



NOTRE EXPERTISE  
VOTRE RÉUSSITE

Ministère de l'Économie et de l'Innovation

# CRÉNEAU D'EXCELLENCE RÉSEAU DE LA TRANSFORMATION MÉTALLIQUE DU QUÉBEC (RTMQ)

## Rapport d'évaluation

Pour la période du 1<sup>er</sup> avril 2015 au 31 mars 2020



## NOTES AU LECTEUR

- 1) Sauf avis contraire dans le texte, toutes les sommes indiquées sont en dollars canadiens. Les symboles suivants sont utilisés : k\$ pour milliers de dollars, M\$ pour millions de dollars et G\$ pour milliards de dollars.
- 2) Selon l'indicateur considéré, le total des résultats peut comporter un écart de  $\pm 1$  % pour les pourcentages ou de  $\pm 1$  pour les autres valeurs. Cet écart s'explique par l'arrondissement des résultats présentés.
- 3) Dans le présent document, le terme *PME* désigne toute petite ou moyenne entreprise de moins de 250 employés, peu importe son chiffre d'affaires ou la valeur de ses actifs. Cette définition d'une PME est plus adaptée au contexte québécois que celle de Statistique Canada (« Entreprise de moins de 500 employés »). En outre, elle correspond à la définition en vigueur au sein de l'Union européenne et de l'Organisation de coopération et de développement économiques.
- 4) À moins d'avis contraire, les résultats présentés dans le document concernent la période du 1<sup>er</sup> avril 2015 au 31 mars 2020.

*L'évaluation de la performance du créneau d'excellence Réseau de la transformation métallique du Québec (RTMQ) est réalisée à la demande du Secteur de l'entrepreneuriat et de la compétitivité des entreprises et des régions (ECER) et en vertu de l'entente de mise en œuvre signée le 3 février 2015 avec le ministère de l'Économie et de l'Innovation (MEI) pour la période du 1<sup>er</sup> avril 2015 au 31 mars 2020.*

*Elle vise à apprécier les résultats de l'aide financière de 1 340 k\$ accordée pour le fonctionnement du créneau et ses projets du 1<sup>er</sup> avril 2015 au 31 mars 2020.*

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

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

## AUTEURE DU RAPPORT

**Ève Giguère-Tardif**, évaluatrice  
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<sup>e</sup> étage  
Québec (Québec) G1R 4Y4  
**Téléphone : 418 691-5698, poste 4912**

**Pour plus d'information :**  
[evaluation@economie.gouv.qc.ca](mailto: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 des zones d'innovation, des créneaux d'excellence et de l'entrepreneuriat (DZICEE) du Secteur ECER et le personnel du créneau d'excellence Réseau de la transformation métallique du Québec (RTMQ).

Un comité d'évaluation, constitué à l'occasion de la présente évaluation, avait pour objectif de s'assurer que les constats du rapport d'évaluation sont valides et fidèles à la réalité et que les appréciations qui en découlent sont objectives. Plus précisément, les membres du comité, présentés ci-après, devaient valider le rapport d'évaluation et conseiller l'évaluatrice, 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 RTMQ.

## LES MEMBRES DU COMITÉ D'ÉVALUATION

- **Frédéric Chevalier**, directeur  
Réseau de la transformation métallique du Québec
- **Maryse Camiré**, chargée de projet  
Réseau de la transformation métallique du Québec
- **Renée Demers**, présidente du conseil d'administration  
Réseau de la transformation métallique du Québec
- **Ysabelle Poulin**, conseillère en développement des créneaux et pôles d'excellence  
Direction des zones d'innovation, des créneaux d'excellence et de l'entrepreneuriat (DZICEE), MEI
- **Christophe Marchal**, évaluateur en chef  
Direction des programmes et de l'évaluation (DPE), MEI
- **Ève Giguère-Tardif**, évaluatrice  
DPE, MEI

## OBSERVATRICE

- **Chantal Viboux**, agente de développement socioéconomique  
Direction régionale de la Montérégie, de l'Estrie et du Centre-du-Québec, MEI

Par ailleurs, nous adressons nos remerciements à MM. Patrice Sabourin et Philippe Lamarche, respectivement ancien conseiller en développement économique et ancien coordonnateur à la Direction régionale de la Montérégie du MEI, transférés depuis le 18 juin 2020 chez Investissement Québec, pour leurs commentaires lors de l'évaluation.

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

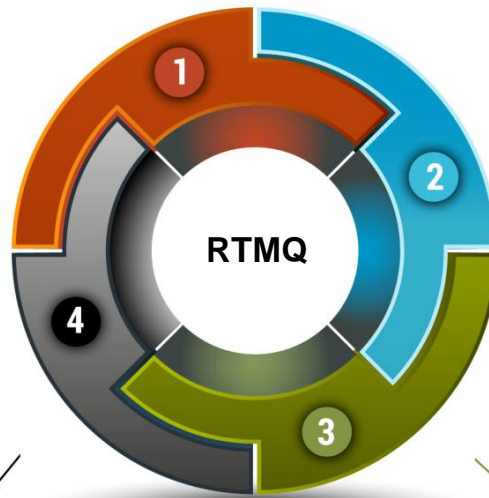
**Christophe Marchal**  
Évaluateur en chef  
Direction des programmes et de l'évaluation

L'évaluation vise à apprécier la performance du créneau d'excellence Réseau de la transformation métallique du Québec du 1<sup>er</sup> avril 2015 au 31 mars 2020, selon les objectifs du Ministère et les résultats visés par celui-ci.

La performance du créneau est jugée satisfaisante (pointage de 86 sur 100). L'évaluation confirme la pertinence du créneau par rapport aux objectifs du Ministère, son efficacité dans l'atteinte des résultats visés et ses effets positifs sur le développement de la filière de la transformation métallique dans la région de la Montérégie. Les principaux résultats constatés sont les suivants :

## Pertinence

- Un noyau de 99 organisations participe régulièrement aux activités du créneau.
- Jusqu'à 385 organisations participent occasionnellement aux projets et aux activités du créneau.
- Le périmètre du créneau représente 55 % de la filière régionale.
- 5,29 M\$ ont été investis dans les projets et les activités du créneau (47 % venant du secteur privé).
- 98 activités et 17 projets structurants ont été réalisés.
- 45 partenariats et collaborations ont été établis.
- 96 % des projets ont été réalisés en collaboration avec d'autres organisations.
- 22 projets interrégionaux et 13 projets intercréneaux ont été mis en œuvre.



## Effacité

- Au 31 mars 2020, 86 % du plan d'action avait été réalisé.
- Cinq cas à succès avec des résultats probants pour les entreprises ont été présentés.
- 11 membres industriels sur un total de 14 siègent au comité de créneau.
- Dans l'ensemble, de saines pratiques de gestion ont été mises en œuvre, bien que les frais administratifs représentent 17 % des dépenses.
- Réalisation et participation à des activités de promotion du secteur d'activité.
- 197 réalisations afin de développer une image de marque du créneau et du secteur.
- 262 activités de communication dans les médias ont été réalisées.

## Conclusion

- L'évaluation permet ces constats :
- La pertinence du créneau est jugée convaincante par rapport aux objectifs et aux résultats visés par le Ministère.
  - L'efficacité du créneau dans la réalisation de son plan d'action et dans l'atteinte des résultats visés est jugée convaincante.
  - Les effets du créneau sont jugés convaincants par différents acteurs, dont une majorité d'entreprises.
  - Les perspectives de développement du créneau sont jugées prometteuses.
  - L'effet de levier de l'aide financière du Ministère confirme l'intérêt de l'industrie et des partenaires socioéconomiques à investir dans le développement de la filière en Montérégie.

## Effets

- Deux témoignages d'entreprises illustrant des retombées de croissance.
- Le PIB de l'industrie compte pour 7,4 % du PIB de la région du créneau.
- Sept projets structurants d'innovation ont été réalisés avec des entreprises.
- 1,4 M\$ ont été investis en innovation par les entreprises et les organismes partenaires.
- 51 nouveaux procédés ont découlé des projets et des activités du créneau.
- Contribution directe et induite à l'emploi dans le secteur et la région du créneau.
- Implication du créneau dans la sensibilisation aux carrières et aux formations liées à son secteur d'activité.

