être plus présent dans les autres médias en général.

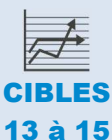
Graphique 3.3

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

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



Sources : Fichiers MEI et créneau, compilation MEI.



COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 6

Les résultats sont jugés partiellement satisfaisants, car deux cibles sont partiellement atteintes et une cible est atteinte. Le créneau a réalisé des activités qui visent la promotion de son secteur d'activité et le développement de son image de marque, mais elles n'ont pas donné de résultats suffisamment probants et se sont déroulées essentiellement à l'échelle régionale. Malgré des ressources relativement limitées, le créneau est parvenu à réaliser des communications dans les médias.



4.1 CRITÈRE 7 : LE DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES

LES CIBLES

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

Constats relatifs à la cible 16

La cible est partiellement atteinte. Lors de la période d'évaluation, cinq entreprises ont connu une croissance (ventes, productivité, emplois, etc.), trois entreprises ont conquis un nouveau marché, deux entreprises ont conclu des alliances ou des partenariats avec d'autres entreprises grâce au créneau et 48 entreprises ont participé à des activités du créneau à l'international telles qu'une foire ou une mission commerciale (graphique 4.1). Cependant, aucune entreprise n'aurait connu de succès commercial à la suite de sa participation au créneau.

Graphique 4.1

Contribution du créneau à la croissance des entreprises



56

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



2

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

Sources : Fichiers MEI et créneau, compilation MEI.

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

- les activités et les projets du créneau ont permis aux entreprises participantes d'améliorer leurs ventes ou leur productivité (6/9), par exemple grâce à une diminution des coûts de production;
- les entreprises du créneau concluent plus d'alliances et de partenariats entre elles grâce à celui-ci (5/9). Cependant, selon un membre, les rencontres de membres n'ont pas généré de maillage technique ou commercial;
- grâce au créneau, les entreprises et les acteurs économiques de la filière ont davantage travaillé en synergie (8/9). Ainsi, le créneau crée des occasions d'échanges et de partenariats entre les entreprises;
- les résultats recherchés par le créneau se mesurent ultimement par le développement économique du créneau et des entreprises qui le composent (7/9). Selon un membre, il y a beaucoup d'effets positifs secondaires des activités du créneau qui ne sont pas aisément mesurables.

Cependant, seulement trois des neuf membres du comité de créneau consultés sont d'avis que grâce au créneau, plus d'entreprises du secteur des matériaux composites et plastiques exportent hors du Québec et du Canada, et que les réalisations du créneau ont contribué à mieux faire connaître aux entreprises les possibilités de croissance ou d'innovation de leur filière (3/9).

Deux des trois représentants des filières d'experts consultés considèrent que le créneau contribue au développement de son secteur d'activité et au développement économique de la région de Chaudière-Appalaches, principalement par sa connaissance des enjeux du secteur, sa proximité avec les entreprises et les solutions apportées à leurs enjeux. Le créneau permet ainsi de rassembler les acteurs et les parties prenantes du secteur autour de sujets d'intérêt commun. Il possède peu de moyens, mais il réalise tout de même des initiatives au profit des entreprises de Chaudière-Appalaches, par exemple la mise sur pied d'un pôle d'innovation et des conférences avec des partenaires de prestige.

Les participants aux projets d'affaires du créneau consultés sont en majorité d'avis que leur participation a donné lieu à une meilleure synergie avec d'autres organisations (3/4) et à de nouveaux investissements ou d'autres résultats (2/4). Leur participation leur a permis de profiter de l'expertise et des façons de faire des autres organisations, et une entreprise mentionne avoir obtenu deux nouveaux contrats, qui se sont traduits par l'achat d'une nouvelle presse à injection.

Cependant, seule une minorité de participants aux projets d'affaires considère que :

- le projet a donné lieu à la découverte de nouvelles occasions d'affaires (0/4). Cependant, deux des quatre répondants indiquent que ce n'était pas le but de leur projet;
- le projet a donné lieu à la découverte de nouveaux marchés (0/4). Cependant, deux des répondants indiquent que leur projet portait plutôt sur les méthodes de travail et les façons de faire;
- le projet a donné lieu à de nouveaux partenariats et de nouvelles alliances (1/4). Pour un répondant, il s'agit de la mise en relation avec un formateur de qualité pour l'usine 4.0;
- la participation à un projet du créneau a contribué à l'amélioration du chiffre d'affaires (1/4). Pour un répondant, le créneau est une bonne porte d'entrée et permet la réalisation de projets que les entreprises ne pourraient réaliser seules.

Seulement deux entreprises ont accepté de fournir un témoignage en lien avec leur participation à des projets du créneau.

1. Entreprise dans le secteur de la fabrication de moules

« Projets : Assurances collectives, portes ouvertes, colloque sur la rentabilité et Poka PGI. Le créneau aide notre entreprise sur plusieurs plans, mais ce n'est pas toujours possible de mesurer directement sa contribution. Pour notre entreprise, les retombées de la participation aux divers projets du créneau sont les suivantes :

- Assurances collectives : baisse des coûts
- Portes ouvertes : visibilité sur Internet
- Colloque rentabilité : bonne activité, mais pas de retombées pour l'entreprise
- Poka PGI : ne s'applique pas »

