



NOTRE EXPERTISE
VOTRE RÉUSSITE

Ministère de l'Économie et de l'Innovation

CRÉNEAU D'EXCELLENCE TOURISME D'AVENTURE ET ÉCOTOURISME

Rapport d'évaluation

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



PRÉFACE

NOTES AU LECTEUR

- 1) Sauf avis contraire dans le texte, toutes les sommes indiquées sont en dollars canadiens. Les symboles suivants sont utilisés : k\$ pour milliers de dollars et M\$ pour millions de dollars.
- 2) Selon l'indicateur considéré, le total des résultats peut comporter un écart de ± 1 % pour les pourcentages ou de ± 1 pour les autres valeurs. Cet écart s'explique par l'arrondissement des résultats présentés.
- 3) Dans le présent document, le terme *PME* désigne toute petite ou moyenne entreprise de moins de 250 employés, peu importe son chiffre d'affaires ou la valeur de ses actifs. Cette définition est plus adaptée au contexte québécois que celle de Statistique Canada (« entreprise de moins de 500 employés »). En outre, elle correspond à celle qui est en vigueur au sein de l'Union européenne et de l'Organisation de coopération et de développement économiques.
- 4) À moins d'avis contraire, les résultats présentés dans le document sont pour la période du 1^{er} avril 2014 au 31 décembre 2019.

L'évaluation de la performance du créneau d'excellence Tourisme d'aventure et écotourisme (TAE) est réalisée à la demande du Secteur des services aux entreprises et des affaires territoriales (SEAT) et en vertu de l'entente de mise en œuvre signée en mai 2015 avec le ministère de l'Économie et de l'Innovation (MEI) pour la période du 1^{er} avril 2015 au 31 mars 2019.

Elle vise à apprécier les résultats de l'aide financière de 1 127 k\$ accordée pour le fonctionnement du créneau et ses projets, du 1^{er} avril 2014 au 31 décembre 2019.

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

La présente évaluation a été réalisée conformément à la Politique ministérielle d'évaluation de programme et à la Charte d'évaluation de programme, disponibles à l'adresse suivante : www.economie.gouv.qc.ca/evaluation.

AUTEUR DU RAPPORT

Amani Koffi Roméo Kouadio, évaluateur
Recherche et rédaction

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

Ce document est disponible sur demande auprès de
cette direction.

POUR NOUS JOINDRE

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

710, place D'Youville, 7^e étage
Québec (Québec) G1R 4Y4

Téléphone : 418 691-5698, poste 4412

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

REMERCIEMENTS

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

Un comité d'évaluation, constitué à l'occasion de la présente évaluation, avait pour objectif d'obtenir l'assurance que les constats du rapport d'évaluation sont valides et fidèles à la réalité et que les appréciations qui en découlent sont objectives. Plus précisément, les membres du comité, présentés ci-dessous, 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 TAE.

LES MEMBRES DU COMITÉ D'ÉVALUATION

- **Gilles Simard**, directeur général
Créneau d'excellence TAE
- **Franck Turcotte**, président
Créneau d'excellence TAE
- **Christine Gagnon**, conseillère en développement de créneaux d'excellence
DSECE, MEI
- **Jocelyn Fortin**, conseiller en développement économique
Direction régionale du Saguenay–Lac-Saint-Jean, MEI
- **Amani Koffi Roméo Kouadio**, évaluateur
Direction des programmes et de l'évaluation (DPE), MEI
- **Christophe Marchal**, évaluateur en chef
DPE, MEI

Sylvie Marcotte, CPA, CA

Directrice
Direction des programmes et de l'évaluation

Christophe Marchal

Évaluateur principal et chef d'équipe d'évaluation
Direction des programmes et de l'évaluation

SOMMAIRE

L'évaluation vise à apprécier la performance du créneau d'excellence en Tourisme d'aventure et écotourisme (TAE) du 1^{er} avril 2014 au 31 décembre 2019, par rapport aux objectifs du Ministère et aux résultats visés par celui-ci.

La performance du créneau est jugée satisfaisante (pointage de 86 sur 100). L'évaluation confirme la pertinence de celui-ci par rapport aux objectifs du Ministère, son efficacité dans l'atteinte des résultats visés et ses effets positifs sur le développement de la filière du tourisme d'aventure et de l'écotourisme dans la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean. Les principaux résultats constatés sont les suivants :

✓ Pertinence

- Noyau de 64 organisations participant régulièrement aux activités du créneau.
- 85 organisations supplémentaires participent occasionnellement aux projets et aux activités du créneau.
- Le périmètre du créneau représente 51 % de la filière régionale du créneau.
- 3 M\$ d'investissement dans les projets et les activités du créneau (dont 32,2 % du secteur privé).
- 102 activités, 26 projets structurants et 191 participations aux activités externes.
- 58 partenariats et collaborations : 40 en région, 7 entre régions, 2 entre provinces et 9 à l'international.
- 69 % des activités et projets réalisés avec d'autres partenaires.
- 10 projets interrégionaux et 7 projets intercréneaux.



Effacité

- Plan d'action réalisé à 88 % au 31 décembre 2019.
- 5 cas à succès avec des résultats probants.
- 23 entreprises parmi les 32 membres du comité de créneau restreint.
- De saines pratiques de gestion ont été mises en œuvre et les frais administratifs représentent 7 % des dépenses.
- 32 activités de promotion.
- 158 réalisations pour le développement d'une image de marque du créneau.
- 32 activités de communication dans les médias : 10 publications sur Internet, 10 dans les journaux, 5 présences à la radio, 3 à la télévision et 4 dans divers médias.

Conclusion

L'évaluation permet ces constats :

- La pertinence du créneau par rapport aux objectifs et aux résultats visés par le Ministère est jugée convaincante.
- L'efficacité du créneau dans la réalisation de son plan d'action et dans l'atteinte des résultats visés est jugée convaincante.
- Les effets du créneau sont jugés positifs pour différents acteurs tels que les entreprises, notamment en matière d'innovation et d'emploi.
- L'effet de levier de l'aide financière du Ministère est évalué à 1,67.
- Les perspectives de développement du créneau sont jugées prometteuses.

Effets

- Le créneau a contribué directement à la croissance et au développement de 107 entreprises; 4 entreprises témoignent de résultats positifs.
- 5 projets visent le développement de la capacité d'innovation des entreprises.
- 368 k\$ de dépenses en R-D de la part des entreprises et des organisations partenaires du créneau.
- 13 innovations sous forme de produits et procédés découlent des projets et des activités du créneau.
- Au moins 6 emplois ont été créés dans des entreprises grâce aux activités du créneau.
- Présence ou développement de programmes de formation dans le secteur du créneau.

TABLE DES MATIÈRES

	1.1	Objectifs, méthode, portée et limites de l'évaluation.....	1
CHAPITRE 1	1.2	Portrait du créneau.....	2
LE CONTEXTE	1.3	L'intervention du Ministère	3
	2.1	Critère 1 : La masse critique et le périmètre	5
CHAPITRE 2	2.2	Critère 2 : La mobilisation et le financement	6
LA PERTINENCE DU CRÉNEAU	2.3	Critère 3 : Les partenaires et les collaborations.....	9
	3.1	Critère 4 : L'atteinte des objectifs du plan d'action	11
CHAPITRE 3	3.2	Critère 5 : La gouvernance et la gestion du créneau	14
L'EFFICACITÉ DU CRÉNEAU	3.3	Critère 6 : Le rayonnement et l'image de marque.....	16
	4.1	Critère 7 : Le développement des entreprises	18
CHAPITRE 4	4.2	Critère 8 : L'innovation et la recherche-développement	21
LES EFFETS DU CRÉNEAU	4.3	Critère 9 : La formation de la main-d'œuvre et l'emploi	24
	5.1	Principaux résultats	26
CHAPITRE 5	5.2	Réponses aux questions de l'évaluation.....	27
LES CONCLUSIONS	5.3	Appréciation générale des résultats.....	27
	5.4	Perspectives de développement du créneau	28
	5.5	Éléments à suivre en cas de renouvellement de l'aide.....	29
ANNEXE		Compléments méthodologiques	32

CHAPITRE 1

LE CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

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

L'évaluation des résultats du créneau d'excellence en Tourisme d'aventure et écotourisme (TAE) 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 qui correspond aux résultats du créneau évalué. En vue de compléter l'évaluation, la question suivante est aussi abordée :

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

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

Tableau 1.1

Protocole d'évaluation des résultats du créneau d'excellence TAE

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

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

Le travail effectué en vertu du 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 TAE, tant dans le secteur privé que dans les secteurs public et parapublic.

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

CHAPITRE 1

LE CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

entreprises qui participent au créneau. Les détails se trouvent en annexe.

1.2 PORTRAIT DU CRÉNEAU

1.2.1 La mission et la vision

Le créneau d'excellence TAE est issu de la démarche ACCORD et sa mission est définie comme suit : animer, mobiliser et structurer l'industrie du tourisme d'aventure et de l'écotourisme au Saguenay–Lac-Saint-Jean par la mise en place d'activités et de projets structurants.

La vision du créneau est de faire du tourisme d'aventure et de l'écotourisme au Saguenay–Lac-Saint-Jean un produit d'appel organisé et reconnu internationalement.

1.2.2 Axes stratégiques et objectifs d'affaires

Afin d'atteindre ses objectifs à long terme, le créneau compte miser sur trois grands axes de développement, soit :

- La compétitivité des entreprises qui le composent
- Une présence forte sur les marchés ciblés (internationaux)
- L'organisation structurée de la destination

L'objectif d'affaires principal du créneau d'excellence TAE consiste à augmenter la part de marché des entreprises de la région sur le territoire nord-américain et à conserver la place occupée par celles-ci sur le marché francophone européen. Les objectifs d'affaires du créneau sont directement reliés à ses axes stratégiques et sont les suivants :

Compétitivité des entreprises :

- **Miser sur l'innovation et la qualité de l'expérience** : Instaurer une dynamique favorable à l'innovation, améliorer la qualité de l'expérience offerte, augmenter le degré de sécurité des clientèles engagées dans des activités de tourisme d'aventure et d'écotourisme, faciliter le financement des projets de développement, intégrer les normes de développement durable aux pratiques des entreprises et favoriser l'accès à des infrastructures et à des territoires de qualité.
- **Améliorer la disponibilité des compétences des ressources humaines** : Contribuer à la formation d'une main-d'œuvre qualifiée, valoriser la profession et favoriser l'insertion professionnelle de la main-d'œuvre en plus d'assurer la pérennité des entreprises et la relève entrepreneuriale.

Présence forte sur les marchés internationaux :

- **Pénétrer les marchés anglophones de proximité** : Intégrer les réseaux nord-américains de vente indirecte, assurer la présence des entreprises dans les canaux de vente directe, et développer une meilleure connaissance des besoins et des tendances du marché ciblé.
- **Promouvoir une image de marque régionale forte axée sur le tourisme d'aventure et l'écotourisme** : Promouvoir le tourisme d'aventure et l'écotourisme régional sur les marchés hors Québec, assurer la visibilité des activités et des réalisations du créneau d'excellence TAE et favoriser les échanges et la collaboration entre les entreprises en matière de mise en marché.