	1.1	Objectifs, méthode, portée et limites de l'évaluation.....	1
<b>CHAPITRE 1</b>	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.....	3
<b>CHAPITRE 2</b>	2.1	Critère 1 : La masse critique et la mobilisation.....	4
PERTINENCE DU CRÉNEAU	2.2	Critère 2 : Le périmètre et le financement.....	5
	2.3	Critère 3 : Les partenariats et les collaborations.....	7
<b>CHAPITRE 3</b>	3.1	Critère 4 : L'atteinte des objectifs du plan d'action.....	9
EFFICACITÉ DU CRÉNEAU	3.2	Critère 5 : La gouvernance et la gestion du créneau.....	11
	3.3	Critère 6 : Le rayonnement et l'image de marque.....	12
<b>CHAPITRE 4</b>	4.1	Critère 7 : Le développement de marchés et d'entreprises.....	14
EFFETS DU CRÉNEAU	4.2	Critère 8 : L'innovation, la recherche et le développement.....	16
	4.3	Critère 9 : La formation de la main-d'œuvre et l'emploi en région.....	18
<b>CHAPITRE 5</b>	5.1	Principaux résultats.....	19
CONCLUSIONS DE L'ÉVALUATION	5.2	Réponses aux questions de l'évaluation.....	20
	5.3	Appréciation générale des résultats.....	20
	5.4	Perspectives de développement du créneau.....	21
	5.5	Éléments à suivre en cas de renouvellement de l'aide.....	22
<b>ANNEXE</b>		Compléments méthodologiques.....	23

# CHAPITRE 1

## CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

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

L'évaluation des résultats du créneau d'excellence Réseau de la transformation métallique du Québec (RTMQ) 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. 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 RTMQ

Volet	Critères à considérer	Question
<b>Pertinence du créneau</b>		
	<ol style="list-style-type: none"><li>1. La masse critique et la mobilisation</li><li>2. Le périmètre et le financement</li><li>3. Les partenariats et les collaborations</li></ol>	1
<b>Efficacité du créneau</b>		
	<ol style="list-style-type: none"><li>4. L'atteinte des objectifs du plan d'action</li><li>5. La gouvernance et la gestion du créneau</li><li>6. Le rayonnement et l'image de marque</li></ol>	2
<b>Effets du créneau</b>		
	<ol style="list-style-type: none"><li>7. Le développement de marchés et d'entreprises</li><li>8. L'innovation, la recherche et le développement</li><li>9. La formation de la main-d'œuvre et l'emploi en région</li></ol>	3

L'évaluation porte sur les résultats du créneau pour la période du 1<sup>er</sup> avril 2015 au 31 mars 2020, ce qui correspond aux années financières 2015-2016, 2016-2017, 2017-2018, 2018-2019 et 2019-2020.

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

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

# CHAPITRE 1

## CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

### 1.2 PORTRAIT DU CRÉNEAU

#### 1.2.1 Mission et enjeux de l'industrie

Le créneau d'excellence Réseau de la transformation métallique (RTMQ) est issu de la démarche ACCORD. Il représente et rassemble les entreprises de l'industrie de la transformation métallique au Québec. Le créneau RTMQ a pour mission de participer à la consolidation des entreprises en soutenant une logique manufacturière axée sur la coopération, ainsi qu'en développant un réseau efficace et mobilisateur. Il vise également à soutenir le développement des entreprises en facilitant l'accès aux nouveaux marchés et à la commercialisation, tout en aidant les entreprises à améliorer leur productivité. Le créneau RTMQ inclut dans sa mission l'adoption de principes d'écologie industrielle.

#### 1.2.2 Axes de développement et offre de service du créneau

Le créneau poursuit les objectifs d'affaires suivants :

- Améliorer l'image et la mobilisation des entreprises du secteur.
- Soutenir le développement de marchés et renforcer les capacités de commercialisation.
- Soutenir le développement de produits ou services à valeur ajoutée.
- Soutenir l'amélioration de la productivité par l'amélioration des filières et des processus de production et l'adoption de systèmes automatisés.
- Faciliter le déploiement de projets de soutien au développement des ressources humaines pour les entreprises de notre créneau.
- Favoriser, dans une perspective de développement durable et d'écologie industrielle, l'adoption de procédés liés à la valorisation des résidus.

La clientèle du créneau est constituée d'entreprises du domaine de la transformation métallique, provenant majoritairement de la région de la Montérégie. Celles-ci exercent principalement leurs activités dans les secteurs suivants : la première transformation des métaux ainsi que la fabrication de produits métalliques, de machines et de matériel de transport.

#### 1.2.3 Portrait financier de l'organisme

Le tableau 1.2 ci-dessous présente les revenus du créneau, selon ses états financiers. Pour la période de 2016 à 2020, le créneau d'excellence RTMQ a obtenu des revenus de 887 k\$, dont 60 % proviennent de subventions publiques pour son fonctionnement et 40 % proviennent d'autres contributions, notamment des commandites et les cotisations des membres du créneau.

Tableau 1.2

#### Revenus du créneau d'excellence RTMQ, 2016-2020 (en k\$)

Revenus annuels (en k\$)	2016	2017	2018	2019	2020
— MEI (fonctionnement)	90	90	90	130	130
— Commandites	17	-	45	6	6
— Cotisations (membres)	20	4	19	19	9
— Contributions entreprises	-	63	-	-	-
— Soutien et accompagnement	-	94	-	25	27
— Autres revenus	3	-	-	-	-
<b>Total des revenus</b>	<b>130 k\$</b>	<b>251 k\$</b>	<b>154 k\$</b>	<b>180 k\$</b>	<b>172 k\$</b>

Source : États financiers de l'organisme, du 1<sup>er</sup> avril 2015 au 31 mars 2020.

# CHAPITRE 1

## CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

### 1.3 INTERVENTION DU MINISTÈRE

#### 1.3.1 Chaîne des résultats visés

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

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

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

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

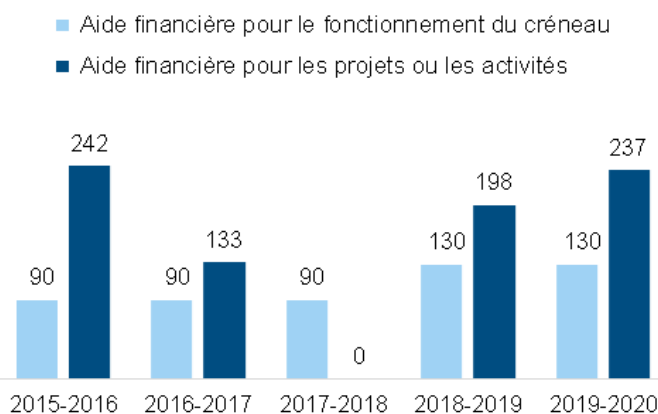
#### 1.3.2 Aide financière du Ministère

Le graphique 1.1 ci-dessous présente l'aide financière du Ministère versée au créneau pour son fonctionnement pendant la période d'évaluation et aux promoteurs des projets liés au créneau. Du 1<sup>er</sup> avril 2015 au 31 mars 2020, 1 340 k\$ d'aide financière ont été accordés pour le fonctionnement et les projets du créneau, soit :

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

Graphique 1.1

#### Financement du créneau par le MEI, 2016-2020 (en k\$)



Source : 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 aux activités du créneau.

#### Constats relatifs à la cible 1

**La cible est dépassée.** Au cours de la dernière année, 99 organisations ont participé régulièrement aux activités du créneau (graphique 2.1).

Ce noyau comprend 52 PME, 6 grandes entreprises, 21 organisations gouvernementales, 14 établissements d'enseignement, ainsi que six autres organisations.

#### Graphique 2.1

##### Participants réguliers aux activités du créneau

99  
dont  
58 entreprises



Source : Fichiers MEI et créneau; compilation MEI.

L'ensemble des membres du comité de créneau consultés (7/7) confirme que la notoriété du créneau dans la région de la Montérégie incite les entreprises du secteur de la transformation métallique à en devenir membres ou à participer à ses activités. Ceux-ci confirment également que la programmation des projets du créneau tient compte des besoins de sa clientèle et de son secteur d'activité (7/7).

#### Constats relatifs à la cible 2

**La cible est dépassée.** En plus des participants réguliers au créneau, jusqu'à 385 organisations, dont 359 entreprises, ont participé occasionnellement aux activités et aux projets du créneau entre 2016 et 2020.

Bien que le créneau soit situé en Montérégie, celui-ci réalise des conférences, des activités et des projets dans plusieurs régions du Québec. Celui-ci souligne que plusieurs entreprises du secteur de la transformation métallique venant de différentes régions participent à ses activités, en plus des entreprises de la Montérégie.

#### Graphique 2.2

##### Organisations qui ont participé occasionnellement aux activités et aux projets du créneau (2016-2020)

**385 organisations, soit :**

– 359 entreprises

– 26 organismes



Source : Fichiers MEI et créneau; compilation MEI.

Le nombre d'organisations ayant participé occasionnellement aux activités et aux projets a considérablement augmenté au cours de la période, passant de 93 en 2016 à 385 en 2020, ce qui correspond à une augmentation de 314 %.



#### CIBLES 1 et 2

#### COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATRICE SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 1

**Les résultats sont jugés très satisfaisants,** car les deux cibles sont dépassées. Le noyau de 99 organisations participant aux activités et aux projets du créneau est supérieur à la cible et a été en forte augmentation entre la première et la dernière année. Le créneau rassemble de nombreuses entreprises, dans plusieurs régions du Québec.