2. Entreprise dans le secteur de la fabrication de moules à injection

« Projet : Notre entreprise a été participante et co-conférencière à un rendez-vous technologique organisé par le créneau. Les rôles du créneau étaient de choisir une thématique innovante, d'approcher des entreprises pour y participer, d'approcher des conférenciers et de susciter des échanges et des partenariats entre les participants. Le projet a permis la présentation par notre entreprise, lors d'un rendez-vous technologique, d'une démarche de fabrication de pièces moulantes en impression 3D. L'un des autres conférenciers, qui avait une vaste expérience en tant que chercheur universitaire, s'est intéressé à nos démarches et a rapidement su nous expliquer pourquoi nous n'avions pas atteint tous nos objectifs. Cela nous a évité des démarches inutiles pour la suite du projet. »

Constats relatifs à la cible 17

La cible est atteinte. Selon les statistiques officielles disponibles, le PIB du secteur des matériaux composites et plastiques de la région de Chaudière-Appalaches était de 312 M\$ en 2018. Il comptait ainsi pour près de 1,9 % du PIB total de la région (16,2 G\$). Entre 2014 et 2018, le PIB du secteur des matériaux composites et plastiques a augmenté de 8,9 % (passant de 286 M\$ à 312 M\$), tandis que le PIB total (tous secteurs confondus) de la région a augmenté de près de 15 % (de 14,2 G\$ à 16,2 G\$). Les données sectorielles sur l'emploi dans la région ne sont pas disponibles. Des retombées des projets, présentées par le créneau, sont indiquées en annexe (section 1.F).

Graphique 4.2

Estimation de l'évolution de l'industrie des matériaux composites et plastiques dans la région du créneau (Chaudière-Appalaches, 2014-2018)



PIB sectoriel en 2018 : 312 M\$,
soit 1,9 % du PIB de la région et une
augmentation de 8,9 % entre 2014
(286 M\$) et 2018.

Sources : ISQ et documentation créneau, compilation MEI.
Estimations réalisées en considérant les secteurs SCIAN
suivants : 3261 et 3262.



CIBLES 16 et 17

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 7

Les résultats sont jugés partiellement satisfaisants, car une cible est partiellement atteinte et une cible est atteinte. Peu de résultats probants sont constatés quant à la contribution du créneau au développement de marchés et à la croissance des entreprises. À cet égard, l'évaluateur a reçu seulement deux témoignages d'entreprises, et ceux-ci ne font pas la démonstration de l'obtention de succès commerciaux tangibles. Il a été constaté que l'industrie des matériaux composites et plastiques est importante dans la région du créneau et que sa récente évolution en matière de PIB est positive.

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

LES CIBLES

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

Constats relatifs à la cible 18

La cible est partiellement atteinte. Le créneau a réalisé trois projets structurants en innovation sur cinq ans, pour une moyenne annuelle de moins d'un projet d'innovation réalisé. Ces trois projets structurants en innovation pour les entreprises sont les suivants :

- **Atelier PME 4.0** : Dans le cadre du programme PME 2.2 (phase 2 de PME 2.0) du CEFRIO visant la mobilisation et l'accompagnement des entreprises afin d'intensifier le passage au numérique, la Vallée de la Plasturgie a organisé un atelier pratique pour les entreprises de la plasturgie (12 participants). L'objectif était de permettre aux participants de mieux comprendre les gains du numérique, de prendre connaissance de pistes d'action concrètes et accessibles pour en tirer profit et d'en discuter. Dans cet atelier participatif, les participants ont eu l'occasion de se familiariser avec le concept du 4.0 et les avantages qu'il procure aux PME. Des cas concrets ont été illustrés et les gains ont été mis en évidence. De plus, les participants ont eu à réfléchir à leur feuille de route personnelle pour déployer leurs projets numériques et obtenir les gains d'efficacité recherchés en fonction de leurs besoins et de leur état de situation.
- **Étude numérique des besoins des entreprises pour un logiciel de communication** : Le projet visait à combler un besoin numérique commun à l'aide d'une solution qui couvrirait à la fois la formation et la communication. Le projet a permis de vérifier s'il était mieux de faire développer une solution sur mesure pour les membres de la Vallée de la Plasturgie, en fonction des besoins individuels et collectifs, ou de cibler une solution émergente existante qui pourrait être adoptée par l'industrie. Un échantillon de cinq entreprises de tailles et de secteurs variés ont participé au projet.
- **Formation numérique avec le CEFRIO** : Sous le thème de l'usine 4.0, le créneau a organisé une rencontre de formation et d'échange technique visant le rehaussement de la productivité et de la compétitivité des entreprises de la plasturgie par le numérique. Les entreprises ont eu l'occasion de se positionner sur des technologies pertinentes à leur situation visant l'amélioration de leurs procédés et de leur productivité ainsi que de se positionner plus adéquatement face à la solution Poka en vue d'un investissement subséquent.

De plus, le créneau était un partenaire du CEFRIO dans le cadre du projet PME 2.0, et au moins deux entreprises du créneau ont pris part à ce projet.

Les membres du comité de créneau consultés sont d'avis que les connaissances et les expertises développées dans le cadre des activités du créneau sont diffusées auprès des entreprises de son secteur d'activité (5/9). Cependant, une minorité de ces membres croient que les réalisations du créneau ont donné

de bonnes retombées pour le développement de la R-D des entreprises en matériaux composites et plastiques (4/9). Selon certains d'entre eux, les entreprises ne font pas de la R-D grâce au créneau spécifiquement, ou bien ce n'est pas diffusé si tel est le cas. De plus, une minorité de membres du comité de créneau sont d'avis que les réalisations du créneau ont aidé les entreprises à innover (3/9). L'un d'eux soulève que c'est un gros manquement du créneau, une de ses faiblesses.