Destination organisée et mobilisée :

- **Favoriser la collaboration et le partenariat au sein du système productif** : Établir une programmation d'activités favorisant les échanges, la collaboration et le partenariat, maintenir et développer des infrastructures et des services collectifs et établir un réseau de partage et d'échange d'information de pointe.

Les objectifs opérationnels détaillés sont présentés sur le site Internet du créneau¹. La clientèle de celui-ci se compose d'entreprises et d'organismes ou centres de recherche exerçant leurs activités dans les filières de l'aventure et de l'écotourisme, et de manufacturiers et détaillants.

¹ [En ligne]. creneauaventure.com (consulté le 3 février 2020).

CHAPITRE 1

LE CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

1.2.3 Le portrait financier de l'organisme

Le tableau 1.2 ci-dessous présente les revenus du créneau, selon ses états financiers. Pour la période du 1^{er} avril 2014 au 31 décembre 2019, le créneau d'excellence TAE a obtenu des revenus d'environ 551 k\$, qui proviennent de subventions du Ministère pour son fonctionnement. Cette aide financière a été consentie dans le cadre du Programme d'appui au développement des secteurs stratégiques et des créneaux d'excellence (PADS).

Tableau 1.2

Revenus du créneau d'excellence Tourisme d'aventure et écotourisme, 2015-2019, en dollars

Revenus annuels	2015	2016	2017	2018	2019*	Total
– Subvention du MEI (fonctionnement)	89 592 \$	90 000 \$	90 000 \$	90 000 \$	191 057 \$	550 649 \$

* L'année financière 2018-2019 se termine le 31 décembre 2019.

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

1.3 L'INTERVENTION DU MINISTÈRE

1.3.1 La chaîne des résultats visés

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

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

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

Le graphique 1.1 ci-dessous présente l'aide financière du Ministère versée au créneau pour son fonctionnement pendant la période d'évaluation et aux promoteurs des projets liés au créneau. Du 1^{er} avril 2014 au 31 décembre 2019, une aide financière de 1 127 k\$ a été accordée pour le fonctionnement et les projets du créneau, soit :

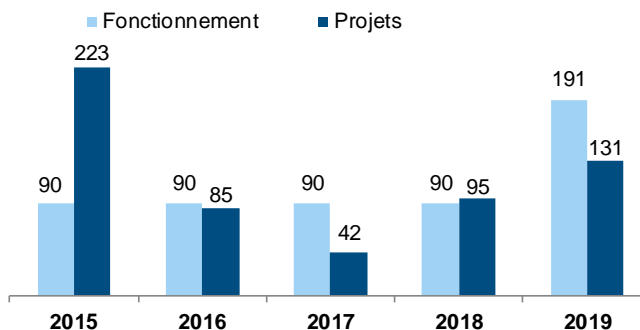
CHAPITRE 1

LE CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

- 551 k\$ versés directement au créneau pour son fonctionnement dans le cadre du volet 1 du PADS.
- 576 k\$ d'aide financière pour des projets, versée directement aux promoteurs et non au créneau, dans le cadre du volet 2 du PADS. Un promoteur peut être une entreprise, un organisme à but non lucratif (OBNL) ou le créneau. Le projet est attribué au créneau parce qu'il a participé au montage et à la coordination de la réalisation du projet.

Graphique 1.1

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



Source : Fichiers du MEI et du créneau TAE. Compilation MEI.

CHAPITRE 2

✓ LA PERTINENCE DU CRÉNEAU

2.1 CRITÈRE 1 : LA MASSE CRITIQUE ET LA MOBILISATION

LES CIBLES

1. La présence d'un noyau d'au moins 20 organisations 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 1 est dépassée. Au cours de la dernière année, 64 organisations ont participé régulièrement aux activités et aux projets du créneau².

Il s'agit de 41 PME, trois coopératives, trois établissements d'enseignement et 17 autres organisations. Selon les informations disponibles, entre 2017 et 2019, le nombre d'organisations participantes a augmenté de 16 %, passant de 55 à 64.

Graphique 2.1

Participants réguliers aux activités du créneau



Source : Fichiers du MEI et du créneau TAE. Compilation MEI.

Le créneau indique qu'entre 30 et 32 membres différents participent chaque année à au moins une des quatre rencontres du comité de créneau. De plus, les entreprises les plus mobilisées sont des chefs de file. Elles participent régulièrement aux rencontres du créneau, prennent part aux projets structurants, et communiquent leurs meilleures pratiques d'affaires lors des comités de créneau. Parmi ces chefs de file, huit entreprises ont participé à plus de cinq projets structurants au cours de la période d'évaluation. Par ailleurs, les organisations deviennent membres du créneau en grande majorité sur la recommandation, notamment, de l'association touristique régionale (ATR). Également, la notoriété du créneau est très forte et constitue un bon moyen d'attraction. Les étudiants des programmes liés au créneau et les entrepreneurs de la région sont bien au fait de l'existence du créneau.

La quasi-totalité des membres du comité de créneau consultés (10/11) confirme que la notoriété du créneau dans la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean incite les entreprises du secteur du tourisme d'aventure et de l'écotourisme et affiliés à en devenir membres ou à participer à ses activités. Par ailleurs, la totalité des membres du comité de créneau consultés (11/11) confirme que la programmation des projets du créneau tient compte des besoins de sa clientèle et de son secteur d'activité.

Constats relatifs à la cible 2

La cible 2 est dépassée. En plus des 64 participants réguliers, lors de la période d'évaluation, jusqu'à 85 organisations, dont 59 entreprises, ont participé occasionnellement aux activités et aux projets du créneau (graphique 2.2).

Selon les informations disponibles, entre 2017 et 2019, le nombre d'organisations participant occasionnellement aux activités a augmenté de 143 %, passant de 35 à 85.

Graphique 2.2

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

85 organisations, soit :

– 59 entreprises



– 26 organismes



Source : Fichiers du MEI et du créneau TAE. Compilation MEI.

² 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 plusieurs projets d'affaires du créneau, a participé à au moins trois activités de maillage, est membre du créneau.

CHAPITRE 2

✓ LA PERTINENCE DU CRÉNEAU

Le créneau indique avoir su créer un effet mobilisateur très important. La très forte croissance du nombre d'entreprises qui ont participé à une activité du créneau est beaucoup liée à des activités qui accueillent un grand nombre de participants, notamment la Foire à l'emploi, qui a connu un vif succès en 2017-2018. En 2018-2019, le créneau a organisé le Forum touristique régional, lequel a mobilisé plusieurs acteurs touristiques et socioéconomiques de la région.



CIBLES 1 et 2

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 1

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

Le noyau de 64 organisations, dont une majorité d'entreprises, participant aux activités et aux projets du créneau est supérieur à la cible et en augmentation entre 2017 et 2019. Le créneau a réussi à mobiliser une masse critique d'entreprises et d'organismes dans ses activités et ses projets, dont des entreprises considérées comme des chefs de file dans leur domaine, et la participation occasionnelle des organisations au créneau a fortement augmenté.

2.2 CRITÈRE 2 : LE PÉRIMÈTRE ET LE FINANCEMENT

LES CIBLES

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

Constats relatifs à la cible 3

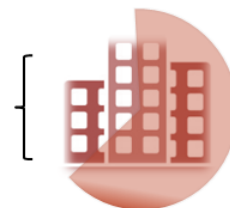
La cible 3 est atteinte. Selon les informations disponibles, lors de la période d'évaluation, le périmètre du créneau a compté jusqu'à 103 entreprises. Le périmètre est constitué par les entreprises qui ont participé régulièrement ou occasionnellement aux activités et aux projets du créneau dans sa région entre 2017 et 2019.

Comme l'illustre le graphique 2.3, les 103 entreprises du périmètre représentent 51 % des 202 entreprises³ du secteur du tourisme d'aventure et de l'écotourisme de la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean. Par ailleurs, ces 202 entreprises représentent environ 5 % des 4 215 entreprises du Québec exerçant leurs activités dans ce même secteur.

Graphique 2.3

Périmètre du créneau dans sa région

51 %
des entreprises du secteur
du tourisme d'aventure et
de l'écotourisme au
Saguenay–Lac-Saint-Jean



Source : Fichiers du MEI et du créneau TAE. Compilation MEI.

³ Les secteurs d'activité de ces entreprises correspondent aux codes 487 (Transport de tourisme et d'agrément), 711 (Arts d'interprétation, sports-spectacles et activités connexes), 712 (Établissements du patrimoine) et 721 (Services d'hébergement).

CHAPITRE 2

✓ LA PERTINENCE DU CRÉNEAU

Cependant, le créneau estime à 67 le nombre d'entreprises du secteur du tourisme d'aventure et de l'écotourisme au Saguenay–Lac-Saint-Jean. En fonction des définitions qui délimitent le périmètre d'intervention du créneau, il s'agirait de 39 producteurs de tourisme d'aventure, de 10 entreprises d'hébergement en forêt (ou qui ciblent prioritairement les touristes d'aventure) et de 18 entreprises gestionnaires de territoires et d'infrastructures de tourisme d'aventure et d'écotourisme. Le rapport entre le nombre d'entreprises participant aux activités du créneau (83 par année en moyenne) et le nombre d'entreprises déterminées au périmètre (67) démontre que les activités et les projets du créneau dépassent les frontières de celui-ci. Si l'on se limite aux entreprises déterminées au périmètre, il est possible d'en dénombrier 22 qui n'ont participé à aucun projet ou activité du créneau sur la période ciblée par l'évaluation. Si notre analyse se limitait à cette donnée, le rapport entre les entreprises participantes au créneau et celles du périmètre serait de 67 %. Cette donnée nous semble plus représentative de la participation des entreprises particulières au créneau à ses activités et projets.

Constats relatifs à la cible 4

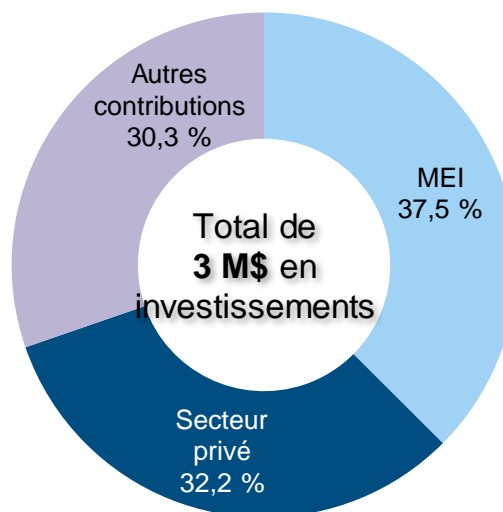
La cible 4 est atteinte. Les investissements en espèces dans les activités et les projets du créneau se sont élevés à 3 M\$ au cours de la période évaluée.

Comme illustré par le graphique 2.4, avec une part de 37,5 %, 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 32,2 % du financement total, et par les autres contributeurs (OBNL et autres organismes du gouvernement québécois), dont l'apport compte pour 30,3 %.

Ainsi, les investissements totaux dans les activités et les projets du créneau (3 M\$) représentent environ 2,7 fois le montant total de l'aide financière du Ministère (1,13 M\$).