### 2.2 CRITÈRE 2 : LE PÉRIMÈTRE ET LE FINANCEMENT

#### LES CIBLES

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

#### Constats relatifs à la cible 3

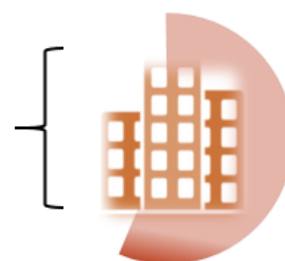
**La cible est atteinte.** Au 31 mars 2019, le périmètre du créneau RTMQ comptait un total de 417 entreprises participant régulièrement ou occasionnellement à ses activités et ses projets, sur un total de 3 591 entreprises en transformation métallique dans la province (12 %).

Ces 417 entreprises représentent 55 % des 755 entreprises<sup>1</sup> de la filière de la transformation métallique de la Montérégie pour l'année 2019. Bien que le créneau rejoigne des entreprises de plusieurs régions, celui-ci souligne que la majorité de celles-ci se trouvent en Montérégie.

#### Graphique 2.3

##### Périmètre du créneau dans sa région

**55 %**  
des entreprises de la  
filière de la  
transformation  
métallique en  
Montérégie



Source : Fichiers MEI et créneau, compilation MEI.

#### Constats relatifs à la cible 4

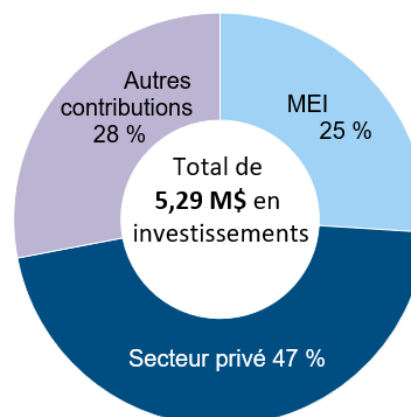
**La cible est dépassée.** Les investissements en espèces dans les activités et les projets du créneau ont été de 5,29 M\$ au cours de la période évaluée (graphique 2.4).

Avec une part de 47 %, le secteur privé est le partenaire financier qui contribue le plus aux activités et aux projets du créneau. Il est suivi par les autres contributeurs publics, qui comptent pour 28 %, et par le Ministère, qui contribue à 25 % du financement total.

Ainsi, les investissements totaux dans les activités et les projets du créneau (5,29 M\$) représentent 3,94 fois le montant total d'aide financière du Ministère (1,34 M\$). Le créneau a généré des investissements venant des secteurs privé et public (outre le Ministère) pour l'ensemble de ses projets.

#### Graphique 2.4

##### Investissements financiers dans les activités et les projets du créneau (2016-2020)



Source : Fichiers MEI et créneau; compilation MEI.

<sup>1</sup> Les secteurs d'activité de ces entreprises correspondent aux codes 331 (Première transformation des métaux), 332 (Fabrication de produits métalliques), 333 (Fabrication de machines) et 336 (Fabrication de matériel de transport) du Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN).

### Constats relatifs à la cible 5

**La cible est atteinte.** Le créneau a réalisé 98 activités, dont la majorité (46) est liée à la recherche, à l'innovation et aux meilleures pratiques d'affaires dans les entreprises (graphique 2.5).

À cela s'ajoute la réalisation de 28 projets, dont 17 projets structurants. Le coût total de réalisation de ces 17 projets structurants est de 3,7 M\$, soit 215 k\$ en moyenne par projet. Le financement public représente 48 % de leur coût total de réalisation, alors que la contribution privée est de 52 %.

Outre la réalisation d'activités et de projets structurants, le créneau a participé chaque année à des activités et des projets externes. Il a assisté à 200 activités externes, dont la majorité (84) consistait en des colloques, des conférences et des séminaires.

Le créneau réalise entre trois et quatre projets structurants en moyenne par année. Les projets suivants sont des exemples de projets structurants réalisés :

- Focus stratégie I et II;
- Opportunité d'affaires Scandium II;
- Découpe de billette d'aluminium, en partenariat avec le centre québécois de recherche et de développement de l'aluminium (CQRDA) et le Consortium de recherche et d'innovation en transformation métallique (CRITM);
- Impression 3D Nétur;
- Programme de promotion du métier de soudeur.

### Graphique 2.5

#### Activités réalisées et participation du créneau à des activités externes



##### 98 activités :

- 46 activités qui touchent la recherche et l'innovation et les meilleures pratiques d'affaires.
- 11 activités qui visent la promotion, la mobilisation et la visibilité du créneau.
- 8 activités qui touchent la veille et les études ainsi que 13 formations.
- 13 activités liées au développement de marchés et 7 autres activités d'animation.



##### 28 projets, dont 17 structurants, terminés, pour un coût total de 3,7 M\$ :

- 48 % de financement public dans les projets structurants.
- 52 % d'apports de source privée dans les projets structurants.



##### 200 participations du créneau à des activités de concertation ou de mobilisation :

- 84 invitations à des colloques, à des conférences et à des séminaires.
- 70 invitations à des ateliers, à des formations et à des réunions.
- 30 invitations à des salons, à des foires et à des missions commerciales.
- 16 invitations à participer à des projets de veille, d'étude, et d'autres activités externes.

Source : Requête d'information adressée au créneau, MEI, juin 2020.



### CIBLES 3 à 5

#### COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATRICE SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 2

**Les résultats sont jugés satisfaisants**, avec deux cibles atteintes et une cible dépassée.

Le périmètre du créneau correspond à 55 % des entreprises de la filière de la transformation métallique dans la région de la Montérégie et à 12 % des entreprises de la filière à l'échelle de la province. De plus, malgré l'absence du directeur de créneau en 2018, de trois à quatre projets structurants en moyenne par année ont été réalisés. L'ensemble de ceux-ci ont généré des investissements venant des secteurs privé ou public (outre le Ministère).

### 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 dépassée.** Le créneau a noué 45 partenariats et collaborations au cours de la période évaluée, comme en témoigne le graphique 2.6.

Ces partenariats ont eu lieu autant au Canada qu'à l'international. Le créneau estime que l'ensemble des partenariats ont été réalisés avec des entreprises.

Parmi ces partenariats, le créneau mentionne que plusieurs projets ont été réalisés avec d'autres créneaux du domaine de la transformation métallique, tels que le Pôle d'excellence québécois en transport terrestre, Alliance Polymères Québec, Alliance Métal Québec, Conception et fabrication de machines, AluQuébec ainsi que le Pôle de recherche et d'innovation en matériaux avancés (PRIMA).

#### Graphique 2.6

#### Partenariats et collaborations noués par le créneau

**45 partenariats et collaborations, soit :**



Source : Fichiers créneau, compilation MEI.

Le créneau mentionne que l'un des partenariats ayant eu des retombées positives est celui du projet de sensibilisation au métier de soudeur, qui vise à faire la promotion du métier de façon ludique auprès des jeunes. Ce projet a amené davantage de jeunes à s'inscrire à cette formation. Également, le créneau mentionne que des projets collaboratifs avec des universités ont eu lieu, tels qu'une conférence en intelligence artificielle avec l'UQAM et des cours de soudage avec l'ÉTS. Le créneau a réalisé des projets avec des associations du secteur manufacturier, notamment STIQ et le CRIQ, avec qui un projet d'évaluation d'un premier robot collaboratif a été réalisé. Finalement, le créneau RTMQ s'est aussi associé avec PRIMA et le créneau d'excellence Alliance Polymères Québec pour un forum sur l'impression 3D.

Les membres du comité de créneau consultés partagent ces constats, car tous (7/7) considèrent que le créneau collabore suffisamment avec d'autres organismes de soutien au développement économique lorsqu'il réalise ses activités et ses projets et que les partenariats réalisés par le créneau ont donné de bons résultats pour le développement de la filière.

### Constats relatifs à la cible 7

**La cible est dépassée.** Le créneau a réalisé 96 % de ses projets en collaboration avec d'autres organisations (graphique 2.7). Le créneau souligne qu'il rejoint de nombreuses entreprises avec ses projets.

Le RTMQ cite en exemple un projet de maillage innovant avec la France ainsi qu'avec le Pôle d'excellence québécois en transport terrestre, pour lequel plusieurs entreprises ont manifesté un intérêt, amenant des investissements importants en recherche et développement. Le projet Promotion du métier de soudeur ainsi que la conférence sur les tarifs douaniers sont également des activités qui ont suscité l'intérêt des entreprises du créneau, puisque le nombre maximal d'inscriptions a été atteint. Finalement, les formations du créneau en amélioration continue, réalisées en collaboration avec le Réseau d'amélioration continue du Québec, ont souvent eu recours à des listes d'attente, puisqu'elles sont très populaires.

### Constats relatifs à la cible 8

**La cible est dépassée.** Le créneau a réalisé 22 projets interrégionaux et 13 projets intercréneaux (graphique 2.8).

Le créneau donne en exemple les projets interrégionaux suivants : le programme de promotion du métier de soudeur et le projet d'usinage 4.0 en partenariat avec le CEFRIO.

De plus, celui-ci a participé aux projets suivants avec différents créneaux :

- Conférence impression 3D, avec PRIMA et le créneau d'excellence Alliance Polymères Québec;
- Maillage autochtone, avec le Pôle d'excellence québécois en transport terrestre;
- Maillage Europe, avec le Pôle d'excellence québécois en transport terrestre;
- Construction autochtone, avec le créneau Bâtiment vert et intelligent;
- Mission Simodec, avec le créneau Alliance Métal Québec.