Constats relatifs à la cible 19

La cible est atteinte. Les entreprises et les organismes qui ont participé aux trois projets structurants en innovation du créneau ayant été menés à bien y ont investi 54,2 k\$ (graphique 4.3), ce qui équivaut à une proportion de 100 % du coût total des trois projets, qui n'ont pas été financés par le Ministère dans le cadre du PADS.

Graphique 4.3

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



Sources : Fichiers créneau, compilation MEI.

Selon le créneau, pour la majorité des projets, les entreprises ont contribué en nature ou en espèces. La contribution en nature des entreprises est plus importante et représente la volonté des entreprises de s'investir concrètement dans les projets d'innovation et de voir à l'applicabilité des résultats dans leur établissement. Les entreprises de la plasturgie doivent évoluer vers le numérique, mais ne sont pas assez bien outillées pour le faire. Actuellement, un grand nombre d'entreprises en sont plus au stade de la conscientisation au numérique, de la robotique et de l'automatisation. Le créneau aide les entreprises à évoluer dans cette direction.

Constats relatifs à la cible 20

La cible est atteinte. Lors de la période d'évaluation, trois innovations technologiques ont découlé des projets et des activités du créneau, à savoir une innovation de procédé et deux innovations technologiques commercialisées auprès des entreprises. Selon le créneau, à la suite du projet d'optimisation des procédés d'injection, les entreprises participantes se sont dotées de méthodes de travail plus performantes et ont innové dans la gestion de leurs projets et procédés. De plus, la solution de communication et de formation numérique VKS a été mise à l'essai par deux entreprises en vue de son adoption et de son implantation.

Selon une minorité de membres du comité consultés (4/9), les réalisations du créneau ont contribué à la commercialisation d'innovations telles que des brevets ou des licences. Selon une majorité d'entreprises participant aux projets d'affaires du créneau consultées (3/4), les projets ont donné lieu à la mise au point d'innovations technologiques telles que de nouveaux produits ou procédés. Une entreprise participante mentionne que grâce aux nouvelles compétences acquises par ses techniciens, elle a mis au point une nouvelle façon de fabriquer un produit à valeur ajoutée pour le marché automobile. Une autre entreprise mentionne que si la nouvelle démarche en cours de développement avec le créneau est adoptée, celle-ci devrait l'amener à réduire considérablement ses taux de rejets globaux. Enfin, une troisième entreprise aime pouvoir développer une nouvelle approche avec le créneau en se basant sur des données recueillies, plutôt que d'y aller « au feeling » comme par le passé.



COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 8

Les résultats sont jugés partiellement satisfaisants, car deux cibles sont atteintes et une cible est partiellement atteinte. Le créneau a réalisé seulement trois projets structurants qui visent l'innovation dans les entreprises participantes. Les entreprises et les organismes qui ont participé à ces trois projets d'innovation y ont investi la modeste somme totale de 54 k\$, qui représente l'entièreté des coûts des trois projets (non financés par le Ministère). Enfin, trois innovations technologiques ont découlé des projets et des activités du créneau, soit une innovation de procédé et deux innovations technologiques commercialisées auprès des entreprises.



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

LES CIBLES

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

Constats relatifs à la cible 21

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

Selon les représentants du créneau, celui-ci a participé à plusieurs activités en lien avec l'emploi dans son secteur et sa région, soit par exemple : un kiosque de promotion des emplois et des métiers de la plasturgie lors du Salon de l'immigration de Montréal en 2016 et de la Foire nationale de l'emploi de Montréal en 2018, la diffusion d'emplois et la réception de candidatures spontanées par l'intermédiaire de son portail Web, et le fait que le directeur du créneau soit membre du Conseil régional des partenaires du marché du travail (CRPMT) depuis 2012. De plus, le créneau a participé à la mise en place de la nouvelle technique de plasturgie du Cégep de Thetford. Il fait la promotion de l'industrie, des emplois et des formations par l'intermédiaire de son site Web et des médias sociaux et a été partenaire de différents événements (entre autres comme partenaire de diffusion pour l'Institut de développement de produits et le colloque 2017 du Centre de technologie minérale et de plasturgie).

Le créneau entretient des partenariats avec Québec International et PlastiCompétences. Il a fait appel à Québec International pour préparer sa mission de recrutement au Salon de l'immigration de Montréal et demeure en contact régulier avec l'organisme. Il entretient des liens étroits avec le comité sectoriel de main-d'œuvre PlastiCompétences et collabore à certains de ses projets (et vice-versa), comme l'organisation d'Alliance Monde Polymères et du colloque de 2015 « La profitabilité dans tous ses états ». Les deux organisations demeurent en contact régulier afin d'arrimer certaines de leurs actions.

Les membres du comité de créneau et les participants aux projets d'affaires consultés confirment le faible effet du créneau dans la formation et l'attraction de la main-d'œuvre. Seule une minorité de membres du comité de créneau (1/9) considère que des emplois ont été créés dans le secteur d'activité et la région du créneau grâce à sa mobilisation. Toutefois, il y a lieu de préciser que sept des répondants n'ont pas été en mesure de se positionner sur cette question. Seulement quatre des neuf membres du comité de créneau consultés considèrent que le créneau a contribué à attirer une main-d'œuvre provenant de l'extérieur de la région de Chaudière-Appalaches.

Aucun des quatre participants aux projets d'affaires consultés n'affirme que le projet a créé des emplois dans son entreprise. Cependant, deux de ces répondants précisent que le projet réalisé en collaboration avec le créneau ne visait pas spécifiquement la création d'emplois dans leur entreprise.