Graphique 2.4

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



Source : Fichiers du MEI et du créneau TAE. Compilation MEI.

CHAPITRE 2

✓ LA PERTINENCE DU CRÉNEAU

Constats relatifs à la cible 5

La cible 5 est atteinte. Le graphique 2.5 présente les activités réalisées par le créneau et celles auxquelles il a participé. Durant la période d'évaluation, le créneau a réalisé 102 activités, parmi lesquelles les activités liées à la promotion, à la mobilisation et à la visibilité sont majoritaires (34).

À cela s'ajoute la réalisation de 26 projets structurants dont le coût total de réalisation est de 2,1 M\$, soit 82 k\$ en moyenne par projet. Le financement public représente 67 % de leur coût total de réalisation, alors que la contribution privée est de 33 %. Les projets structurants sont des projets qui ont un effet d'entraînement pour la réalisation d'autres actions, qui permettent un progrès qualitatif important dans le développement des activités du créneau et de ses entreprises, qui ont un effet mobilisateur, qui assurent un rayonnement du créneau au Québec et à l'international et qui renforcent le caractère d'excellence du créneau et son expertise dans son secteur économique.

Outre la réalisation d'activités et de projets structurants, le créneau a participé chaque année à des activités et à des projets externes. Il a assisté à 191 activités externes, dont la majorité (117) étaient des ateliers, des formations ou des réunions.

Graphique 2.5

Activités réalisées et participation du créneau à des activités externes



102 activités, dont :

- 34 activités qui touchent la promotion, la mobilisation et la visibilité.
- 26 activités de développement de marchés.
- 25 activités portant sur les meilleures pratiques.
- 17 activités liées à la veille ou à l'étude, à la recherche, à l'innovation et à la formation.



26 projets structurants terminés, dont le coût total est de 2,1 M\$:

- 67 % de financement public dans les projets structurants.
- 33 % d'apports de source privée dans les projets structurants.



191 participations du créneau à des activités qu'il n'a pas instaurées, dont :

- 117 ateliers, formations et réunions.
- 40 colloques, séminaires, conférences, salons, foires et missions commerciales.
- 34 activités de veille et autres activités externes.

Source : Fichiers du MEI et du créneau TAE. Compilation MEI.



CIBLES 3 à 5

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 2

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

Le périmètre du créneau correspond à 51 % des entreprises du secteur du tourisme d'aventure et de l'écotourisme au Saguenay–Lac-Saint-Jean. Toutefois, il serait pertinent que le Ministère et le créneau définissent de manière consensuelle ledit périmètre, car il y a des discordances de points de vue à ce propos. Le créneau a réalisé plusieurs activités, dont cinq projets structurants en moyenne par année, mais il y aurait lieu d'encourager les apports privés dans les projets structurants (selon les données disponibles, dans ces types de projets, moins du tiers des investissements sont d'origine privée).

CHAPITRE 2

✓ LA PERTINENCE DU CRÉNEAU

2.3 CRITÈRE 3 : LES PARTENAIRES 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 et des projets réalisés en collaboration avec d'autres organisations.
8. La réalisation de plusieurs projets interrégionaux et intercréneaux sur la période évaluée.

Constats relatifs à la cible 6

La cible 6 est atteinte. Dans le quinquennat évalué, le créneau a noué 58 partenariats et collaborations avec d'autres organisations dans le cadre de la réalisation des activités et des projets, comme en témoigne le graphique 2.6. Une proportion de 63 % de ces partenariats a été réalisée avec des entreprises à tous les niveaux, dont une majorité dans la région (40).

Le créneau précise avoir noué ces 58 partenariats en trois ans et indique que tous les projets structurants ont été faits en partenariat ou en collaboration.

Graphique 2.6

Partenariats et collaborations réalisés par le créneau

58 partenariats et collaborations, soit



40 dans la région



7 interrégionaux



2 interprovinciaux



9 à l'international

Source : Fichiers du créneau TAE. Compilation MEI.

Il souligne le positionnement de sa destination parmi les plus prisées du marché de l'aventure en Amérique du Nord et l'obtention de plusieurs autres retombées économiques après qu'il ait accueilli, en 2016, la seconde édition de l'événement AdventureELEVATE de l'Adventure Travel Trade Association (ATTA) en collaboration avec Tourisme Québec, Promotion Saguenay, l'ATTA, Tourisme Saguenay–Lac-Saint-Jean et 13 entreprises régionales. Cet événement de trois jours représente une vitrine extraordinaire auprès du réseau de distribution et des médias mondiaux pour les destinations qui l'accueillent.

Au total, 250 délégués de partout dans le monde ont convergé vers le Saguenay pour assister à deux jours de conférences, mais également pour participer à l'une des 13 activités d'une journée organisées par les entreprises du créneau.

Les membres du comité de créneau sont en accord avec ces constats. La grande majorité (9/11) affirme que le créneau collabore suffisamment avec d'autres organismes de soutien au développement économique quand il réalise ses activités et ses projets. De plus, tous les membres du comité (11/11) confirment la présence de bons résultats sur le développement de la filière grâce aux partenariats réalisés par le créneau.

CHAPITRE 2

✓ LA PERTINENCE DU CRÉNEAU

Constats relatifs à la cible 7

La cible 7 est partiellement atteinte. Comme l'illustre le graphique 2.7, selon les informations disponibles de 2017 à 2019, le créneau a réalisé 69 % de ses activités d'animation et de ses projets, soit 60 activités et projets sur 87, en collaboration avec d'autres organisations.

Pour le créneau, ce résultat est étonnant, surtout à la lumière des résultats obtenus aux deux indicateurs précédents. S'il y a un élément dont ses représentants se disent fiers, c'est bien sûr le nombre et la qualité des partenariats et collaborations structurantes qu'il a réalisés au cours des cinq dernières années.

Ils expliquent le résultat obtenu à cette cible par le fait que le plan d'action (trop détaillé) intègre beaucoup d'actions appartenant au directeur du créneau, sans collaborations nécessaires. Cela a pour effet de baisser le résultat à cette cible. Par exemple, le développement du site Internet, les stratégies de communication et les activités de veille du créneau faisaient partie du plan d'action, et faisaient également partie de la reddition de comptes comptabilisée dans l'indicateur 5.

Graphique 2.7

Proportion d'activités et de projets du créneau réalisés en collaboration avec d'autres organisations (2017-2019)⁴



Source : Fichiers du créneau TAE. Compilation MEI.

Constats relatifs à la cible 8

La cible 8 est dépassée. Le créneau a réalisé 17 projets, dont 10 projets interrégionaux et 7 projets intercréneaux.

Les projets interrégionaux concernent, entre autres, le forum touristique régional de 2019 et la représentation commerciale à l'Adventure Travel World Summit en collaboration avec l'Alliance de l'industrie touristique du Québec. Les projets intercréneaux comprennent notamment le projet marketing RH en collaboration avec quatre créneaux touristiques du Québec et des projets de missions commerciales avec plusieurs créneaux.

La majorité des membres du comité de créneau ayant répondu à la question (5/7) confirment la réalisation de projets interrégionaux et intercréneaux.

Graphique 2.8

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



Source : Fichiers du créneau TAE. Compilation MEI.



CIBLES
6 à 8

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 3

Les résultats sont satisfaisants, car des trois cibles, la première est atteinte, la seconde est partiellement atteinte et la troisième est dépassée. Il est constaté de nombreux partenariats et collaborations (aux niveaux régional, interrégional, interprovincial et international) noués par le créneau. Toutefois, il y a lieu d'augmenter la proportion d'activités réalisées en collaboration avec d'autres organisations.

⁴ Les informations sur le nombre d'activités d'animation et de projets structurants réalisés en collaboration avec d'autres organisations pour les années 2015 et 2016 n'étaient pas disponibles.

CHAPITRE 3

L'EFFICACITÉ DU CRÉNEAU

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

LES CIBLES

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

Constats relatifs à la cible 9

La cible 9 est atteinte. Comme l'illustre le graphique 3.1, au 31 décembre 2019, le plan d'action du créneau était réalisé à 88 %, ce qui correspond à 56 actions réalisées sur les 64 actions initialement programmées.

Le comité de créneau juge à l'unanimité (11/11) que le degré de réalisation du plan d'action est satisfaisant, et tous les membres ayant répondu à la question (7/7) estiment que le créneau a su mettre en place les actions appropriées afin de régler des problèmes qui se posent dans son secteur dans la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean.

Constats relatifs à la cible 10

La cible 10 est dépassée. Les cinq cas à succès suivants ont été présentés par le créneau :

1. Une PME de la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean – valeur du projet : 458 k\$

Le projet de plan de développement et de mise en place de navettes maritimes consistait, à la suite de l'acquisition d'une flotte de bateaux de croisière fluviale, à structurer une offre de navettes maritimes reliant les principaux pôles d'hébergement (villages) le long du fjord aux différents sites d'activités, soit principalement les parcs nationaux, et aux activités de tourisme d'aventure et d'écotourisme.

Le rôle du créneau : En plus de financer le projet, le créneau siégeait au comité-conseil du développement des navettes maritimes. Il agissait également à titre d'agent de liaison avec les entreprises concernées par le projet.

Les retombées : Les navettes maritimes sont maintenant un produit d'appel important pour la région. Les entreprises d'aventure situées dans les villages côtiers du fjord ont vu leur achalandage augmenter de façon très importante, en conséquence du passage des navettes dans leur village. Un membre du créneau a fait construire un quai d'escale pour les navettes maritimes, lequel a mené à un important projet d'infrastructure d'accueil pour le parc, à un allongement du séjour des clientèles en hébergement au parc, et à des retombées financières importantes pour l'organisation. Les navettes se sont également associées à une autre entreprise qui offre des croisières aux baleines à partir du Village Vacances Petit-Saguenay, pour que leurs bateaux contribuent au système de navettes dont la demande est croissante.

2. Une PME de la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean – valeur du projet : 289 k\$

L'événement consistait à accueillir la seconde édition de l'événement AdventureELEVATE en collaboration avec Tourisme Québec, Promotion Saguenay, l'ATTA, Tourisme Saguenay–Lac-Saint-Jean et 13 entreprises régionales. Cet événement de trois jours représente une vitrine extraordinaire auprès du réseau de distribution et des médias mondiaux pour les destinations qui l'accueillent. Au total, 250 délégués de partout dans le monde ont convergé vers le Saguenay pour assister à deux jours de conférences, mais également pour participer à l'une des 13 activités d'une journée organisées par les entreprises du créneau.

Le rôle du créneau : Le créneau était le copromoteur du projet. Il était responsable de la promotion et des négociations relatives à la destination auprès de l'ATTA pour obtenir l'événement.

Graphique 3.1

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

88 % du plan réalisé, soit :

- 56 actions réalisées sur les 64 prévues initialement.
- 2 objectifs stratégiques atteints sur les 5 objectifs prévus au plan et 16 objectifs opérationnels sur 18.



Source : Fichiers du MEI et du créneau TAE. Compilation MEI.