La majorité des membres du comité de créneau consultés (6/7) considèrent que le créneau se caractérise par la réalisation de projets interrégionaux et intercréneaux.

### Graphique 2.7

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

**96 %**  
soit 27 projets en collaboration sur un total de 28, et l'ensemble des activités en cinq ans.



Source : Fichiers créneau; compilation MEI.

### Graphique 2.8

**Projets interrégionaux et intercréneaux auxquels le créneau a pris part (2016-2020)**



Source : Fichiers créneau; compilation MEI.



**CIBLES  
6 à 8**

### COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATRICE SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 3

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

L'évaluation constate la présence de nombreux partenariats et de collaborations dans les activités et les projets du créneau, qui sont réalisés avec une majorité d'entreprises. De plus, celui-ci a réalisé plusieurs activités et projets au Canada et à l'international, en plus de collaborer avec plusieurs créneaux du secteur de la transformation métallique.

### 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 2020, le plan d'action du créneau était réalisé à 86 %. Le créneau estime que 12 des 14 objectifs opérationnels initialement prévus ont été atteints.

De plus, le créneau mentionne avoir réalisé 28 actions, alors qu'il en avait initialement prévu 13, et a atteint l'ensemble de ses cibles stratégiques.

Selon la majorité des membres du comité de créneau consultés (6/7), le niveau de réalisation du plan d'action du créneau est satisfaisant. De plus, pour cinq des sept membres consultés, le créneau a su mettre en place les actions appropriées afin de régler des problèmes qui se posent dans le secteur de la transformation métallique en Montérégie.

#### Constats relatifs à la cible 10

**La cible est dépassée.** Le créneau a présenté les cinq cas à succès suivants pour illustrer les résultats positifs de ses projets :

##### 1. Opportunité d'affaires Scandium I et II

Le RTMQ est fier d'avoir contribué à la réflexion de Rio Tinto Fer et Titane (RTFT) pour l'élaboration d'un plan d'affaires sur l'implantation d'une filière scandium au Québec et en Montérégie. Ce projet a été financé par Accord à la hauteur de 92 k\$, avec deux projets. RTFT a investi plus de 4 M\$ en recherche et développement (R-D) sur une période de quatre ans et évalue l'implantation d'une usine de production d'une valeur de 15 M\$ pour 2021. Le scandium est un minerai critique entrant dans la catégorie des terres rares. Jusqu'à présent, sa production mondiale demeurerait faible, de l'ordre de quelques tonnes par an, et son prix élevé. La possibilité d'extraire du scandium de haute qualité à partir des résidus miniers de l'exploitation de RTFT risque d'amener une nouvelle dynamique dans la production de pièces en alliage à haute valeur ajoutée. Cette technologie révolutionnaire mise au point par les chercheurs de RTFT pourrait devenir une source de compétitivité pour le Québec et ses entreprises de transformation.

##### 2. Cohorte productivité

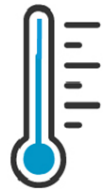
En 2015, le propriétaire et le directeur de production d'Acier inoxydable Fafard (AIF) s'inscrivent à la cohorte productivité organisée par le RTMQ. À la suite de cette activité de formation et de coaching, l'entreprise réalise son potentiel de devenir plus efficace et plus rentable. L'application des concepts d'amélioration continue devient une priorité pour celle-ci. L'entreprise participe aussi aux visites industrielles organisées par le RTMQ et réalise la valeur de l'apprentissage par les pairs. L'entreprise crée un comité d'étalonnage (*benchmarking*) et, au-delà des activités du RTMQ, organise une quinzaine d'échanges avec d'autres entreprises. En 2016, forte de ces expériences et de l'amélioration des résultats, AIF fait l'acquisition d'une autre entreprise. Les 20 employés de cette nouvelle entreprise viennent rejoindre les 60 employés d'AIF. Le groupe continue son expansion pour atteindre environ 105 employés. Actuellement en sortie de crise COVID, AIF emploie environ neuf personnes et recherche une nouvelle entreprise à acquérir.

#### Graphique 3.1

##### Niveau de réalisation du plan d'action du créneau au 31 mars 2020

**86 % du plan réalisé, soit :**

- 12 objectifs opérationnels atteints sur 14 objectifs opérationnels initialement prévus dans le plan stratégique



Source : Fichiers MEI et créneau; compilation MEI.

### 3. Programme Déployer sa stratégie de commercialisation

ID 224 a participé à une cohorte du programme Déployer sa stratégie de commercialisation. Le créneau RTMQ a fait trois conférences de groupe sur des sujets différents en commercialisation et offert des heures de consultation dans chacune des entreprises participantes. Cela a permis à l'entreprise d'améliorer sa productivité. Le projet a été mis en œuvre en 2017-2018. L'entreprise est passée de cinq à 17 employés, en plus d'augmenter le nombre de projets livrés à 350, plutôt que 120. L'entrepreneur et le consultant qui ont piloté le projet reconnaissent que l'initiative du créneau a permis d'installer un système de vente qui est à l'origine du succès actuel. Depuis le programme, l'entreprise a plus que doublé ses projets et presque quadruplé son chiffre d'affaires. Les chiffres suivants montrent l'évolution du nombre d'employés et du chiffre d'affaires de l'entreprise à la suite du projet :

- Prévisions pour 2020 : 350 projets, 5,5 M\$ de chiffre d'affaires et 17 employés
- 2019 : 300 projets, 4,6 M\$ de chiffre d'affaires et 15 employés
- 2018 : 180 projets, 2,6 M\$ de chiffre d'affaires et huit employés
- 2017 : 150 projets, 1,8 M\$ de chiffre d'affaires et six employés

### 4. Visites industrielles

À la suite des visites industrielles organisées par le créneau RTMQ, CMP Solutions Mécaniques Avancées a instauré dans son entreprise la méthode kanban ainsi qu'un système de gestion au quotidien (DMS). La méthode kanban a permis à la compagnie d'assurer une meilleure gestion des stocks, de réduire les délais de production et d'améliorer le temps de réaction par rapport aux besoins. L'implantation du système DMS a permis de déceler rapidement les problématiques liées au processus, de les décrire et de suggérer des solutions, pour ensuite les implanter. En conclusion, l'instauration de ces bonnes pratiques a eu une influence directe sur la productivité; il en résulte une réduction des coûts liés à la production.

### 5. Découpage de billette d'aluminium

Le RTMQ et Dynamique Avancée ont fait un projet d'amélioration de la productivité de leurs entreprises et de leurs principaux fournisseurs. Ce projet a été un succès et nous avons continué d'explorer des pistes de collaboration. Au départ, l'entreprise faisait peu de R-D et se consacrait surtout à répondre aux appels d'offres de ses clients. Nous avons convenu de trouver un projet collaboratif qui aurait un effet structurant sur l'entreprise et ses clients. Par la suite, l'entreprise a envisagé le développement d'un système de découpe des billettes d'aluminium pour les alumineries. L'enjeu des systèmes existants concernait la rapidité de la découpe et la perte d'aluminium lors de la découpe.

Le projet a permis la réalisation d'un partenariat avec un centre de recherche au Saguenay ainsi qu'avec deux entreprises, dont une spécialisée dans la fabrication de lames de scie industrielles et une autre, Alcoa, qui a été la première à tester et à utiliser le système.

Avec l'aide du RTMQ, le projet a été présenté et accepté auprès du Consortium de recherche et d'innovation en transformation métallique (CRITM) et du Centre québécois de recherche et de développement de l'aluminium (CQRDA). Un financement d'environ 400 000 \$ a été accordé et le partenaire industriel a contribué à l'autre moitié des frais, pour un total d'environ 800 000 \$.

Le système de découpe est fonctionnel et permet comme prévu des économies importantes en matière de temps de découpe et de perte d'aluminium. Il est en attente d'installation auprès d'Alcoa. C'est une vitrine du savoir-faire en ingénierie de l'entreprise et de ses partenaires. De plus, ce projet a eu un effet structurant auprès des PME participantes et auprès de Dynamique Avancée, qui siège désormais au conseil du CRITM.



### CIBLES 9 et 10

#### COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATRICE SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 4

Les résultats sont jugés satisfaisants, avec une cible atteinte et une cible dépassée.

Le créneau a réalisé 86 % de son plan d'action au cours de la période évaluée. De plus, cinq cas à succès de projets ou d'initiatives ont été présentés par le créneau. Ceux-ci ont donné lieu à des résultats probants pour les entreprises membres du créneau, notamment l'amélioration de la productivité, une augmentation du nombre d'employés ou une augmentation du chiffre d'affaires.

### 3.2 CRITÈRE 5 : LA GOUVERNANCE ET LA GESTION DU CRÉNEAU

#### LES CIBLES

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

#### Constats relatifs à la cible 11

**La cible est dépassée.** Au 31 mars 2020, le comité de créneau restreint comptait 14 organisations membres, dont 11 entreprises et trois organisations gouvernementales. Le comité est composé en majorité de représentants de l'industrie (79 %).