Constats relatifs à la cible 22

La cible est dépassée. Lors de chacune des cinq années de la période d'évaluation, le créneau a participé à une activité de sensibilisation aux carrières dans son secteur et à sept initiatives ou programmes de formation orientés vers son secteur d'activité. Il a entre autres participé à une conférence (« Approche duale en plasturgie »), à un projet pilote au Cégep de Thetford en novembre 2015 et au Colloque international sur l'adéquation formation-emploi, où le directeur du créneau était co-conférencier. Le créneau a aussi offert son

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



appui au Cégep de Thetford pour la mise en place du nouveau programme de technique en plasturgie selon l'approche duale allemande.

En matière de sensibilisation aux carrières et aux perspectives d'emploi dans son secteur, le créneau a réalisé les principales activités suivantes :

- Conférence « Laissez-vous séduire par les métiers du secteur des plastiques et des composites » en octobre 2018.
- Conférence du directeur du créneau à la Foire nationale de l'emploi de Montréal.
- Kiosque lors de la Foire nationale de l'emploi de Montréal en octobre 2018.
- Kiosque lors du Salon de l'immigration de Montréal en mai 2016.
- Le directeur du créneau est administrateur du CRPMT Chaudière-Appalaches depuis 2012.

Une majorité des membres du comité de créneau consultés sont d'avis que le créneau s'implique dans la sensibilisation aux carrières et aux formations liées à son secteur d'activité (6/9) et que le créneau a contribué à améliorer les programmes de formation existants (5/9). Ils affirment que le créneau travaille bien avec les divers intervenants dans ce domaine et qu'il s'implique beaucoup, notamment en ce qui concerne la formation en entreprise.



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 cible est dépassée. En considérant l'absence de données fournies par le créneau relativement à sa contribution directe ou indirecte à la création d'emploi ou à l'attraction de main-d'œuvre ainsi que les avis des membres du comité de créneau consultés, le créneau semble avoir un effet modeste en matière d'emploi dans son secteur. Cependant, le créneau a été très engagé dans la sensibilisation aux carrières et aux formations liées à son secteur d'activité.



5.1 PRINCIPAUX RÉSULTATS

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

Principaux résultats du créneau d'excellence Vallée de la Plasturgie Niveau d'atteinte des cibles Du 1 ^{er} avril 2014 au 31 mars 2019		Atteinte des cibles
Légende :	= dépassée ✓ = atteinte ± = partiellement atteinte X = non atteinte	
Pertinence du créneau		
Critère 1 : La masse critique et le périmètre		
— 33 organisations participent régulièrement aux activités du créneau.		✓
— Jusqu'à 35 organisations ont participé occasionnellement aux activités et projets du créneau.		
Critère 2 : La mobilisation et le financement		
— Le périmètre du créneau (52 entreprises) représente 80 % de la filière industrielle régionale.		
— 640 k\$ ont été investis dans les activités et les projets du créneau.		X
— 273 activités et 14 projets structurants ont été réalisés par le créneau.		✓
Critère 3 : Les partenariats et les collaborations		
— 33 partenariats et collaborations avec d'autres organisations ont été noués.		±
— 10 % des activités et des projets ont été réalisés en collaboration.		X
— 7 projets interrégionaux et 7 projets intercréneaux ont été réalisés.		✓
Efficacité du créneau		
Critère 4 : L'atteinte des objectifs du plan stratégique		
— Le plan d'action du créneau a été réalisé à 84 %.		✓
— 3 cas à succès de projets ont été présentés avec des résultats collectifs probants.		✓
Critère 5 : La gouvernance et la gestion du créneau		
— Le comité de créneau est composé d'une majorité de membres industriels.		
— Saines pratiques de gestion mises en œuvre, mais les frais administratifs sont supérieurs à 10 %.		✓
Critère 6 : Le rayonnement et l'image de marque		
— 141 activités visant la promotion du secteur d'activité ont été réalisées.		±
— 132 réalisations ont visé à développer une image de marque du créneau et de son secteur.		±
— Le créneau a réalisé 328 activités de communication dans les médias.		✓
Effets du créneau		
Critère 7 : Le développement de marchés et d'entreprises		
— Le créneau a contribué directement à la croissance de 56 entreprises; 2 témoignages.		±
— Le PIB de l'industrie des matériaux composites et plastiques représente 1,9 % du PIB de la région.		✓
Critère 8 : L'innovation, la recherche et le développement		
— 3 projets structurants en innovation ont été réalisés avec des entreprises.		±
— 54,2 k\$ ont été investis en innovation par les entreprises et les organismes partenaires.		✓
— 3 innovations technologiques ont découlé des projets et des activités du créneau (une innovation de procédé et deux innovations technologiques commercialisées auprès des entreprises).		✓
Critère 9 : La formation de la main-d'œuvre et l'emploi en région		
— Aucune donnée liée à la contribution à l'emploi et à l'attraction de main-d'œuvre dans la région.		±
— Bon effet du créneau sur la formation dans son domaine. Il a participé à une activité de sensibilisation aux carrières et à sept initiatives ou programmes de formation dans son secteur.		



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 80 % de son bassin potentiel. Il réussit à mobiliser les entreprises et les organisations dans des activités et des projets dont certains ont des résultats à portée collective dans sa filière en Chaudière-Appalaches. Cependant, il y aurait quelques améliorations à envisager. Des collaborations et des partenariats ont été établis par le créneau et les organisations qui participent à ses projets et activités, mais à peine plus du tiers des partenariats et collaborations du créneau sont réalisés avec des entreprises, et seulement 10 % des activités et des projets ont été réalisés en collaboration avec d'autres organisations. De plus, les investissements dans les activités et les projets du créneau proviennent en forte majorité du secteur public.