CHAPITRE 3

L'EFFICACITÉ DU CRÉNEAU

Les retombées : Elles ont été multiples, notamment le positionnement de la destination parmi les chefs de file du marché de l'aventure en Amérique du Nord; l'électrochoc initial d'une augmentation de longue haleine de la clientèle pour les entreprises d'aventure de la région; une intensification des efforts de marketing de la destination sur les produits d'aventure et d'écotourisme; et une image de marque forte pour le créneau à l'international. La région et le créneau sont depuis (et aussi grâce aux efforts soutenus lors des participations aux événements de l'ATTA) reconnus comme un modèle de dynamisme dans le milieu mondial de l'aventure.

3. Cohorte d'entreprises au programme Oriance – valeur du projet : 32 k\$

Il s'agit d'un service créé par Tourisme Saguenay–Lac-Saint-Jean et le créneau TAE en collaboration avec plusieurs entreprises, dont quatre entreprises membres du créneau et des organismes socioéconomiques. Ce service offre aux entrepreneurs et aux gestionnaires touristiques un accompagnement personnalisé et flexible qui privilégie une approche durable de développement et de consolidation de l'entreprise, et ce, dans le but d'améliorer la performance globale de l'industrie touristique régionale. Le service inclut : un prédiagnostic global de l'entreprise, un test psychométrique de l'entrepreneur et de ses principaux gestionnaires, une évaluation de l'expérience client, un plan d'action personnalisé pour l'amélioration de la performance, un tableau de bord de suivi du plan d'action et un accès privilégié aux ressources financières et de développement des affaires.

Le rôle du créneau : Le créneau a joué un rôle important dans la mise en œuvre du service, notamment en contribuant à son développement de sorte qu'il réponde aux besoins des entreprises d'aventure et d'écotourisme. Le créneau s'est également assuré d'une forte représentativité de ses entreprises lors du projet de recherche ouverte en innovation (*living lab*), lequel a permis de mettre à l'épreuve et de peaufiner le service. Il siège également au comité sur le succès d'Oriance, en agissant à titre de conseiller pour l'accompagnement et le soutien aux entreprises. Le créneau a mis sur pied une première cohorte de dix entreprises qui sont en cours de projet au service d'Oriance.

Les retombées : Plusieurs retombées sont perçues par les entrepreneurs, et d'autres sont attendues. Le projet a permis de contrer l'isolement que ressentent plusieurs entrepreneurs. De plus, il a permis aux entrepreneurs de mieux connaître le profil des gestionnaires avec qui ils travaillent, et d'optimiser le potentiel de ces ressources. Grâce au projet, les gestionnaires sont capables d'aborder rapidement les problèmes de gestion qui représentent un enjeu pour les entreprises, puis de travailler à améliorer les performances de celles-ci par de meilleures pratiques de gestion. Dans un milieu où les gestionnaires sont avant tout des passionnés du plein air, le programme Oriance est un service qui permet à ces gens de passion de développer leurs compétences managériales, lesquelles représentent souvent des lacunes dans les entreprises de la filière. Finalement, le projet permet aux entrepreneurs de mieux comprendre quels composants de leur produit contribuent de façon significative à la qualité de l'expérience client, et de mieux cibler les éléments de leurs offres qui sont à améliorer.

4. Missions commerciales aux événements de l'ATTA – valeur du projet : 280 k\$

Au cours des cinq dernières années, le créneau a intensifié ses représentations à l'international par l'intermédiaire de ses participations aux principaux événements du réseau de l'ATTA. Le créneau participe à deux événements, soit le Adventure Travel World Summit et AdventureELEVATE. Le Adventure Travel World Summit est le plus important rassemblement de tourisme d'aventure au monde. Chaque année, 750 professionnels de l'industrie en provenance de partout dans le monde convergent vers une destination d'aventure mondiale pour quatre jours de congrès et de rencontres professionnelles qui réunissent les acteurs du réseau de distribution, les médias et les gestionnaires de destination. Le créneau s'est fait accompagner par un représentant de Tourisme Saguenay–Lac-Saint-Jean et une cohorte d'entreprises pour stimuler la venue en région de touristes internationaux amateurs d'aventure et d'écotourisme. Concernant AdventureELEVATE, c'est un événement similaire, mais qui se tient sur trois jours et réunit principalement les membres du réseau nord-américain de l'ATTA. Une délégation régionale y participe également. Ces événements regroupent les meilleurs du secteur, et le réseau de distribution est très exigeant. Pour y participer, les entreprises régionales doivent donc avoir atteint un certain degré de maturité leur permettant de répondre aux exigences du marché et de bénéficier des retombées de tels événements.

CHAPITRE 3

L'EFFICACITÉ DU CRÉNEAU

Le rôle du créneau : Le créneau est le promoteur et l'organisateur des missions commerciales.

Les retombées : Grâce aux efforts soutenus du créneau et de Tourisme Saguenay–Lac-Saint-Jean, la région est maintenant reconnue comme un chef de file canadien en matière de promotion de l'aventure. Cette notoriété rayonne également au Québec, et Tourisme Saguenay–Lac-Saint-Jean a été mandaté par l'Alliance de l'industrie touristique du Québec pour gérer son collectif plein air et une enveloppe récurrente de 800 000 \$ pour promouvoir les produits d'aventure du Québec.

Des retombées ont été observées auprès des entreprises participant à ces événements. Trois des entreprises qui participent depuis plusieurs années aux missions commerciales ont signé des ententes de commercialisation avec des voyagistes internationaux. Les relations avec ces voyagistes ont été établies aux événements de l'ATTA. En moyenne, les retombées représentent 170 k\$ par année pour les trois entreprises. Pour l'organisation, les démarches des deux dernières années permettront d'ajouter, à partir de 2021, une clientèle hivernale en provenance d'un réseau d'agences américaines. Le Parc Aventures Cap Jaseux est également en train de finaliser une entente similaire pour la saison 2021 ou 2022. Les missions commerciales aux événements de l'ATTA sont, pour ces deux entreprises, les seules missions commerciales internationales auxquelles elles participent. Les médias et représentants des agences réceptives qu'elles y rencontrent génèrent un flux de clientèles internationales qui peut être, en bonne partie mais non exclusivement, attribuable à leurs démarches à ces événements. Deux des trois entreprises étaient en mesure de nous détailler les retombées de leurs efforts à l'international. Leurs revenus issus des clientèles internationales pour l'année 2019 étaient de 519 000 \$.

5. ADN de la destination – valeur du projet : 157 k\$

Le projet comportait deux phases, la première étant l'accueil d'une délégation norvégienne. Une vingtaine d'entreprises du créneau, l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC) et le Cégep de Saint-Félicien ont contribué à l'accueil de cette délégation et ont participé aux échanges avec celle-ci. La délégation venait en région pour connaître les meilleures pratiques d'affaires en entreprise, mettre en place des collaborations avec les établissements d'enseignement et contribuer activement à la seconde phase du projet, le forum touristique régional. Ce forum avait comme objectif de positionner auprès de l'ensemble de l'industrie touristique, mais également auprès des acteurs socioéconomiques de la région, le produit d'aventure et l'écotourisme au cœur de l'ADN touristique régional. Vingt-six entreprises du créneau ont participé au forum touristique régional, ce qui représente 21 % des participants à l'événement.

Le rôle du créneau : Le créneau était l'un des deux promoteurs du projet, en collaboration avec Tourisme Saguenay–Lac-Saint-Jean. Il a organisé des rencontres d'échanges sur les meilleures pratiques d'affaires, mobilisé l'industrie, puis colligé et diffusé de l'information stratégique auprès des participants.

Les retombées : En ce qui concerne les retombées, ce projet a permis d'alimenter la réflexion stratégique sur la destination pour les dix prochaines années et de positionner le produit d'aventure et l'écotourisme au cœur de cette nouvelle stratégie. De plus, le projet a inspiré les 250 participants grâce à des conférences et à des ateliers sur les grands enjeux de la destination. Des conférenciers de partout au Québec, de la Norvège et des États-Unis ont actualisé les connaissances régionales sur les grandes tendances et les meilleures pratiques pour des destinations d'aventure.

Plusieurs entreprises du créneau ont indiqué que cette volonté de l'association touristique régionale de miser sur les produits d'aventure et d'écotourisme pour positionner la destination sur les marchés internationaux leur donnait confiance pour aller de l'avant avec des projets d'investissement importants. Selon les informations disponibles, sur les dix prochaines années, l'une des entreprises participantes prévoit des investissements de 30 M\$ à 50 M\$ et une autre, des investissements à hauteur de 18 M\$.

Par ailleurs, grâce au projet, quatre des entreprises participantes ont pu élaborer des plans de développement afin de répondre au besoin de la clientèle internationale. Les retombées de ce projet devraient se traduire par une croissance du chiffre d'affaires de l'une d'elles, passant de 1,6 M\$ avant le projet à 5,5 M\$ après le projet.

Par ailleurs, ce projet a eu une influence majeure sur la notoriété du créneau et son image de marque en tant qu'acteur majeur du développement économique régional. Le milieu socioéconomique a participé aux activités du projet et les retombées médiatiques ont été importantes. Russell Walter, directeur nord-américain de l'ATTA, est venu souligner l'ampleur et les effets du travail du créneau et de Tourisme Saguenay–Lac-Saint-Jean sur la notoriété de la destination à l'international.

CHAPITRE 3

L'EFFICACITÉ DU CRÉNEAU

Mais encore, le projet a permis d'établir d'importantes relations intercréneaux avec la Norvège. Les établissements d'enseignement ont mis en place un plan d'échanges qui permettra aux universités de collaborer dans le cadre de projets de recherche internationaux. Les établissements de la Norvège et du Saguenay–Lac-Saint-Jean ont fait ressortir six projets de recherche sur lesquels ils pourront travailler ensemble, dont trois projets des chercheurs de l'UQAC.



CIBLES 9 et 10

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 4

Les résultats sont jugés satisfaisants, car une cible est atteinte et l'autre est dépassée. Le plan d'action du créneau a été réalisé à 88 % lors de la période d'évaluation. De plus, cinq cas à succès de projets ou d'initiatives ont été présentés par le créneau, et ils ont donné lieu à plusieurs résultats collectifs probants pour les entreprises membres du créneau ou ayant participé aux projets réalisés.

3.2 CRITÈRE 5 : LA GOUVERNANCE ET LA GESTION DU CRÉNEAU

LES CIBLES

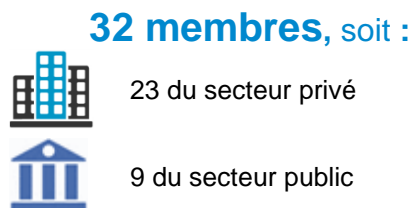
11. Une majorité d'entreprises dans le comité de créneau.
12. L'utilisation des principes habituels de saine gestion axée sur les résultats.

Constats relatifs à la cible 11

La cible 11 est dépassée. Au 31 décembre 2019, le comité de créneau restreint comptait 32 organisations membres, dont 23 entreprises et 9 organisations du secteur public ou parapublic ou OBNL. Le comité est ainsi composé en majorité de représentants de l'industrie et de chefs de file de la filière, tels que Village Vacances Petit-Saguenay, Parc Aventures Cap Jaseux et Équinox Aventure.

Graphique 3.2

Composition du comité de créneau



Source : Fichiers du créneau TAE. Compilation MEI.