Le comité de créneau compte plusieurs entreprises qui sont des chefs de file dans leur domaine, dont ABB, Rheinmetall, Nétur, ou encore CMP.

#### Graphique 3.2

#### Composition du comité de créneau

#### 14 membres, soit :

- 11 du secteur privé
- 3 du secteur public

Source : Fichiers créneau; compilation MEI.

Selon les membres du comité de créneau consultés :

- le fonctionnement du comité de créneau est adéquat, de sorte qu'il peut prendre les décisions appropriées (6/7);
- le comité de créneau regroupe des membres représentatifs de son secteur industriel dans la région de la Montérégie (7/7);
- le comité de créneau comprend suffisamment de membres provenant du secteur privé (6/7);
- 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. (7/7);
- la participation des membres dirigeants d'entreprises est prépondérante dans les orientations et les actions du comité de créneau (7/7);
- les rôles et responsabilités des partenaires régionaux membres du comité de créneau sont clairs et bien compris par tous (7/7);
- les réunions du comité de créneau sont en nombre suffisant pour orienter les projets et activités de celui-ci et suivre leur évolution (7/7);
- les objectifs et les retombées visés par le créneau sont clairs pour les membres du comité de créneau (7/7).

#### Constats relatifs à la cible 12

**La cible est partiellement atteinte.** Dans l'ensemble, le créneau a adopté de saines pratiques de gestion. Il s'est fixé des objectifs dès le départ à l'aide d'une planification stratégique, ce qui lui a permis de mettre en œuvre plusieurs types de projets, selon les six axes de sa planification et des besoins des entreprises.

La gouvernance du créneau est partagée entre le comité de créneau et son conseil d'administration. Chaque nouveau membre du conseil d'administration reçoit un cartable avec les documents nécessaires à sa bonne implication : gouvernance, règlements, derniers procès-verbaux, ordre du jour, rapports, etc. Le créneau s'assure d'atteindre le quorum et suit les règlements qu'il s'est fixés. De plus, il réalise un suivi de ses projets auprès du conseil d'administration.

Par ailleurs, les frais d'administration et de gestion du créneau représentent, en moyenne, 17 % de ses dépenses totales, soit 130 k\$ de frais administratifs sur 765 k\$ en dépenses totales (le calcul détaillé est présenté en annexe). Ceci dépasse le seuil maximal de 10 % demandé par le Ministère. Outre le loyer (18 k\$), les postes de dépenses importants sont les frais administratifs (47 k\$) et les honoraires professionnels (38 k\$). Les frais ont varié au cours de la période évaluée, passant de 3 % en 2017 à 23 % en 2020.

Le créneau souligne que ses frais d'administration et de gestion sont plus élevés que le seuil de 10 % attendu, parce qu'il inclut dans ceux-ci certains postes de dépenses que le Ministère n'inclut habituellement pas dans son calcul.

Finalement, l'ensemble des membres du comité de créneau consultés (7/7) considère 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;
- le comité de créneau revoit annuellement le plan d'action, apporte les ajustements nécessaires et détermine les priorités annuelles;
- 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.



### CIBLES 11 et 12

#### COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATRICE SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 5

**Les résultats sont jugés satisfaisants**, avec une cible dépassée et une cible partiellement atteinte.

Le comité de créneau est composé d'une majorité de membres industriels, dont plusieurs qui sont des chefs de file dans leur domaine. Bien que le créneau ait mis en place de saines pratiques de gestion, ses frais de gestion et d'administration dépassent le pourcentage maximal fixé par le Ministère. Il y aurait lieu de maintenir les frais de gestion et d'administration en deçà 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 à la cible 13

**La cible est dépassée.** Le créneau a contribué à titre d'organisateur et de participant à plusieurs activités pour promouvoir son secteur d'activité et sa région. Parmi les activités de promotion de son secteur, le créneau a réalisé quatre visites industrielles par année, à chacune des années évaluées. De plus, celui-ci a offert des conférences sur différents sujets à ses membres, et a tenu quatre fois un championnat de



soudage. Le créneau a également participé à des activités de promotion. Par exemple, il a pris part aux Journées de l'innovation de Développement économique Longueuil (DEL) afin de parler du RTMQ et de ses actions. Il a également collaboré à plusieurs activités de promotion des métiers, en plus de présenter des miniconférences sur les métiers en transformation métallique. Le créneau a participé à des missions telles que Naturalia, Simodec et Maillage innovation afin de faire connaître les entreprises de la Montérégie et leur expertise.

Pour la période évaluée, le créneau recense 80 activités au Québec, trois activités ailleurs au Canada et neuf activités à l'international auxquelles il a participé.

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

### Constats relatifs à la cible 14

**La cible est dépassée.** Pour développer son image de marque, le créneau a participé à 197 événements, dont des représentations à des colloques, des conférences ou des séminaires (72), des ateliers, des formations ou des réunions (59) ainsi que des salons, des foires et des missions commerciales (45), en plus de participer à d'autres activités et projets visant le développement d'une image de marque (21). Au cours de la période évaluée, le nombre de réalisations pour le développement d'une image de marque a augmenté, passant de 4 en 2016 à 98 en 2020.

Le créneau indique qu'il a été partenaire de plusieurs événements, dont les Journées de l'innovation de DEL ou la tournée sur le manufacturier innovant d'Investissement Québec, ce qui lui a permis d'acquérir de la notoriété. Le créneau souligne également que sa présence à des kiosques lors d'événements lui a permis de rencontrer des entreprises non membres, qui ont par la suite participé aux activités du RTMQ.

De plus, la majorité des membres du comité de créneau consultés (6/7) est d'avis que les réalisations du créneau sont notables en ce qui concerne le développement de son image de marque et de celle de son secteur d'activité, et que grâce au créneau, la région de la Montérégie est mieux connue à l'étranger pour la qualité de sa filière de la transformation métallique (7/7).

### Constats relatifs à la cible 15

**La cible est atteinte.** Le créneau a réalisé 262 activités de communication dans les médias, dont 250 sur Internet, deux à la radio, neuf dans les journaux et une à la télévision (une entrevue pour TVA Sherbrooke au sujet de la pénurie de main-d'œuvre). De plus, le créneau souligne que sa présence à plusieurs événements a permis de créer un partenariat avec le magazine MCI.

Le créneau réalise également une activité de veille informationnelle quotidienne auprès de ses membres et publie, quatre fois par année, son magazine *Métal*, qui vise à aider les transformateurs métalliques relativement à des enjeux qui les touchent au quotidien.

La majorité des membres du comité consultés (5/7) considère que le créneau communique suffisamment dans les médias, bien que certains membres (2/7) ne soient pas de cet avis.



### CIBLES 13 à 15

#### COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATRICE SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 6

**Les résultats sont jugés satisfaisants**, avec deux cibles dépassées et une cible atteinte. Le créneau a contribué à titre d'organisateur et de participant à des activités qui visent la promotion de son secteur d'activité et le développement de son image de marque, qui ont pris place autant au Canada qu'à l'international. De plus, il a réalisé plusieurs communications dans les médias.

### 4.1 CRITÈRE 7 : LE DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES

#### LES CIBLES

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

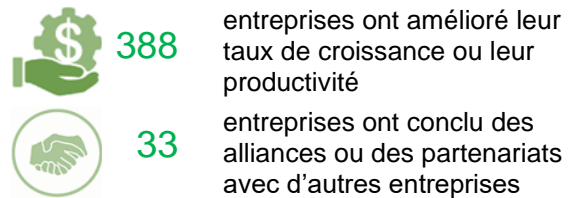
#### Constats relatifs à la cible 16

La cible est partiellement atteinte. À partir du type de projet réalisé, le créneau estime qu'environ :

- 388 entreprises ont amélioré leur croissance ou leur productivité, notamment en participant aux visites industrielles, au projet de conférence sur l'impact des taxes sur l'acier et l'aluminium ainsi qu'à la cohorte productivité.
- 33 entreprises ont développé des partenariats ou des alliances avec d'autres entreprises du créneau en participant à différents projets, dont des activités de maillage, ou bien par l'entremise des projets Construction autochtone I et II et Scandium II, ou encore de la conférence Usine cognitive sur l'intelligence artificielle.

#### Graphique 4.1

Estimation de la contribution à la croissance des entreprises



Source : 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 (5/7);
- les réalisations du créneau ont contribué à mieux faire connaître aux entreprises les possibilités de croissance ou d'innovation de leur filière (6/7);
- les entreprises du créneau concluent plus d'alliances et de partenariats entre elles grâce à celui-ci (6/7);
- grâce au créneau, les entreprises et les acteurs économiques de la filière ont davantage travaillé en synergie (5/7);
- les résultats recherchés par le créneau se mesurent ultimement par le développement économique du créneau et des entreprises qui le composent (6/7).

Cependant, seulement deux des sept membres du comité de créneau consultés (2/7) considèrent que grâce au créneau, plus d'entreprises du secteur de la fabrication métallique exportent hors du Québec et du Canada.