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

L'efficacité du créneau est perfectible, mais son plan d'action a été réalisé à un niveau satisfaisant. De même, sa gouvernance et sa gestion sont satisfaisantes. Le créneau a réalisé des activités qui visent la promotion de son secteur d'activité et le développement de son image de marque, mais celles-ci se sont déroulées essentiellement à l'échelle régionale et n'ont pas contribué suffisamment à l'image de marque du créneau ou de la filière en Chaudière-Appalaches.

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

L'évaluation permet de conclure que les retombées du créneau sont modestes. Les effets ne sont pas tout à fait satisfaisants, principalement en raison des résultats modestes constatés dans le domaine des innovations et des investissements en R-D des entreprises, d'après les résultats des activités et des projets du créneau. Par ailleurs, il y aurait lieu d'encourager le créneau à mettre en œuvre davantage de projets structurants visant des succès commerciaux pour les entreprises. Actuellement, l'évaluateur ne reconnaît pas de succès commerciaux sur les deux témoignages d'entreprises présentés. Cependant, il reconnaît les excellents résultats en matière de formation pour le secteur.

5.3 APPRÉCIATION GÉNÉRALE DES RÉSULTATS



L'évaluation de l'atteinte des cibles aboutit à un pointage de 69 sur 100. La performance du créneau d'excellence Vallée de la Plasturgie est insatisfaisante.

La pertinence du créneau par rapport aux objectifs de financement du Ministère est évaluée à 28 points sur 40. Des améliorations sont possibles au critère 2 – La mobilisation et le financement et au critère 3 – Les partenariats et les collaborations.

En ce qui concerne l'efficacité du créneau quant à l'atteinte des résultats de son plan stratégique et des objectifs du Ministère, une note de 29 points sur 40 a été attribuée. Des améliorations sont possibles au critère 6 – Le rayonnement et l'image de marque.

Enfin, pour ce qui est des effets du créneau, une note de 12 points sur 20 a été attribuée. Des améliorations devraient être envisagées surtout pour le critère 7 – Le développement de marchés et d'entreprises et le critère 9 – La formation de la main-d'œuvre et l'emploi en région.

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



**PERTINENCE
DU FINANCEMENT : 28,15/40 pts**



**EFFICACITÉ
DU FINANCEMENT : 28,97/40 pts**



**EFFETS
DU FINANCEMENT : 12,19/20 pts**



**TOTAL
SUR 100 : 69,31 pts**

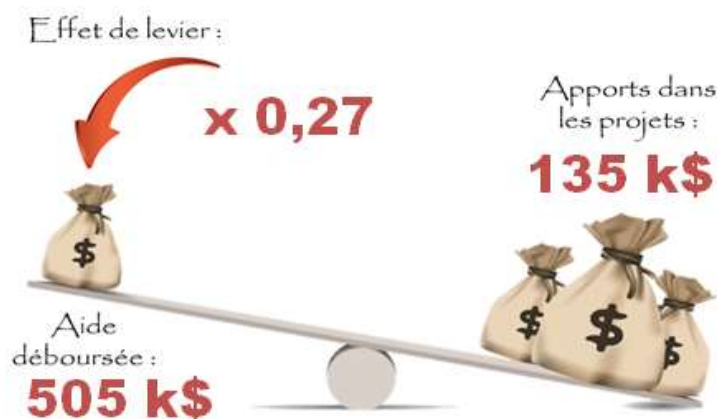
5.4 PERSPECTIVES DE DÉVELOPPEMENT DU CRÉNEAU

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

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

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

- On constate un effet de levier de seulement 0,27 de l'aide financière de 505 k\$ consentie par le MEI. Autrement dit, pour chaque dollar d'aide financière du MEI, 0,27 dollar supplémentaire est investi par les entreprises et les partenaires dans les activités et les projets du créneau. Ce faible effet de levier remet en question l'intérêt, pour l'industrie et les partenaires socioéconomiques, d'investir dans le développement de la filière en Chaudière-Appalaches.



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



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

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

- l'évolution du créneau dans les cinq années à venir s'annonce positive à l'égard de son secteur d'activité et de sa région (8/9). La disparition d'une association québécoise dans le domaine a laissé un vide que le créneau pourrait combler en élargissant son action;
- dans les cinq prochaines années, sa présence s'avérera encore pertinente, notamment en raison de l'importance du secteur des matériaux composites et plastiques en Chaudière-Appalaches (9/9). Selon l'un des membres du comité, la présence du créneau est importante, mais il faut revoir sa mission et son fonctionnement ainsi qu'améliorer son efficacité, le maillage et la diffusion de l'avancement international au bénéfice de ses membres;
- la conjoncture économique mondiale s'annonce favorable au cours des cinq prochaines années tant pour le créneau que pour son secteur d'activité (6/9). Cependant, dans le même laps de temps, il n'est pas prévu que la pénurie de main-d'œuvre soit résolue et de plus, le Canada interdira l'utilisation du plastique à usage unique dans les prochaines années;
- dans les cinq prochaines années, le créneau continuera de soutenir le développement du secteur des matériaux composites et plastiques, car il dispose de ressources (financières, humaines, etc.) suffisantes (5/9). Cependant, trois membres sont d'avis contraire, estimant que les moyens dont dispose le créneau ne sont pas suffisants pour qu'il ait une véritable influence et atteigne ses objectifs en matière de visibilité;
- dans les cinq prochaines années, la présence du créneau s'avérera encore pertinente, notamment en raison de l'utilité de ses activités pour les entreprises de sa filière (8/9);
- le parcours réalisé jusqu'à présent et les résultats obtenus sont satisfaisants (6/9). Cependant, quelques membres s'estiment satisfaits, mais espèrent de plus grandes retombées et souhaitent des améliorations notables. Par exemple, un membre mentionne que « les ressources ne sont pas à la hauteur des ambitions. Il est difficile d'obtenir de grands résultats avec peu de moyens. Le Québec n'est pas si grand, il faudrait donc élargir la zone géographique d'action du créneau pour augmenter la masse critique de ses membres et lui donner plus de moyens qui touchent positivement plus d'entreprises ».