Selon les membres du comité de créneau qui ont répondu à la consultation :

- Le fonctionnement du comité de créneau lui permet de prendre les décisions appropriées (9/11).
- Le comité de créneau regroupe des membres représentatifs de son secteur industriel au Saguenay–Lac-Saint-Jean (9/11).
- Le comité de créneau est composé d'un nombre suffisant de membres provenant du secteur privé (10/11).
- 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. (10/11).
- La participation des membres dirigeants d'entreprises est prépondérante dans les orientations et les actions du comité de créneau (10/10).
- Les rôles et responsabilités des partenaires régionaux membres du comité de créneau sont clairs et bien compris par tous (10/10).
- Les réunions du comité de créneau sont en nombre suffisant pour orienter et suivre l'évolution des projets et des activités (11/11).
- Les objectifs et les retombées visés par le créneau sont clairs pour les membres du comité de créneau

CHAPITRE 3

L'EFFICACITÉ DU CRÉNEAU

(8/10).

Constats relatifs à la cible 12

La cible 12 est atteinte. Les membres du comité de créneau consultés considèrent que :

- le créneau utilise de bonnes pratiques de gestion dans son fonctionnement normal, notamment la formulation d'objectifs et de résultats ainsi que l'audit des états financiers (10/10);
- le comité de créneau revoit annuellement le plan d'action, y apporte les ajustements nécessaires et détermine les priorités annuelles (10/10);
- le comité de créneau évalue annuellement la performance des activités mises de l'avant et les retombées obtenues en fonction des indicateurs retenus au plan d'action original (9/10).

Le plan d'action 2014-2019 du créneau est le document de base de la planification du créneau. Il contient des objectifs et des résultats attendus pour chacun des enjeux prioritaires du créneau.

Pour les mécanismes de planification et de reddition de comptes, le créneau élabore chaque printemps le plan d'action annuel en fonction du plan d'action quinquennal du créneau. Ce plan d'action est présenté aux membres du comité de créneau lors de la rencontre du printemps, et est partie intégrante du rapport annuel d'activités. Ce document couvre donc le rapport de l'année qui vient de s'écouler de même que le plan d'action pour l'année à venir.

Les états financiers du créneau sont également présentés et approuvés par le comité lors de la même rencontre. Les états financiers sont audités dans les états financiers de l'organisme hôte, Tourisme Saguenay–Lac-Saint-Jean.

Le comité de créneau se réunit quatre fois par année. Tous les membres associés au périmètre reçoivent la convocation un mois avant la date de la rencontre pour y assister. L'ordre du jour et les documents de travail sont acheminés aux membres une semaine avant la rencontre. Cet envoi inclut le procès-verbal de la rencontre précédente, qui sera adopté lors de la réunion du comité. Le comité s'est également doté d'un tableau de suivi qui est révisé à chaque rencontre du comité pour assurer le suivi des actions et des demandes adressées par les membres à la direction du créneau.

Par ailleurs, les frais d'administration et de gestion du créneau représentent 7 % de ses dépenses totales, soit 39 k\$ de frais administratifs sur 524 k\$ en dépenses totales.



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 autre est atteinte. Le comité du créneau est composé en grande majorité d'entreprises, et le créneau utilise de saines pratiques de gestion. Les frais d'administration et de gestion du créneau représentent 7 % de ses dépenses totales, ce qui est conforme aux attentes du Ministère à l'égard d'un organisme qui ne dispose pas d'infrastructures de recherche (cible de 10 %).

CHAPITRE 3

L'EFFICACITÉ DU CRÉNEAU

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

LES CIBLES

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

Constats relatifs aux cibles 13 et 14

Les deux cibles sont dépassées. Comme présenté au graphique 3.3, le créneau a réalisé au cours de la période 32 activités, soit six en moyenne par année, qui visaient la promotion de son secteur d'activité au Québec (17), ailleurs au Canada (5) et à l'international (10).

À cet égard, la quasi-totalité des membres du comité du créneau (10/11) est d'avis que le créneau réalise suffisamment d'activités visant la promotion de son secteur d'activité.

Graphique 3.3

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

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



Source : Fichiers du MEI et du créneau TAE. Compilation MEI.

En plus des activités de promotion, le créneau a réalisé 158 initiatives pour le développement de son image de marque et de son secteur, soit 79 en moyenne par année. Il s'agit notamment de représentations à des ateliers et formations (110), à des colloques et conférences (26), à des foires et missions commerciales (7), et à des études ou autres activités (15). La majorité des membres du comité (8/11) jugent les réalisations du créneau notables en ce qui concerne le développement de son image de marque, ainsi que celle de son secteur d'activité. À l'unanimité (11/11), ils se disent d'avis que le Saguenay–Lac-Saint-Jean est mieux connu à l'étranger pour la qualité de sa filière du tourisme d'aventure et de l'écotourisme grâce au créneau.

Le créneau indique que son directeur participe et contribue à plus de dix événements chaque année qui ont une incidence sur l'image de marque de son secteur. Il est régulièrement invité à contribuer aux planifications stratégiques d'organisations liées au secteur du tourisme d'aventure et de l'écotourisme, il représente ses membres à plusieurs comités d'harmonisation de nombreux projets industriels dans la région, il siège aux tables territoriales touristiques pour représenter les entreprises d'aventure et d'écotourisme, il participe à des foires commerciales sur une base régulière pour faire la promotion de son secteur, etc.

Des retombées liées aux activités de promotion et de développement de l'image de marque du créneau et de son secteur sont à noter :

- La notoriété que s'est acquise la destination du Saguenay–Lac-Saint-Jean dans le réseau mondial du tourisme d'aventure;
- L'augmentation de l'achalandage dans les entreprises du créneau;
- La reconnaissance du leadership régional en aventure et écotourisme par l'Alliance de l'industrie touristique du Québec;
- L'octroi à Tourisme Saguenay–Lac-Saint-Jean de la gestion du collectif plein air des régions nature du Québec;
- Une meilleure notoriété de la destination auprès des médias et journalistes qui se spécialisent dans le tourisme d'aventure.

CHAPITRE 3

L'EFFICACITÉ DU CRÉNEAU

Constats relatifs à la cible 15

La cible 15 est atteinte. Le créneau a réalisé 32 activités de communication dans les médias, dont dix sur Internet, dix dans les journaux, cinq à la radio, trois à la télévision et quatre dans d'autres médias. Cependant, seulement une minorité des membres du comité de créneau consultés (4/10) est d'avis que le créneau communique suffisamment dans les médias. Selon deux d'entre eux, le créneau « pourrait faire mieux, s'il avait davantage de ressources financières ».



CIBLES 13 à 15

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 6

Les résultats sont jugés satisfaisants, car deux cibles sont dépassées 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. Il a aussi mené plusieurs communications dans les médias, mais celles-ci demeurent insatisfaisantes pour une faible majorité des membres de son comité.

CHAPITRE 4

LES EFFETS DU CRÉNEAU

4.1 CRITÈRE 7 : LE DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES

LES CIBLES

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

Constats relatifs à la cible 16

La cible 16 est atteinte. Comme l'illustre le graphique 4.1, lors de la période évaluée, 44 entreprises ayant participé aux activités du créneau ont connu une croissance, dont 31 qui ont obtenu un succès commercial ou amélioré leurs ventes et 13 qui ont développé un nouveau marché. Durant la même période, 63 entreprises ont conclu des alliances ou des partenariats avec d'autres entreprises ou ont participé à des activités à l'international grâce au créneau.

Graphique 4.1

Contribution du créneau à la croissance des entreprises



44

entreprises ont amélioré leur croissance, leur compétitivité, ou ont développé leur marché et ont eu du succès commercial



63

entreprises ont conclu des alliances ou des partenariats ou participé à une activité à l'international

Source : Fichiers du MEI et du créneau TAE. 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 (8/9);
- les réalisations du créneau ont contribué à mieux faire connaître aux entreprises les possibilités de croissance ou d'innovation de leur filière (10/10);
- grâce au créneau, plus d'entreprises du secteur du tourisme d'aventure et de l'écotourisme exportent hors du Québec et du Canada (8/9);
- les entreprises du créneau concluent plus d'alliances et de partenariats entre elles grâce à celui-ci (11/11);
- grâce au créneau, les entreprises et les acteurs économiques de la filière ont davantage travaillé en synergie (11/11);
- les résultats recherchés par le créneau se mesurent ultimement par le développement économique du créneau et des entreprises qui le composent (8/9).

Les deux 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 du Saguenay–Lac-Saint-Jean. Pour leur part, les participants aux projets d'affaires du créneau ayant répondu aux questions sont, dans la majorité des cas, d'avis que leur participation a donné lieu à :

- une meilleure synergie avec d'autres organisations (10/10);
- la découverte de nouvelles occasions d'affaires (7/9);
- la découverte de nouveaux marchés (5/8);
- de nouveaux partenariats et alliances (5/6);
- de nouveaux investissements ou d'autres résultats (5/7);
- l'amélioration de leur chiffre d'affaires (3/6).

CHAPITRE 4



LES EFFETS DU CRÉNEAU

Les constats précédents sont corroborés par les témoignages de quatre entreprises :

Premier témoignage

Dotée de cinq employés, une entreprise du secteur touristique a mené un projet qui visait le diagnostic et l'implantation d'une démarche en développement durable. Le rôle du créneau dans ce projet a été d'appuyer et de conseiller l'entreprise, et de la diriger vers les ressources pertinentes.

En matière de retombées économiques découlant de ce projet, l'entreprise note la création de nouveaux emplois, dont un permanent et deux saisonniers, la création de partenariats avec des entreprises de son territoire et l'amélioration de l'efficacité énergétique de son bâtiment (en cours).

Deuxième témoignage

Avec 29 employés, une entreprise a eu pour projet le démarchage des agences d'aventure en ce qui concerne le produit vélo par l'entremise d'un salon spécialisé à l'ATTA. Le créneau et l'ATR ont organisé un événement nord-américain qui a permis de faire connaître la destination et ainsi d'aider les entreprises à être mieux connues de l'industrie mondiale du tourisme d'aventure. De plus, le créneau a soutenu la présence de l'entreprise au salon mondial de l'ATTA pour matérialiser des relations d'affaires.

Ce projet a permis de positionner la destination comme un endroit de premier plan pour la pratique du vélo. Il a permis à l'entreprise d'augmenter ses standards et de fixer une norme de qualité pour joindre une clientèle internationale. Également, l'entreprise a augmenté rapidement son chiffre d'affaires par le biais de la vente par des voyageurs vélo.

Troisième témoignage

Avec un effectif de sept employés, une entreprise a mis en œuvre un projet visant l'amélioration et la traduction de ses outils de commercialisation. Ce projet visait également le développement de marchés dans les provinces anglophones et les États limitrophes du Québec ainsi qu'auprès des cyclistes allophones.

Le créneau a soutenu financièrement le projet afin de permettre à l'entreprise d'accéder à des ressources professionnelles lui permettant d'améliorer et de traduire en anglais ses outils de commercialisation (fiches techniques, site Internet, publicités, guide vélo, etc.). La qualité et le professionnalisme de ces ressources ont un coût qui n'aurait pas pu être assumé par l'entreprise sans le soutien du créneau TAE.