La majorité des représentants des filières d'experts consultés considèrent que le créneau contribue au développement de son secteur d'activité (9/9) et au développement économique de la région de la Montérégie (7/9).

Pour leur part, les participants aux projets d'affaires du créneau consultés sont d'avis que leur participation a donné lieu à :

- une meilleure synergie avec d'autres organisations (4/6);
- la découverte de nouvelles occasions d'affaires (4/6);

- la découverte de nouveaux marchés (2/6);
- de nouveaux partenariats et alliances (4/6);
- de nouveaux investissements ou d'autres résultats (5/6);
- l'amélioration de leur chiffre d'affaires (3/6).

Trois entreprises ont témoigné d'un succès à la suite de leur participation à l'un des projets du créneau. Cependant, seulement deux entreprises qui ont témoigné ont présenté des témoignages illustrant des retombées sur le plan de leur croissance et de leur productivité à la suite de leur participation aux activités et projets du créneau. Le troisième témoignage est présenté plus bas, en complément.

### Premier témoignage

Une entreprise comptant environ 90 employés a participé à un projet global d'amélioration continue ainsi qu'à un projet visant l'amélioration de la productivité, lesquels lui ont notamment permis de faire l'acquisition d'équipements et de former son équipe de gestion. Pour l'entreprise, le créneau a joué un rôle de conseiller en la mettant en contact avec des ressources pertinentes. Celle-ci mentionne aussi que le créneau la tient informée sur plusieurs sujets (opérations, nouvelles économiques, innovations, annonces majeures, etc.). Pour l'entreprise, ces projets ont eu comme retombées le maintien et la création d'emplois, ainsi que l'optimisation de sa productivité et de sa performance organisationnelle. À long terme, l'entreprise mentionne que le projet aidera à assurer sa pérennité.

### Deuxième témoignage

Une entreprise comptant une quarantaine d'employés a participé au projet Focus stratégie I. Ce projet visait à réaliser la planification stratégique de l'entreprise. Le créneau lui a proposé un projet permettant l'alliance avec un consultant d'une firme de conseil en stratégie d'affaires, qui a réalisé la planification stratégique de l'entreprise avec son équipe. Pour l'entreprise, ce projet lui a permis de se questionner sur ses marchés et de voir ses forces et ses faiblesses, particulièrement en ce qui concerne son plan marketing et ses ventes. Ceci lui a permis de prendre des décisions importantes pour son positionnement sur le marché.

### Témoignage complémentaire

Une entreprise du secteur de la fabrication métallique dotée d'un chiffre d'affaires entre 3 M\$ et 5 M\$ a participé à plus d'une activité du créneau, dont des conférences et le projet Visites industrielles, meilleures pratiques et formations en amélioration continue. Pour l'entreprise, le créneau a joué le rôle d'un catalyseur et d'une vigie pour l'industrie, tant sur le plan technologique que commercial. Le volet formation et perfectionnement du projet a contribué à soutenir ses actions pour être performante. Pour l'entreprise, les retombées du projet sont difficiles à quantifier, puisque plusieurs d'entre elles ne sont pas mesurables. L'entreprise souligne toutefois que les contacts et les échanges avec des gens ayant le même objectif qu'elle sont intéressants et enrichissants.

### Constats relatifs à la cible 17

**La cible est atteinte.** Selon les statistiques officielles disponibles, le PIB du secteur de la transformation métallique de la région de la Montérégie était de 4,2 G\$ en 2017. Il comptait ainsi pour près de 7,1 % du PIB total de la région (59 G\$). Entre 2014 et 2017, le PIB du secteur de la transformation métallique a augmenté de 5,8 % (passant de 4 G\$ à 4,2 G\$), tandis que le PIB total (tous secteurs confondus) de la région a lui aussi augmenté de 14,9 % (de 51,5 G\$ à 59,1 G\$). Les données sectorielles sur l'emploi dans la région ne sont pas disponibles.

### Graphique 4.2

#### Estimation de l'évolution de l'industrie de la transformation métallique dans la région du créneau (Montérégie, 2014-2017)



PIB sectoriel en 2017 : 4,2 G\$, soit 7,1 % du PIB de la région et une augmentation de 5,8 % entre 2014 (4 G\$) et 2017.

Source : ISQ et documentation créneau; compilation MEI.

Estimations réalisées en considérant les secteurs SCIAN suivants : 331, 332, 333 et 336.



### CIBLES 16 et 17

#### COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATRICE SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 7

Les résultats sont jugés **partiellement satisfaisants**, avec une cible en partie atteinte et une cible atteinte. On constate que l'industrie de la transformation métallique est importante dans la région du créneau. Cependant, seulement deux entreprises ont témoigné de retombées de croissance à la suite de leur participation à l'un des projets du créneau. Il y aurait lieu d'inviter le créneau à favoriser des projets amenant des retombées de croissance (ventes, productivité ou emplois) ou des succès commerciaux pour les entreprises, ainsi que de réaliser un suivi de ces retombées auprès des entreprises participantes.

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

### LES CIBLES

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

### Constats relatifs à la cible 18

**La cible est atteinte.** Le créneau a réalisé un total de sept projets innovants au cours de la période évaluée. Ces projets et les investissements totaux (publics et privés) dans ceux-ci sont les suivants :

- Découpage de billette d'aluminium (2016) : 800 k\$
- Usinage 4.0 (2016) : 135 k\$
- Production de carbone métallurgique (2016) : 30 k\$
- Production de carbone métallurgique (2017) : 90 k\$
- Impression 3D Nétur II (2018) : 1 050 k\$
- Opportunité d'affaires Scandium II (2020) : 100 k\$
- Friction-malaxage (SBB) (2020) : 385 k\$

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

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

### Constats relatifs à la cible 19

**La cible est dépassée.** Les entreprises et les organismes financés qui ont participé aux projets structurants en innovation du créneau y ont investi 1 401 k\$, ce qui dépasse le montant total de l'aide financière du Ministère accordée au créneau pour la réalisation de projets (810 k\$). Cela dépasse la cible de 30 % attendue.

Le créneau souligne que ces projets incluent des projets en codéveloppement avec des centres de recherche, dont l'implantation d'imprimantes 3D en collaboration avec l'Université McGill, la mise au point d'un alliage aluminium-scandium avec le Centre des technologies de l'aluminium (Saguenay) et l'installation d'une unité de friction-malaxage avec le Centre de la métallurgie du Québec (Trois-Rivières).

De plus, l'un des projets réalisés par le créneau, Opportunité Scandium II, a mené une entreprise à investir un montant de 4 M\$ en recherche et développement.

### Constats relatifs à la cible 20

**La cible est dépassée.** Le créneau dénombre trois nouveaux produits et 51 nouveaux procédés qui ont découlé de ses activités et de ses projets. Cependant, aucune de ces innovations technologiques n'a été commercialisée auprès d'entreprises. Le créneau mentionne que les projets réalisés avec Nétur et Rio Tinto Fer et Titane (RTFT) sont innovants et constituent des premières au Québec. Avec des investissements importants du secteur privé, ce sont des projets d'envergure et révolutionnaires pour le secteur du créneau. Le RTMQ souligne qu'il aime être à l'avant-garde et qu'il a offert des projets 4.0 dès 2018, en collaboration avec le CEFRIO. Le RTMQ offre aussi de la formation grâce à des conférences sur des techniques innovantes, telles que la 3D et l'intelligence artificielle.



#### CIBLES 18 à 20

### COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATRICE SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 8

**Les résultats sont jugés satisfaisants**, avec deux cibles dépassées et une cible atteinte.

Le créneau a réalisé sept projets structurants qui visent l'innovation dans les entreprises participantes. Les entreprises et les organismes qui ont participé à ces sept projets d'innovation y ont investi la somme totale de 1 401 k\$. Enfin, 54 innovations technologiques ont découlé des projets et des activités du créneau, soit 51 innovations de procédés et trois innovations de produits.

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

### LES CIBLES

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

### Constats relatifs à la cible 21

**La cible est atteinte.** Le créneau n'a pas fourni de données concernant le nombre d'emplois créés dans le secteur de la transformation métallique en Montérégie ou le nombre de personnes recrutées à l'extérieur de sa région. Cependant, il est possible de voir que des emplois ont été maintenus et d'autres créés par le biais des témoignages d'entreprises et des cas à succès. De plus, selon certains participants aux projets consultés, leur participation aux projets leur a permis de maintenir des emplois (2/6) ou bien d'embaucher de nouvelles ressources (2/6).

Une minorité de membres du comité de créneau consultés considère que des emplois ont été créés dans le secteur d'activité et la région du créneau grâce à sa mobilisation (2/7), alors que la majorité (5/7) mentionne ne pas savoir. En outre, une minorité de membres du comité de créneau est d'avis que le créneau a

contribué à attirer une main-d'œuvre provenant de l'extérieur de la Montérégie (3/7), alors que la majorité (4/7) mentionne ne pas savoir.