Quant aux représentants des filières d'experts consultés, la majorité d'entre eux (2/3) considèrent que le créneau apporte une valeur ajoutée à leur filière. Pour l'un d'eux, le créneau représente un soutien économique de premier ordre pour les entreprises de la région qui désirent se doter d'avantages concurrentiels sur le marché en offrant du soutien, de l'information, des conseils, la possibilité de participer à des projets variés, etc. Selon un autre, le créneau joue bien son rôle de rassembleur, car sans lui, les entreprises et les organismes de recherche et de formation n'auraient pas de lieu de rencontre pour discuter d'innovation, de développement conjoint, d'international, etc. En outre, deux des trois représentants des filières d'experts prévoient que l'évolution du créneau dans les cinq prochaines années sera très bonne; le troisième représentant prévoit plutôt une évolution modeste du créneau. Pour l'un d'eux, la volonté du créneau d'occuper une position nationale au cours des cinq prochaines années devrait favoriser son évolution. Depuis la dissolution de la Fédération des plastiques et alliances composites, il semble manquer un organisme pour représenter les entreprises. Selon un autre, si le créneau a la possibilité d'étendre son influence à la grandeur du Québec, il pourrait coaliser les entreprises du secteur des plastiques et composites autour de grands projets de développement fédérateurs (par exemple, la réduction des conséquences environnementales). Seulement deux des neuf membres du comité de créneau consultés sont d'avis que le créneau réalise suffisamment d'activités visant la promotion de son secteur au Québec, au Canada ou à l'international. Selon la plupart d'entre eux, la Vallée de la Plasturgie est plutôt à portée régionale pour l'instant, étant plus active en Chaudière-Appalaches qu'ailleurs au Québec ou dans le monde, et elle doit améliorer sa visibilité, la mise au point de produits exclusifs, ses exportations, etc.

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

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



1. La participation financière des entreprises aux activités du créneau

Le créneau devrait inciter davantage les entreprises à s'impliquer financièrement dans ses activités et ses projets (elles n'ont contribué qu'à 34 % du financement durant la période d'évaluation). Il y aurait lieu d'encourager les investissements privés, notamment dans des projets structurants visant l'innovation dans les entreprises.

2. Le développement de collaborations et de partenariats à l'extérieur de la province

Il a été constaté que le créneau ne collabore pas suffisamment avec les entreprises et les autres organisations de sa filière. Il y aurait lieu d'inciter le créneau à faire participer les entreprises en plus grand nombre et en plus grande proportion à ses différentes collaborations et à entretenir encore plus de collaborations et de partenariats avec d'autres organisations de sa filière dans la réalisation de ses projets et activités.

3. La proportion des frais administratifs et de gestion dans les dépenses totales

Il a été constaté que les frais d'administration et de gestion du créneau sont légèrement supérieurs aux attentes du Ministère à l'égard d'un organisme qui ne dispose pas d'infrastructures de recherche (cible de 10 %). Il y aurait donc lieu d'inciter le créneau à adopter les mesures nécessaires pour abaisser cette proportion et la maintenir sous la barre des 10 %. Les frais d'administration et de gestion ont été beaucoup plus élevés en 2019 que lors des quatre années précédentes en raison du versement d'honoraires substantiels pour la réalisation du projet d'optimisation des procédés d'injection.

4. La promotion du secteur d'activité et de l'image de marque à l'extérieur du Québec

Il a été constaté que les activités du créneau visant la promotion de son secteur d'activité et le développement de son image de marque se sont déroulées essentiellement à l'échelle régionale. Il y aurait lieu d'inciter le créneau à réaliser plus d'activités de promotion et de développement dans le reste du Québec, au Canada et à l'international.