Ce projet a permis à l'entreprise de développer des relations médiatiques avec les diffuseurs internationaux (Root Rider TV, Red Bull TV et Better than Four), de consolider des relations commerciales avec des voyageurs internationaux et d'atteindre la clientèle des voyageurs indépendants en direct. Grâce à ce projet, l'entreprise peut désormais se présenter à des salons touristiques internationaux comme AdventureELEVATE.

Quatrième témoignage

Dotée de 48 employés, une entreprise dans le domaine de l'hébergement touristique a réalisé un projet de développement et d'amélioration d'infrastructures qui visait également à tisser de nouveaux partenariats.

En contribuant à la pérennisation des Navettes maritimes du Fjord, le créneau TAE a favorisé des investissements privés tels ceux réalisés sur le site du Parc Aventures Cap Jaseux (près de 600 k\$). Ainsi, l'organisation a réalisé un accès maritime (quai et infrastructures d'accueil portuaire) afin de relier le site touristique et de l'intégrer au circuit des Navettes maritimes du Fjord.

À la suite de ce projet, l'entreprise note une augmentation de 13 % de l'achalandage et de 19 % de son chiffre d'affaires depuis cinq ans, la consolidation d'emplois, le maillage et la forfaitisation avec d'autres producteurs d'activités (excursions en Zodiac en partenariat avec Organisation, croisières à la voile en collaboration avec Voile Mercator), ainsi qu'une plus grande accessibilité des attraits localisés sur les rives du fjord pour la clientèle. De plus, l'entreprise note une bonification des commodités offertes à la clientèle dans le secteur de la plage (électricité, comptoir d'accueil, pavillon de services incluant des infrastructures sanitaires, Wi-Fi, location de bouées d'amarrage, etc.).

CHAPITRE 4

LES EFFETS DU CRÉNEAU

Constats relatifs à la cible 17

La cible 17 est atteinte. Les statistiques⁵ officielles disponibles portent sur les recettes touristiques au Québec. Pour 2018, le ministère du Tourisme estime les retombées économiques du secteur du tourisme dans la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean à 455,3 M\$, soit 2,9 % des recettes touristiques de la province (15,7 G\$). Entre 2015 et 2018, les recettes touristiques dans la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean ont augmenté de 124 % (passant de 203,4 M\$ à 455,3 M\$), tandis que les recettes touristiques de l'ensemble du Québec ont augmenté de 101 % (de 7,8 G\$ à 15,7 G\$). Mais encore, de 2015 à 2017, le nombre de visites touristiques dans la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean est passé de 1 M à 3,9 M.

Selon le créneau, au-delà des chiffres, la croissance du tourisme dans la région, et particulièrement dans les destinations prisées pour les activités d'aventure et de nature, est notable. Les échos des entreprises membres du créneau indiquent que la saison estivale fonctionne à plein régime. Par exemple, le partenariat entre Organisation et les Navettes maritimes du Fjord (entreprises du créneau) pour ajouter des embarcations à l'offre de navettes a eu un effet positif sur l'achalandage et les ventes pour les parcs nationaux et les entreprises des villages du fjord.

Graphique 4.2

Filière du tourisme dans la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean (2015-2018)



455,3 M\$ de recettes touristiques en 2018

Poids de 2,9 % des recettes de la filière dans la province.

Source : Statistiques du ministère du Tourisme. Compilation MEI.



CIBLES 16 et 17

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 7

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

Comme le révèlent des témoignages d'entreprises, le créneau réussit à induire des effets positifs en matière de croissance et de développement. L'évaluation constate que le secteur du tourisme dans la région du créneau connaît une forte croissance depuis 2015. Ces effets sont induits par les activités du créneau, mais ne sont pas attribuables uniquement à ces dernières.

⁵ [En ligne]. <http://www.tourisme.gouv.qc.ca/intelligence-affaires/statistiques.php> (consulté le 19 février 2020).

CHAPITRE 4



LES EFFETS DU CRÉNEAU

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

LES CIBLES

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

Constats relatifs à la cible 18

La cible 18 est atteinte. Compte tenu de la particularité de son secteur d'activité, le créneau a relevé cinq projets en innovation réalisés (les réalisations du créneau qui aident les entreprises à innover) au cours de la période évaluée, pour une moyenne annuelle d'un projet d'innovation réalisé. Ces projets jugés innovants sont :

- **La mise sur pied du Centre national d'expertise en tourisme d'aventure et écotourisme (CNETAE) :** Le CNETAE est issu d'une collaboration entre le créneau d'excellence et deux établissements d'enseignement associés à l'industrie de l'aventure et de l'écotourisme afin de mieux répondre aux besoins de ladite industrie. Le créneau a participé à la mise en œuvre de ce projet en amont en agissant comme catalyseur, notamment dans la recherche de financement pour le succès du projet.

En créant le CNETAE, l'université et le cégep participants ont optimisé la complémentarité de leurs programmes d'études liés au domaine, conçu un programme de formation continue destiné aux employés des entreprises, et mis en place des processus pédagogiques qui permettent aux étudiants d'intervenir dans les entreprises d'aventure de la région. Grâce au CNETAE, les étudiants organisent une foire à l'emploi annuelle, font des travaux pratiques dans les entreprises du créneau et organisent des activités de réseautage pour l'industrie. Par cette entremise, le CNETAE permet aux étudiants et aux entrepreneurs de bénéficier les uns des autres dans un contexte d'échange de services et de réseautage. Ce modèle de collaboration interordres en éducation a fait l'objet de deux présentations à l'Acfas en raison de son caractère innovant, et suscite énormément d'intérêt auprès de collègues norvégiens du créneau.

- **Le plan de développement des Navettes maritimes du Fjord :** Il s'agit d'un plan novateur de développement d'affaires qui a vu le jour dans un contexte où une flotte de bateaux qui effectuaient des croisières sur le fjord du Saguenay a été mise en vente par l'entreprise qui en était propriétaire. Le nombre de permis de navigation touristique étant limité à l'intérieur du périmètre du parc marin du Saguenay–Saint-Laurent, des entreprises du secteur de Tadoussac voulaient acquérir ces embarcations pour les relocaliser ailleurs sur le fleuve Saint-Laurent. Le milieu régional s'est mobilisé pour travailler sur un plan qui permettrait à la région de conserver ces acquis importants pour l'industrie. À part la volonté de maintenir les bateaux de croisière dans le fjord, l'idée du projet était de mettre en place un système qui permettrait de déplacer la clientèle touristique des pôles d'hébergement vers les pôles d'activités récréatives, parmi lesquelles on compte un grand nombre d'activités d'aventure.

Au terme de ce projet, non seulement les bateaux sont demeurés dans la région, mais les navettes maritimes sont devenues un projet d'appel pour la région et permettent maintenant un véritable système de navettes sur le Saguenay. Ce plan de développement permet de déplacer la clientèle touristique des pôles d'hébergement vers les pôles d'activités en matinée, puis des pôles d'activités vers les pôles d'hébergement en fin de journée. La clientèle peut maintenant se procurer le Passe-fjord, un produit qui permet d'utiliser les navettes tout au long du séjour sans besoin de voiture. Les navettes permettent également aux cyclistes utilisateurs de la véloroute du fjord de se créer des parcours sur mesure et d'avoir accès aux deux rives du Saguenay. Un système de navettes terrestres a également vu le jour en complément des navettes maritimes.

CHAPITRE 4



LES EFFETS DU CRÉNEAU

- **Les projets en développement durable** ont permis à treize entreprises de se constituer en cohortes d'amélioration de la performance en développement durable et d'être accompagnées dans leurs démarches par le Centre québécois de développement durable. Ces projets ont induit des améliorations aux processus opérationnels des entreprises participantes, leur ont permis d'effectuer un diagnostic de leurs pratiques de gestion, de dresser un plan d'action d'amélioration de ces pratiques, et de se doter d'une politique de développement durable.

Pour deux entrepreneures du créneau, ce projet a permis de mettre sur pied, dès le démarrage, une entreprise d'hébergement entièrement axée sur des concepts de tourisme durable. Non seulement l'entreprise se développe pour la clientèle touristique, mais les décisions d'affaires sont prises dans l'optique de répondre à des besoins de la localité. Les projets de développement sont faits en collaboration avec la localité et l'entreprise s'approvisionne uniquement auprès de producteurs locaux. Une visite dans ce lieu touristique permet d'observer une clientèle autant touristique que locale, un concept avant-gardiste, alors que la tendance de mettre volontairement en relation les visiteurs avec les populations locales est un phénomène très récent. Cette entreprise s'est positionnée sur le marché du tourisme durable avant que ce ne soit une tendance dans notre écosystème québécois.

Les propriétaires de l'entreprise sont maintenant invitées à présenter leur modèle d'affaires au Québec et dans les autres provinces canadiennes.

- **Le service Oriance** est un modèle novateur de programme d'amélioration de la performance qui dépasse largement les diagnostics multifonctions classiques. Le service, spécialement conçu pour l'industrie touristique, allie une analyse comparative progressive de l'expérience client de l'entreprise avec les données de la destination, des tests psychométriques avancés pour optimiser le travail collaboratif dans l'entreprise, une analyse multifonction particulière aux opérations touristiques, un comité d'experts pour l'accompagnement de l'entrepreneur, et un tableau de bord qui permet le suivi de l'avancement du plan d'action issu du service. L'objectif du service : améliorer la performance de l'industrie, un entrepreneur à la fois.

Pour rappel, le service a été développé en collaboration avec plusieurs partenaires, dont quatre entreprises du créneau qui ont participé au projet de recherche ouverte en innovation, qui permettait de mettre au point et de tester les différentes variables du service.

- **Le sommet famille et tourisme d'aventure** constitue une évolution significative des tournées journalistiques traditionnelles en tourisme. L'innovation dans ce processus consistait à s'assurer de tirer profit au maximum des médias visitant la destination pour en faire un outil de développement de l'offre touristique. Tourisme Saguenay–Lac-Saint-Jean et une vingtaine d'entreprises, dont onze du créneau, ont contribué à la mise en œuvre de ce projet. Dans les faits, le projet a consisté à sélectionner cinq journalistes spécialisés dans le voyage en famille, avec leurs enfants, pour ensuite les faire participer à deux tournées de familiarisation classiques. Ce faisant, ils se sont livrés à un exercice novateur, c'est-à-dire un nouveau procédé qui améliore la compréhension des besoins et des attentes de plusieurs types de clientèles pour une meilleure adaptation des offres de services.

Tous les prestataires de services ayant participé à la tournée et tous les membres de l'industrie intéressés par le développement de l'offre de produits familiaux étaient invités à une journée structurée d'échanges sur les forces, les faiblesses et les possibilités de la destination concernant le produit famille. Les enfants ont même pu se prononcer sur leur expérience dans leur propre panel d'« experts ». Cette journée a permis de mieux établir le positionnement de la destination (selon la perception du visiteur), d'établir les faiblesses de l'offre régionale et d'obtenir des pistes en matière de commercialisation.