### Constats relatifs à la cible 22

**La cible est atteinte.** Le créneau dénombre 34 participations à des activités de sensibilisation aux carrières dans son secteur. Par exemple, dans le cadre de son projet de sensibilisation au métier de soudeur, celui-ci a travaillé avec des élèves du primaire et du secondaire de sa région, en plus de cibler des publics susceptibles de choisir des métiers techniques. Le créneau a également contribué à la formation continue en entreprise, puisqu'il offre des formations sur les meilleures pratiques d'affaires (MPA) en ventes, en commercialisation ou encore en planification stratégique.

Près de l'ensemble des membres du comité de créneau consultés (6/7) sont d'avis que le créneau s'implique dans la sensibilisation aux carrières et aux formations liées à son secteur d'activité et qu'il a contribué à améliorer les programmes de formation existants (7/7).



### CIBLES 21 et 22

#### COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATRICE SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 9

**Les résultats sont jugés satisfaisants**, avec deux cibles atteintes.

Le créneau a participé à plusieurs activités de sensibilisation aux métiers de son secteur. De plus, les activités et les projets du créneau ont permis le maintien et la création d'emplois pour certaines entreprises. Il est cependant difficile de savoir combien d'emplois ont été maintenus ou créés pour l'ensemble des entreprises du créneau. Celui-ci ayant un grand périmètre (236 entreprises participent régulièrement à ses activités), il y aurait lieu d'inviter le créneau à réaliser un suivi des retombées au niveau de l'emploi et de la main-d'œuvre à la suite des projets qu'il réalise.



### 5.1 PRINCIPAUX RÉSULTATS

Le tableau ci-dessous rappelle les principaux résultats constatés au 31 mars 2020.

Principaux résultats du créneau d'excellence RTMQ		Atteinte des cibles
Niveau d'atteinte des cibles		
Du 1 <sup>er</sup> avril 2015 au 31 mars 2020		
Légende :  = dépassée     = atteinte $\pm$ = partiellement atteinte    X = non atteinte		
<b>Pertinence du créneau</b>		
<b>Critère 1 : La masse critique et le périmètre</b>		
– 99 organisations participent régulièrement aux activités du créneau.		
– Jusqu'à 385 organisations ont participé occasionnellement aux activités et projets du créneau.		
<b>Critère 2 : La mobilisation et le financement</b>		
– Le périmètre du créneau (417 entreprises) représente 55 % de la filière industrielle régionale.		
– 5,29 M\$ ont été investis dans les activités et les projets du créneau.		
– 98 activités et 17 projets structurants ont été réalisés par le créneau.		
<b>Critère 3 : Les partenariats et les collaborations</b>		
– 45 partenariats et collaborations avec d'autres organisations ont été noués.		
– 96 % des projets et l'ensemble des activités ont été réalisés en collaboration.		
– 22 projets interrégionaux et 13 projets intercréneaux ont été réalisés.		
<b>Efficacité du créneau</b>		
<b>Critère 4 : L'atteinte des objectifs du plan stratégique</b>		
– Le plan d'action du créneau a été réalisé à 86 %.		
– Cinq cas à succès de projets ont été présentés avec des résultats probants.		
<b>Critère 5 : La gouvernance et la gestion du créneau</b>		
– Le comité de créneau est composé d'une majorité de membres industriels.		
– De saines pratiques de gestion mises en œuvre et des frais administratifs de 17 %		$\pm$
<b>Critère 6 : Le rayonnement et l'image de marque</b>		
– Réalisation et participation à des activités visant la promotion du secteur d'activité du créneau.		
– 197 réalisations pour le développement d'une image de marque du créneau et de son secteur.		
– Le créneau a réalisé 262 activités de communication dans les médias.		
<b>Effets du créneau</b>		
<b>Critère 7 : Le développement de marchés et d'entreprises</b>		
– Deux témoignages illustrant des retombées de croissance.		$\pm$
– Le PIB de l'industrie de la transformation métallique représente 7,4 % du PIB de la région.		
<b>Critère 8 : L'innovation, la recherche et le développement</b>		
– Sept projets structurants en innovation avec des entreprises ont été réalisés.		
– 1,4 M\$ ont été investis en innovation par les entreprises et les organismes partenaires.		
– 51 nouveaux procédés ont découlé des projets et des activités du créneau.		
<b>Critère 9 : La formation de la main-d'œuvre et l'emploi en région</b>		
– Contribution directe et induite à l'emploi.		
– Implication du créneau dans la sensibilisation aux carrières et aux formations liées à son secteur d'activité.		

### 5.2 RÉPONSES AUX QUESTIONS DE L'ÉVALUATION

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

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

La pertinence du créneau est jugée très convaincante. L'évaluation permet de conclure que le créneau s'adresse à une clientèle dont les besoins sont toujours d'actualité. Celui-ci réussit à mobiliser les entreprises et les organisations dans des activités et des projets dont les résultats ont une portée collective dans sa filière et sa région. De plus, de nombreuses collaborations et des partenariats ont été établis.

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

L'évaluation permet de conclure que l'efficacité du créneau est probante. En effet, le plan d'action du créneau a été réalisé à 86 %. De plus, il y a plusieurs membres industriels dans le comité de créneau. Cependant, les frais de gestion et d'administration du créneau sont élevés (17 %). De nombreuses activités ont permis au créneau de développer son image de marque et de rayonner au Canada et à l'international.

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

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

### 5.3 APPRÉCIATION GÉNÉRALE DES RÉSULTATS

L'évaluation de l'atteinte des cibles aboutit à un pointage de 86 sur 100. La performance du créneau d'excellence RTMQ est satisfaisante.

La pertinence du créneau par rapport aux objectifs de financement du Ministère est évaluée à 37 points sur 40.

En ce qui concerne l'efficacité du créneau quant à l'atteinte des résultats de son plan stratégique et des objectifs du Ministère, une note de 34 points sur 40 lui a été attribuée.

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

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



### 5.4 PERSPECTIVES DE DÉVELOPPEMENT DU CRÉNEAU

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

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

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

- On constate un effet de levier de 2,95 de l'aide financière de 1 340 k\$ consentie par le Ministère. Autrement dit, pour chaque dollar d'aide financière du Ministère, 2,95 dollars supplémentaires sont investis par les entreprises et les partenaires dans les activités et les projets du créneau. Ce bon effet de levier confirme l'intérêt de l'industrie et des partenaires socioéconomiques à investir dans le développement de la transformation métallique en Montérégie.



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

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

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

- l'évolution du créneau dans les cinq années à venir s'annonce positive, tant en ce qui concerne son secteur d'activité que sa région (6/7). Selon un répondant, dans le contexte actuel lié à la COVID-19, son rôle sera important pour les entreprises;
- dans les cinq prochaines années, sa présence s'avérera encore pertinente, notamment en raison de l'importance du secteur de la transformation métallique en Montérégie (7/7);
- dans les cinq prochaines années, le créneau continuera de soutenir le développement du secteur de la transformation métallique, car il dispose de ressources (financières, humaines, etc.) suffisantes (5/7);
- dans les cinq prochaines années, la présence du créneau s'avérera encore pertinente, notamment en raison de l'utilité de ses activités pour les entreprises de sa filière (7/7);
- le parcours réalisé jusqu'à présent et les résultats obtenus sont satisfaisants (7/7).

Cependant, seule une minorité de membres du comité de créneau consultés considère que la conjoncture économique mondiale s'annonce favorable au cours des cinq prochaines années, tant pour le créneau que pour son secteur d'activité (2/7).



Tous les représentants des filières d'experts consultés (9/9) considèrent que le créneau apporte une valeur ajoutée à sa filière, et leurs commentaires sont très positifs. En outre, sept des neuf représentants des filières d'experts prévoient que l'évolution du créneau dans les cinq prochaines années sera bonne ou très bonne, et les deux autres mentionnent ne pas savoir. Dans le contexte actuel, avec la COVID-19, plusieurs entreprises soulignent qu'il sera utile de pouvoir compter sur le RTMQ. Finalement, l'une des parties prenantes souligne que l'un des points à explorer pour l'avenir est celui du transfert d'entreprise, puisque les entrepreneurs qui prendront leur retraite seront plus nombreux que les repreneurs.

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

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

#### 1. L'utilisation des principes habituels de saine gestion axée sur les résultats

La proportion des frais d'administration et de gestion a été dépassée pour plusieurs années évaluées. Il y aurait lieu d'inviter le créneau à maintenir ses frais de gestion et d'administration en deçà de 10 %.

#### 2. Témoignages d'entreprises illustrant un succès commercial et des retombées de croissance

Le créneau mentionne plusieurs retombées de croissance pour les entreprises ayant participé à ses activités. Cependant, seulement deux entreprises ont témoigné de retombées de croissance à la suite de leur participation à l'un des projets du créneau. Il y aurait lieu d'inviter le créneau à favoriser des projets amenant des retombées de croissance (ventes, productivité ou emplois) ou des succès commerciaux pour les entreprises, ainsi que de réaliser un suivi de ces retombées auprès des entreprises participantes.