5. Le développement de marchés et la croissance des entreprises

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

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

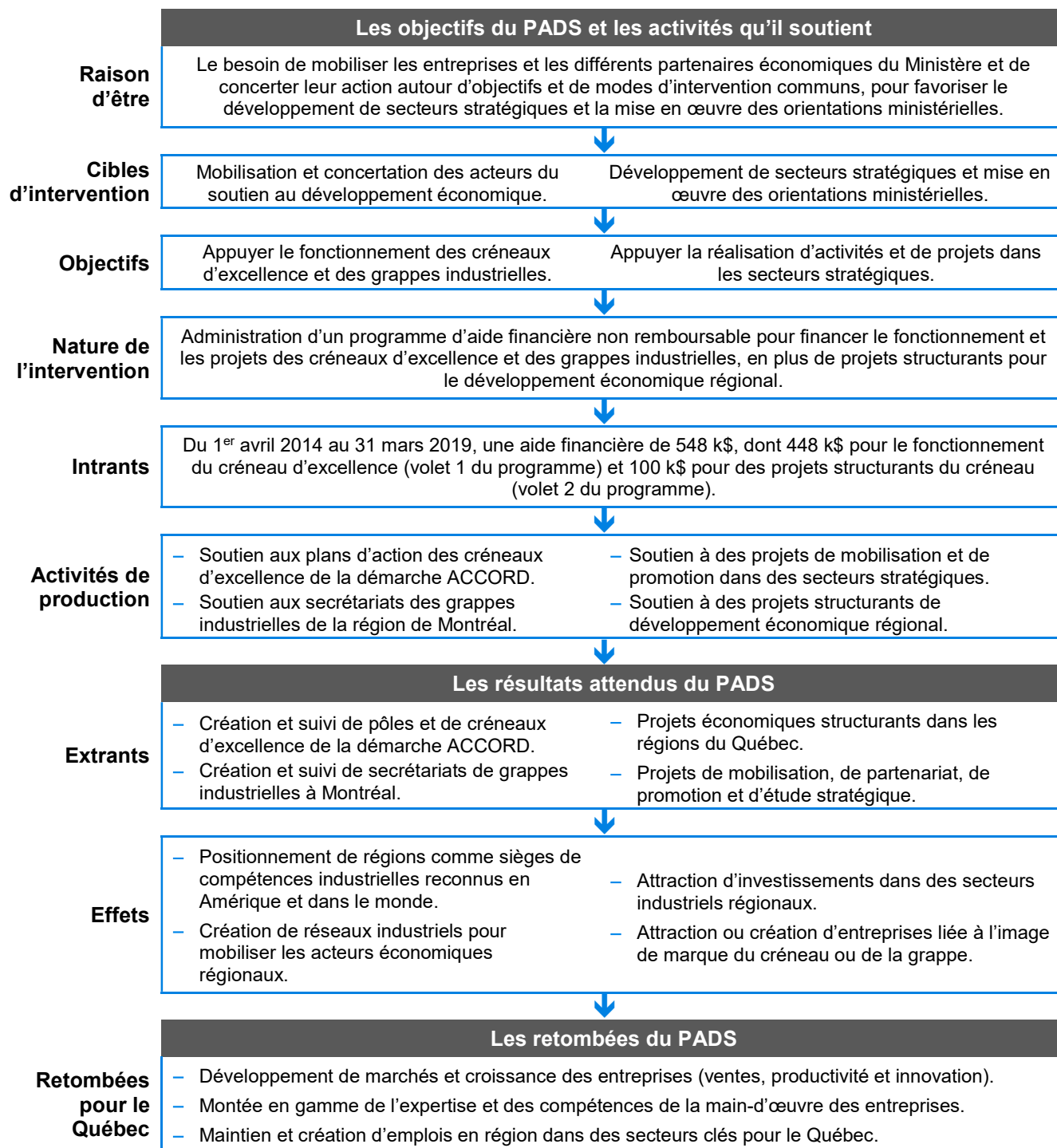
Il a été constaté que le créneau a réalisé seulement trois projets structurants qui visent l'innovation dans les entreprises participantes et que les entreprises et les organismes qui y ont participé y ont investi la modeste somme totale de 54 k\$. Il y aurait donc lieu d'inciter le créneau à réaliser plus de projets structurants en innovation pour les entreprises afin de leur permettre l'obtention de retombées directes et tangibles.

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

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

1.A MODÈLE LOGIQUE DE L'INTERVENTION MINISTÉRIELLE

Le tableau ci-dessous illustre la théorie du Programme d'appui au développement des secteurs stratégiques et des créniaux d'excellence (PADS), qui appuie financièrement le fonctionnement et les projets des créniaux 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 constitue aussi un moyen de vérifier la pertinence de chacun des créniaux financés. **À cet effet, les objectifs et les résultats d'un crénail doivent s'inscrire dans ceux du programme qui le finance.**



1.B MÉTHODE D'APPRÉCIATION DES RÉSULTATS

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

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

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

Tableau A.1

Échelle d'appréciation de la performance

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

Tableau A.2

Pondération appliquée aux thèmes considérés

Thème considéré	Poids en %
La pertinence du financement	40
L'efficacité du créneau	40
Les effets du financement	20

À terme, ce système de pointage permettra de disposer rapidement et de façon permanente d'un classement de la performance de chacun des 36 créneaux d'excellence. Le système de classement est inspiré de celui utilisé par le Conference Board du Canada⁴ et donne l'information suivante :

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

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

-  : Performance très satisfaisante (90-100)
 : Performance satisfaisante (70-89)
 : Performance insatisfaisante (50-69)
 : Performance très insatisfaisante (0-49)

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

1.C SOURCES DE DONNÉES

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

- **Documentation administrative disponible au Ministère**

Cette documentation comprend les éléments suivants :

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

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

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

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

- **Bilans annuels du créneau évalué**

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

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

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

Cette documentation correspond aux éléments suivants :

- **États financiers audités**

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

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

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

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

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

- 9 membres du comité de créneau et principaux partenaires sur 10, dont 7 membres industriels;
 - 3 présidents et membres des filières d'experts;
 - 4 participants aux projets d'affaires du créneau;
 - 2 entreprises clientes (témoignages fournis).