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

- les réalisations du créneau ont aidé les entreprises à innover (8/8);
- les réalisations du créneau ont donné de bonnes retombées pour le développement de la recherche et développement (R-D) des entreprises du secteur du tourisme d'aventure et de l'écotourisme (4/5);
- les connaissances et les expertises développées dans le cadre des activités du créneau sont diffusées auprès des entreprises de son secteur d'activité (11/11).

CHAPITRE 4

LES EFFETS DU CRÉNEAU

Constats relatifs à la cible 19

La cible 19 est dépassée. Comme présenté au graphique 4.3, les entreprises et les organismes financés qui ont participé aux cinq projets structurants en innovation du créneau y ont investi 368 k\$. Ce montant équivaut à une proportion de 64 % du montant total de l'aide financière du Ministère accordée au créneau pour la réalisation de projets (576 k\$).

Graphique 4.3

Dépenses en R-D des entreprises et des organisations participant au créneau



Source : Fichiers du créneau TAE. Compilation MEI.

Selon le créneau, ses réalisations ont donné de bonnes retombées pour l'amélioration de la R-D des entreprises dans le secteur du tourisme d'aventure et de l'écotourisme. Les résultats significatifs suivants sont observés :

- Création du Centre national d'expertise en tourisme d'aventure et écotourisme;
- Élaboration d'un modèle d'affaires ou plan de développement des Navettes maritimes du Fjord;
- Système de navettes terrestres;
- Parcours cyclistes sur mesure;
- Élaboration d'un modèle d'amélioration de la performance;
- Nouveau procédé de compréhension des besoins et attentes de la clientèle.

Constats relatifs à la cible 20

La cible 20 est atteinte. Lors de la période d'évaluation, 13 innovations ont découlé des projets et des activités du créneau, à savoir dix innovations de produits et trois nouveaux procédés.

Selon le créneau, en plus des projets d'innovation auxquels le créneau a pris part directement (voir l'indicateur 18), les entreprises du créneau ont été nombreuses à mettre au point de nouveaux produits au cours des cinq dernières années et à réaliser des innovations de plusieurs ordres (produits, procédés, organisation du travail, etc.), qu'il juge induites par le développement et la structuration de la filière. Il s'agit, entre autres, de la véloroute du fjord et de la traversée du lac Saint-Jean en vélo, qui sont de nouveaux produits issus du regroupement de la filière vélo. Le kayak de mer hivernal et la création d'un forfait multiactivités avec le voyageur Row Adventures sont des produits issus des missions commerciales à l'international. Les projets de construction du quai et du pavillon d'accueil du Parc Aventures Cap Jaseux sont des innovations issues de la mise sur pied des navettes maritimes.

Selon quatre des cinq membres du comité de créneau ayant répondu à la question, les activités du créneau ont contribué à la mise au point d'innovations (nouveaux produits et procédés). Cependant, seule une minorité d'entreprises participant aux projets d'affaires du créneau et ayant été consultées (2/9) considèrent que les projets ont donné lieu à la mise au point d'innovations technologiques telles que de nouveaux produits ou procédés.

CIBLES 18 à 20

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 8

Les résultats sont jugés satisfaisants, car deux cibles sont atteintes et une troisième est dépassée. En effet, le créneau a réalisé cinq projets structurants qui visent l'innovation dans les entreprises participantes (un projet en moyenne par an). Les entreprises et les organismes qui ont participé à ces cinq projets d'innovation y ont investi la somme totale de 368 k\$. Enfin, 13 innovations ont découlé des projets et des activités du créneau, à savoir dix innovations de produits et trois nouveaux procédés.

CHAPITRE 4



LES EFFETS DU CRÉNEAU

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

LES CIBLES

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

Constats relatifs à la cible 21

La cible 21 est atteinte. Il est difficile d'estimer le nombre d'emplois créés dans les entreprises grâce aux activités du créneau, car les entreprises ne sont pas toutes consultées dans les mandats d'évaluation de ce type. Toutefois, l'un des témoignages présentés à la cible 16 fait état de trois emplois créés (un poste permanent et deux postes saisonniers) à la suite de la participation à un projet structurant en partenariat avec le créneau. De plus, dans le cadre de la consultation menée auprès d'entreprises ayant participé à un ou plusieurs projets structurants du créneau, trois d'entre elles évoquent la création d'emplois parmi les retombées économiques desdits projets. Il s'agit de trois emplois créés et d'au moins 81 prévus.

Le créneau indique avoir mis sur pied des projets de partenariat avec plusieurs acteurs de l'emploi de la région et du Québec. Les établissements d'enseignement font beaucoup de recrutement à l'étranger pour attirer des étudiants, et les entreprises du créneau sont un incitatif intéressant pour ces étudiants, qui pourront également travailler dans l'industrie pendant la période estivale. La foire à l'emploi est en ce sens un projet qui favorise l'emploi des étudiants dans les entreprises.

Par ailleurs, sans annoncer de chiffre, la majorité des membres du créneau affirme que des emplois ont été créés dans le secteur d'activité et la région du créneau grâce à la mobilisation de celui-ci (6/8) et que le créneau a contribué à attirer une main-d'œuvre provenant de l'extérieur du Saguenay–Lac-Saint-Jean.

Constats relatifs à la cible 22

La cible 22 est dépassée. Au cours de la période d'évaluation, le créneau a contribué à plusieurs égards à la mise en œuvre d'initiatives ou de programmes de formation orientés vers son secteur d'activité, dans des établissements d'enseignement de sa région (Cégep de Saint-Félicien, Université du Québec à Chicoutimi et CNETAE).

Préalablement aux récents lancements de programmes, le créneau a été consulté par les établissements relativement à sa perception des retombées et des répercussions que pourraient avoir les programmes sur son milieu industriel et régional. Mais encore, le créneau a facilité la cueillette de données auprès des entreprises pour valider les besoins de l'industrie. D'ailleurs, l'un des établissements d'enseignement soulignait la présence du créneau pour justifier le développement de son programme en région. Enfin, le créneau a conseillé des entreprises qui pourraient être appelées à intervenir dans certaines activités pédagogiques.

De plus, le créneau a pris part à 23 initiatives en collaboration avec les établissements d'enseignement, et il a participé ou contribué à l'organisation de 13 activités de sensibilisation aux carrières dans son secteur. Les initiatives ou programmes de formation dont il s'agit ici sont, entre autres, deux formations présaisonnières en tourisme, une attestation d'études collégiales en tourisme d'aventure et écotourisme, une formation en marketing RH, quatre projets d'intervention en entreprise avec les étudiants de trois programmes du CNETAE, et des formations sur les habiletés de représentation commerciale. Parmi les activités de sensibilisation aux carrières dans le secteur du créneau, on peut noter des foires à l'emploi annuelles, la création du portail « Ma carrière en tourisme », des présentations du directeur du créneau dans les programmes universitaires (une ou deux par année), etc.

Par ailleurs, le créneau indique avoir réalisé toutes les actions rattachées à celui des cinq objectifs stratégiques de son plan d'action 2014-2019 qui concernait la main-d'œuvre, à savoir, « améliorer la disponibilité et les compétences des ressources humaines ». Également, en contribuant à la création du CNETAE, le cégep de Saint-Félicien et l'Université du Québec à Chicoutimi ont significativement contribué aux objectifs du créneau en matière de main-d'œuvre.

Enfin, les membres du comité du créneau TAE qui ont répondu aux questions sont d'avis que celui-ci a pris

CHAPITRE 4

← LES EFFETS DU CRÉNEAU

part à la sensibilisation aux carrières et aux formations liées à son secteur d'activité (10/10) et qu'il a contribué à améliorer les programmes de formation existants.



CIBLES
21 et 22

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 9

Les résultats sont jugés satisfaisants, car une cible est atteinte et une cible est dépassée. Le créneau a démontré une contribution notable à la création d'emploi et à l'attraction de main-d'œuvre dans son secteur et sa région. De plus, il a participé à la sensibilisation aux carrières et aux formations liées à son secteur d'activité.

CHAPITRE 5

LES CONCLUSIONS DE L'ÉVALUATION

5.1 PRINCIPAUX RÉSULTATS

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

Principaux résultats du créneau d'excellence Tourisme d'aventure et écotourisme		Atteinte des cibles
Du 1 ^{er} avril 2014 au 31 décembre 2019		
Légende : ✓ pour cible atteinte; ± pour cible partiellement atteinte; X pour cible non atteinte; ⓪ pour cible dépassée		
 La pertinence du créneau		
Critère 1 : La masse critique et la mobilisation		
– Présence d'un noyau de 64 organisations participant régulièrement au créneau.		⓪
– Jusqu'à 85 organisations ont participé occasionnellement aux activités et aux projets du créneau.		⓪
Critère 2 : Le périmètre et le financement		
– Le périmètre du créneau (103 entreprises) représente 51 % de la filière industrielle régionale.		✓
– 3 M\$ d'investissement dans les projets et les activités du créneau (dont 32,2 % du secteur privé).		✓
– 102 activités et 26 projets structurants et 191 participations à des activités externes.		✓
Critère 3 : Les partenaires et les collaborations		
– 58 partenariats et collaborations : 40 en région, 7 entre régions, 2 entre provinces, 9 à l'international.		✓
– 69 % des activités réalisées en partenariat avec d'autres organisations.		±
– 10 projets interrégionaux et 7 projets intercréneaux auxquels le créneau a pris part.		⓪
 L'efficacité du créneau		
Critère 4 : L'atteinte des objectifs du plan d'action		
– Plan d'action réalisé à 88 % (au 31 décembre 2019).		✓
– 5 cas à succès de projets ont été présentés avec des résultats collectifs probants.		⓪
Critère 5 : La gouvernance et la gestion du créneau		
– 32 organisations dans le comité de créneau restreint, dont 23 entreprises.		⓪
– Saines pratiques de gestion utilisées et frais d'administration inférieurs à 10 %.		✓
Critère 6 : Le rayonnement et l'image de marque		
– 32 activités de promotion du secteur au Québec, ailleurs au Canada et à l'international.		⓪
– 158 réalisations pour le développement de l'image de marque du créneau et de son secteur.		⓪
– 32 activités de communication dans les médias.		✓
 Les effets du créneau		
Critère 7 : Le développement des entreprises		
– Le créneau a contribué à la croissance de 107 entreprises; 4 témoignages d'entreprises.		✓
– Contribution de l'action du créneau au développement économique régional.		✓
Critère 8 : L'innovation et la recherche-développement		
– 5 projets structurants visant à développer la capacité d'innovation des entreprises.		✓
– 368 k\$ ont été investis en innovation par les entreprises et les organismes partenaires.		⓪
– 13 innovations technologiques découlant des activités du créneau.		✓
Critère 9 : La formation de la main-d'œuvre et l'emploi en région		
– Au moins 6 emplois ont été créés dans le secteur et la région du créneau.		✓
– Bonne implication du créneau dans la sensibilisation aux carrières et aux formations liées à son secteur d'activité.		⓪

CHAPITRE 5

LES CONCLUSIONS DE L'ÉVALUATION

5.2 RÉPONSES AUX QUESTIONS DE L'ÉVALUATION

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

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

La pertinence du créneau est jugée convaincante. L'évaluation permet de conclure que le créneau s'adresse à une clientèle dont les besoins sont toujours d'actualité. Il 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. En outre, plusieurs collaborations et partenariats ont été établis, mais demeurent perfectibles en ce qui concerne la réalisation d'activités ou de projets.