#### 3. Une contribution directe ou induite à l'emploi et à l'attraction de la main-d'œuvre

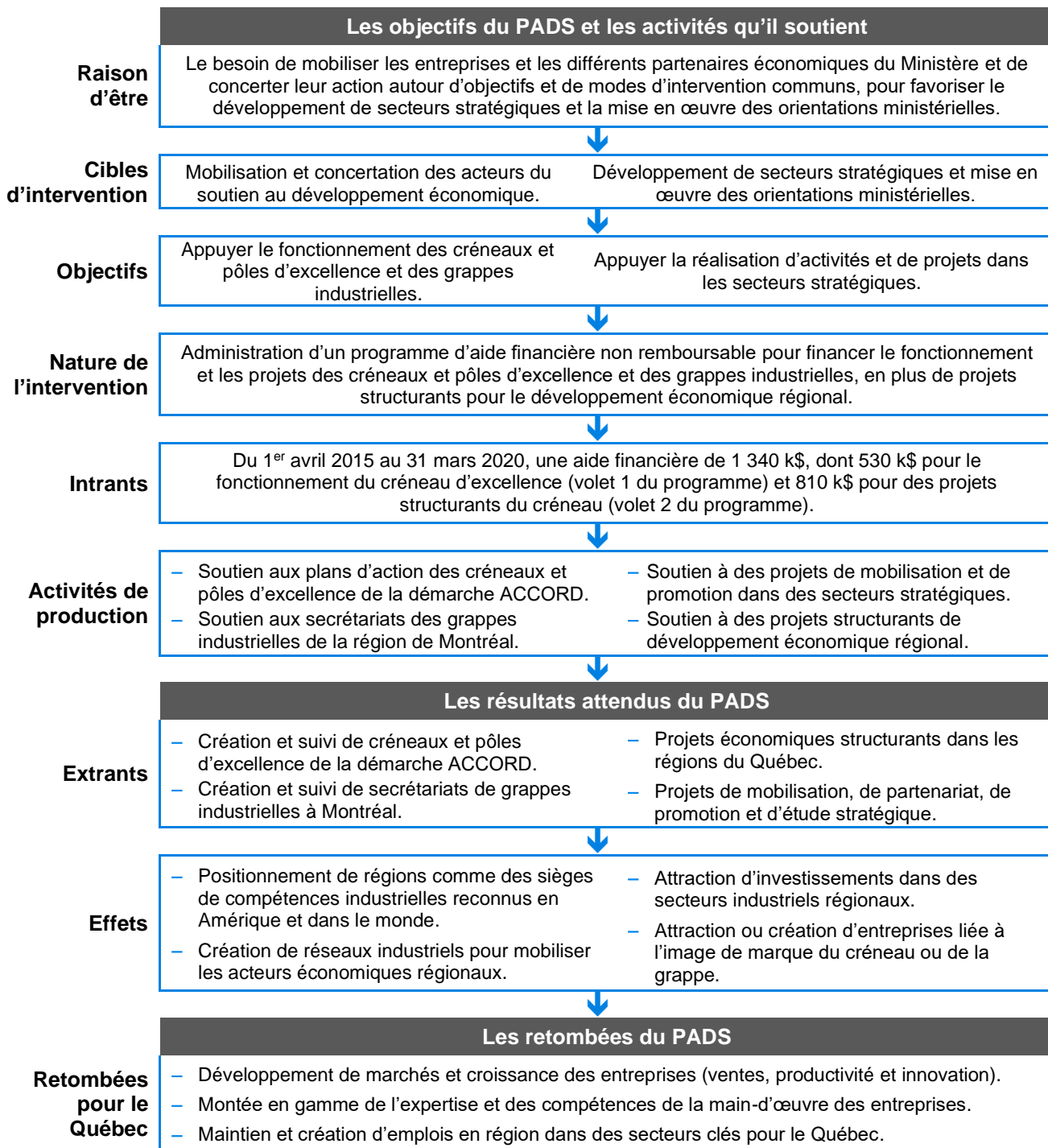
Les cas à succès et la consultation des participants aux projets ont permis de rendre compte du maintien et de la création d'emplois à la suite des activités et des projets du créneau. Cependant, le créneau n'a pas fourni de données concernant le nombre d'emplois créés dans le secteur de la transformation métallique en Montérégie ou le nombre de personnes recrutées à l'extérieur de sa région. Afin de connaître les retombées des projets pour l'ensemble des entreprises du périmètre du créneau, il y aurait lieu d'inviter le créneau à réaliser un suivi des retombées des projets qu'il réalise sur l'emploi et la main-d'œuvre.

#### 4. La continuité en matière d'effet de levier

L'effet de levier de l'aide financière du Ministère est bon. Habituellement, le Ministère s'attend à un résultat situé entre 2 et 4. C'est un résultat important pour le Ministère, car il est directement relié à sa mission d'aide au développement économique, dont l'incitation à l'investissement est une composante majeure. Le créneau RTMQ a réussi à mettre en œuvre des projets qui ont amené le secteur privé à y investir.

### 1.A MODÈLE LOGIQUE DE L'INTERVENTION MINISTÉRIELLE

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



## COMPLÉMENTS MÉTHODOLOGIQUES

### 1.B MÉTHODE D'APPRÉCIATION DES RÉSULTATS

L'appréciation générale d'un critère est faite à la suite des appréciations de chacune des cibles qui y sont associées, en fonction des échelles présentées au tableau A.1 ci-dessous.

Après l'appréciation de chacune des cibles et de chacun des critères, un pointage de 0 à 100 est attribué aux résultats constatés. Ce pointage permet de qualifier les résultats du créneau, selon l'une des quatre appréciations présentées au tableau A.1. Le pointage est calculé en fonction de la pondération présentée au tableau A.2 ci-dessous. Voici un exemple de pointage, soit celui de la cible 1 du critère 1 :

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

Tableau A.1

#### Échelle d'appréciation de la performance

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

Tableau A.2

#### Pondération appliquée aux thèmes considérés

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

À terme, ce système de pointage permettra de disposer rapidement et de façon permanente d'un classement de la performance de chacun des 36 créneaux d'excellence. Le système de classement est inspiré de celui utilisé par le Conference Board du Canada<sup>2</sup> et donne l'information suivante :

#### Exemple de système de classement de la performance des créneaux d'excellence

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

**A** : Performance très satisfaisante (90-100)

**B** : Performance satisfaisante (70-89)

**C** : Performance insatisfaisante (50-69)

**D** : Performance très insatisfaisante (0-49)

<sup>2</sup> Conference Board du Canada [En ligne, le 1<sup>er</sup> 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 contient 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 :

- Sept membres du comité de créneau et principaux partenaires (sur neuf).
- Neuf présidents et membres des filières d'experts.
- Six participants aux projets d'affaires du créneau.
- Trois 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 A.3 ci-dessous.




**Tableau A.3**

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

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

## 1.E TABLEAU DE POINTAGE

### Évaluation de la performance du créneau d'excellence RTMQ Pointage final des résultats sur 100

	Score obtenu	Maximum possible	
<b>Pertinence du créneau</b>			
	Critère 1 : La masse critique et la mobilisation	12,89	13,33
	Critère 2 : Le périmètre et le financement	11,56	13,33
	Critère 3 : Les partenariats et les collaborations	12,74	13,33
	<i>Sous-total Pertinence (sur 40 points)</i>	<u>37,19</u>	40,00
<b>Efficacité du créneau</b>			
	Critère 4 : L'atteinte des objectifs du plan d'action	11,78	13,33
	Critère 5 : La gouvernance et la gestion du créneau	10,22	13,33
	Critère 6 : Le rayonnement et l'image de marque	11,56	13,33
	<i>Sous-total Efficacité (sur 40 points)</i>	<u>33,56</u>	40,00
<b>Effets du créneau</b>			
	Critère 7 : Le développement de marchés et d'entreprises	4,44	6,67
	Critère 8 : L'innovation, la recherche et le développement	5,63	6,67
	Critère 9 : La formation de la main-d'œuvre et l'emploi en région	5,11	6,67
	<i>Sous-total Effets (sur 20 points)</i>	<u>15,18</u>	20,00
	<b>Total sur 100</b>	<b>85,93</b>	<b>100,00</b>

## 1.F FRAIS DE GESTION ET D'ADMINISTRATION

Frais d'administration et de gestion dans les dépenses totales du créneau (en k\$)  
(en lien avec la cible 12)

	2016	2017	2018	2019	2020	TOTAL
Honoraires de direction, salaires et charges sociales (a)	113	109	96	94	120	<b>532</b>
Frais d'administration et de gestion (b)	20	5	29	36	40	<b>130</b>
Autres dépenses (c)	14	36	16	24	13	<b>103</b>
Dépenses totales (d)	147	150	141	154	173	<b>765</b>
<b>Ratio (b/d)</b>	<b>13 %</b>	<b>3 %</b>	<b>21 %</b>	<b>23 %</b>	<b>23 %</b>	<b>17 %</b>

Source : Requête adressée au créneau, MEI, juin 2020.

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



[economie.gouv.qc.ca](http://economie.gouv.qc.ca)