1.D LIMITES DE L'ÉVALUATION

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

Tableau A3

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

Limites de l'évaluation	Stratégies d'atténuation de leurs effets
Certaines cibles ne sont pas accompagnées d'attentes précises de résultats dans les conventions de subvention.	Les évaluateurs ont proposé une grille d'évaluation au comité consultatif du cadre d'évaluation des créniaux ACCORD, composé de la direction responsable des créniaux d'excellence au Ministère et de coordonnateurs régionaux de la démarche ACCORD. Cette grille contenait des cibles de résultats pour chacun des critères considérés. Le comité consultatif a validé le choix des cibles, ce qui a permis aux évaluateurs de mesurer la performance du crénial en comparant ses résultats aux cibles.
Il s'agit d'une évaluation rapide, effectuée en huit semaines, ce qui entraîne une perte de données chiffrées sur les effets et rend impossible la réalisation d'analyses poussées permettant d'estimer les effets attribuables au crénial.	La perte de données chiffrées et l'impossibilité de réaliser des analyses d'effets ont été compensées par la consultation de parties prenantes clés du dossier : comité de crénial, membres de filières d'experts, participants aux projets d'affaires et entreprises (pour des témoignages ponctuels).

1.E TABLEAU DE POINTAGE

Évaluation de la performance du crénial d'excellence Vallée de la Plasturgie			
Pointage final des résultats sur 100			
		Score obtenu	Maximum possible
Pertinence du crénial			
	Critère 1 : La masse critique et la mobilisation	12,00	13,33
	Critère 2 : Le périmètre et le financement	8,89	13,33
	Critère 3 : Les partenariats et les collaborations	7,26	13,33
	<i>Sous-total Pertinence (sur 40 points)</i>	<u>28,15</u>	40,00
Efficacité du crénial			
	Critère 4 : L'atteinte des objectifs du plan d'action	9,56	13,33
	Critère 5 : La gouvernance et la gestion du crénial	11,56	13,33
	Critère 6 : Le rayonnement et l'image de marque	7,85	13,33
	<i>Sous-total Efficacité (sur 40 points)</i>	<u>28,97</u>	40,00
Effets du crénial			
	Critère 7 : Le développement de marchés et d'entreprises	3,56	6,67
	Critère 8 : L'innovation, la recherche et le développement	3,85	6,67
	Critère 9 : La formation de la main-d'œuvre et l'emploi en région	4,78	6,67
	<i>Sous-total Effets (sur 20 points)</i>	<u>12,19</u>	20,00
Total sur 100		69,31	100,00

1.F DONNÉES DÉTAILLÉES DE CERTAINS INDICATEURS

CRITÈRE 1

Tableau A4

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

(Indicateur 4)

	2015	2016	2017	2018	2019	TOTAL
MEI	97	94	90	109	116	505
Autres (gouvernement du Québec)	9	3	4	5	12	33
Industrie	14	38	17	-	17	86
Municipal/fédéral	-	3	-	6	-	9
Autres	-	-	-	-	7	7
TOTAL	120	138	111	120	152	640

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

CRITÈRE 5

Tableau A5

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

(Indicateur 12)

	2015	2016	2017	2018	2019	TOTAL
Honoraires de direction, salaires et charges sociales (a)	85	89	90	90	88	443
Frais d'administration et de gestion (b)	12	14	9	8	43	86
Autres dépenses (c)	21	20	21	20	27	109
Dépenses totales (d)	118	123	120	118	158	637
Ratio (b/d)	10 %	11 %	7 %	6 %	27 %	13 %

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

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

CRITÈRE 6

Abonnés du créneau sur les médias sociaux et public joint sur le Web

(Indicateur 15)

- Groupe LinkedIn : 481 abonnés
- Page Facebook : 1 046 abonnés
- Twitter : 120 abonnés, dont une majorité hors région
- Liste d'envoi de courriels (en date du 31 mars 2019) : 777 abonnés de partout au Québec
- Portail Web (pour la dernière année, du 1^{er} avril 2018 au 31 mars 2019) : 4 412 visiteurs, dont 4 374 nouveaux visiteurs

CRITÈRE 7**Retombées des projets et activités présentés par le créneau***(Indicateur 17)*

- Augmentation des partenariats, des alliances et de la synergie entre les entreprises du créneau : émergence d'un projet d'innovation pour la mise au point d'un biocomposite avec les entreprises Elfe Plastik, Les Équipements REL et Promo Plastik.
- Amélioration des ventes ou de la productivité des entreprises du créneau : le projet Optimisation des procédés d'injection a eu des retombées directes dans les entreprises et compte tenu du succès du projet, une phase 2 est en cours d'élaboration.
- Développement de nouveaux marchés pour les entreprises : Mission Midwest US a créé des occasions d'affaires concrètes.
- Amélioration de la synergie et du maillage entre les entreprises du créneau : les entreprises ont eu l'occasion, par les activités et communications du créneau, de prendre connaissance de l'existence d'autres entreprises et de leurs activités manufacturières, ce qui ne serait pas arrivé autrement.
- Mieux faire connaître aux entreprises les possibilités de croissance ou d'innovation dans leur filière : mise en place d'un portail Web et de multiples communications numériques avec des « opportunités de donneurs d'ordres » offertes aux entreprises. Le portail inclut aussi une foule d'informations sur les médias, les événements, les sources de financement, etc.

CHAPITRE 5, SECTION 5.4**Tableau A6****Effet de levier du financement du Ministère (en k\$)**

	2015	2016	2017	2018	2019	Total
MEI - Fonctionnement	90	90	90	90	100	460
MEI - Projets	7	4	-	19	16	45
Autres sources	23	44	21	11	36	135
Effet de levier	0,24	0,47	0,24	0,10	0,31	0,27

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



economie.gouv.qc.ca