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 un niveau satisfaisant de 88 %. De même, la gouvernance et la gestion du créneau sont efficaces. Le rayonnement et le développement d'une image de marque ont été appréciables grâce aux nombreux projets réalisés par le créneau à cet égard (au Québec, au Canada et à l'international).

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

L'évaluation permet de conclure que le créneau, à travers ses activités, génère des retombées satisfaisantes et positives pour sa filière régionale. Le réseau industriel qu'il contribue à développer favorise la croissance des entreprises et l'innovation technologique. Il est un acteur du développement économique régional, sans négliger son rôle d'aide à la relève et à la formation continue.

5.3 APPRÉCIATION GÉNÉRALE DES RÉSULTATS

La pertinence du créneau par rapport aux objectifs du Ministère est évaluée à 34,80 points sur 40. Des résultats satisfaisants sont constatés dans les trois critères évalués.



L'efficacité du créneau à réaliser son plan d'action est évaluée à 36,40 points sur 40. Des résultats satisfaisants sont constatés dans les trois critères évalués.



Les effets du créneau dans son périmètre d'intervention sont évalués à 15,59 points sur 20. Des résultats satisfaisants sont constatés dans les trois critères évalués.



L'évaluation des résultats visés aboutit à un pointage de 86,39 sur 100. **La performance du créneau d'excellence Tourisme d'aventure et écotourisme est jugée satisfaisante.**

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



CHAPITRE 5

LES CONCLUSIONS DE L'ÉVALUATION

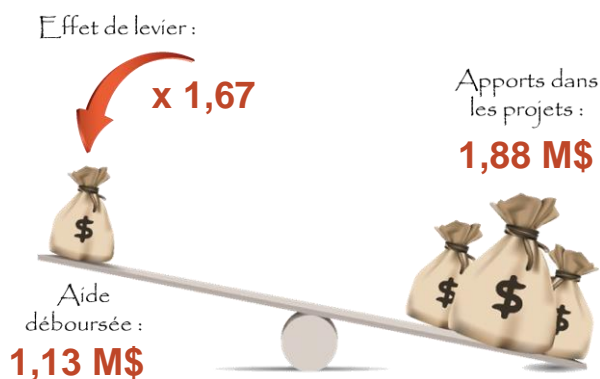
5.4 LES PERSPECTIVES DE DÉVELOPPEMENT DU CRÉNEAU

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 de celui-ci. L'évaluation doit donc permettre de répondre aussi à la question suivante :

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

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

- Il est constaté un effet de levier de 1,67 de l'aide financière de 1,13 M\$ consentie par le Ministère. Pour chaque dollar d'aide financière du Ministère, 1,67 dollar supplémentaire est investi par les entreprises et les partenaires dans les activités et les projets du créneau. L'effet de levier met en exergue l'intérêt, pour l'industrie et les partenaires socioéconomiques, d'investir dans le développement de la filière. En tenant compte de la cible 4, on peut conclure que cet intérêt est satisfaisant. Toutefois, dans une perspective d'amélioration continue, un effet de levier d'au moins 2 pourrait être visé à l'avenir.



Les partenaires consultés se sont montrés très optimistes quant à l'évolution du créneau dans les cinq prochaines années :

- Tous les membres du comité de créneau qui ont répondu à la consultation (11) se sont montrés optimistes quant à l'évolution du créneau dans les cinq années à venir. Ils entrevoient une évolution positive tant en ce qui concerne le secteur d'activité du créneau que sa région. Par ailleurs, ils sont d'avis que la présence du créneau s'avérera encore pertinente, notamment en raison de l'importance de son secteur d'activité pour sa région administrative.
- Selon tous les membres du comité de créneau consultés (11), la conjoncture économique mondiale s'annonce favorable dans les cinq prochaines années, autant pour le créneau que pour son secteur d'activité. Selon l'un des membres, « le tourisme durable ou écotourisme est en pleine émergence. Le tourisme représente 10 % du PIB mondial (ONU, 2015) ».
- D'après neuf des onze membres du comité, dans les cinq prochaines années, le créneau continuera de soutenir le développement du secteur du tourisme d'aventure et de l'écotourisme, car il dispose de ressources (financières, humaines, etc.) suffisantes. Cependant, deux membres ne sont pas de cet avis et l'un d'eux relève le fait que « le budget de fonctionnement du créneau, 100 k\$, est insuffisant. Afin de soutenir le développement du créneau, un minimum du double devrait être envisagé ».
- Tous les membres du comité (11) sont satisfaits du parcours réalisé jusqu'à présent et des résultats obtenus.
- Les deux membres de la filière d'experts consultés reconnaissent que le créneau apporte une valeur ajoutée à leur filière, et leurs commentaires sont très positifs. Ils prévoient également que l'évolution du créneau dans les cinq prochaines années sera bonne ou très bonne. Selon eux, « les perspectives mondiales sont propices à l'écotourisme » et « la région et le créneau bénéficient d'un *momentum* avantageux tant au niveau des tendances mondiales que dans l'environnement d'affaires actuel ».

CHAPITRE 5

LES CONCLUSIONS DE L'ÉVALUATION

Toutefois, il y a lieu de faire attention « aux enjeux liés à la protection des territoires de pratique dans la région ».

- Enfin, la présente évaluation confirme les perspectives favorables pour l'avenir du créneau dans la mesure où les résultats sont jugés satisfaisants.

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

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

1. Une définition consensuelle du périmètre du créneau

Au critère 2, bien que la cible 3 soit atteinte, il y a une divergence de points de vue entre le Ministère et le créneau relativement à la définition et au dénombrement des entreprises du secteur du tourisme d'aventure et de l'écotourisme faisant partie du périmètre du créneau. Ainsi, il y aurait lieu de mener un exercice pour élaborer une définition du périmètre du créneau qui ferait consensus entre le Ministère et le créneau.

2. Le financement des projets structurants

En lien avec la cible 5, il a été constaté que le financement public représentait 67 % du coût total de réalisation des projets structurants, alors que la contribution privée est de 33 %. À cet égard, il y aurait lieu d'inviter le créneau à encourager les investissements privés dans ses projets structurants. Cette recommandation va de pair avec le point suivant.

3. L'amélioration de l'effet de levier

L'effet de levier de l'aide financière du Ministère est satisfaisant. Dans une perspective d'amélioration continue, toutefois, un effet de levier d'au moins 2 pourrait être visé à l'avenir. C'est un résultat important pour le Ministère, car il est directement relié à sa mission d'aide au développement économique. Par conséquent, l'incitation à l'investissement est une composante majeure de sa mission. Étant financé pour développer un réseau industriel dans son domaine, le créneau devrait continuer à en faire sa priorité.

4. La réalisation d'activités en partenariat

À la cible 7, il est constaté que seulement 69 % des activités sont réalisés en partenariat avec d'autres organisations. Il y aurait lieu d'intensifier la collaboration entre le créneau et les autres organisations en ce qui concerne la réalisation d'activités.

5. L'amélioration du suivi des résultats

En lien avec toutes les cibles du critère 7, le créneau pourrait améliorer le suivi des résultats de ses activités et de ses projets, dans le but de rendre compte plus efficacement au Ministère de sa contribution au développement de son secteur et de sa région.

6. La réalisation de projets en innovation pour les entreprises

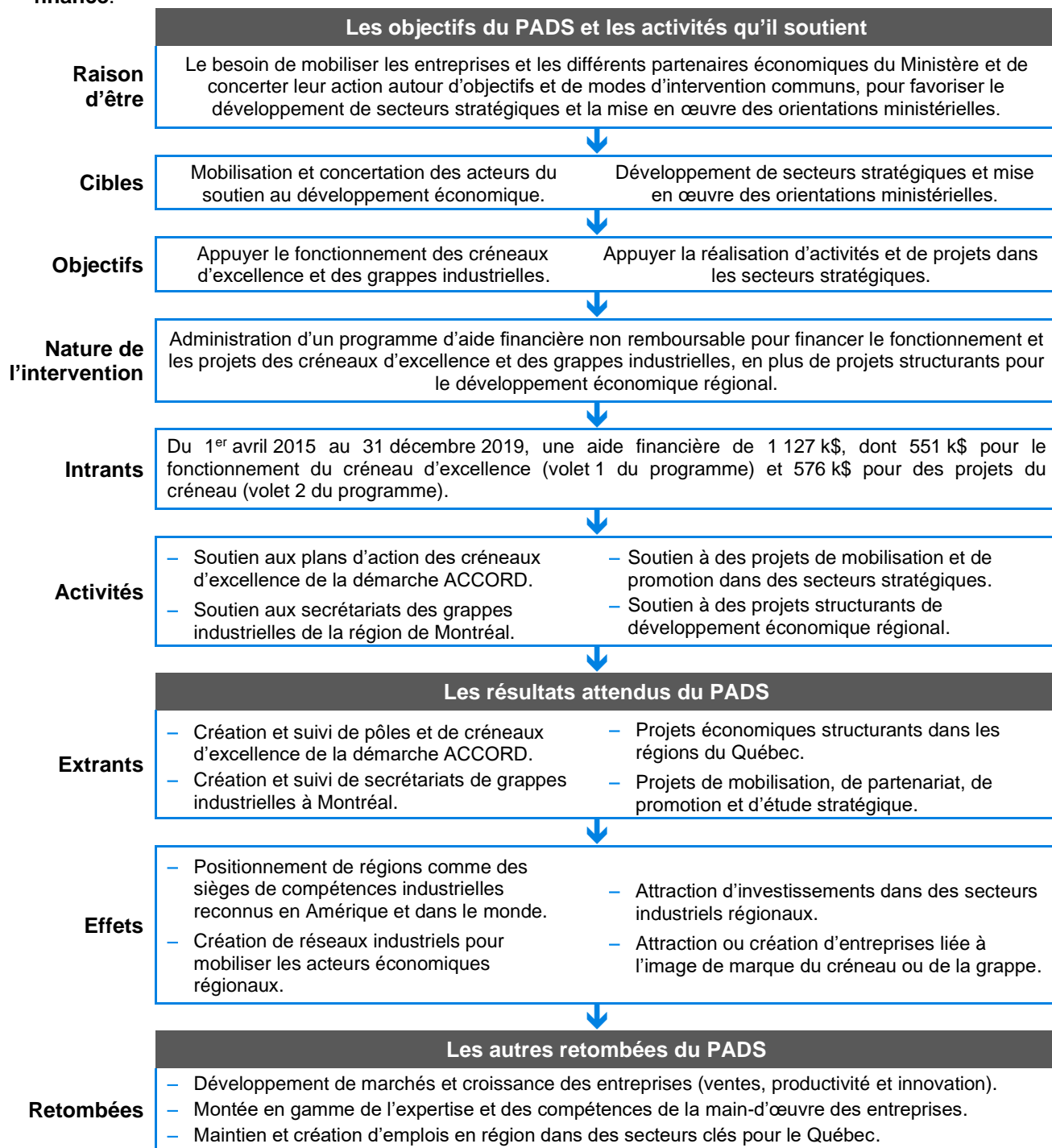
Il a été constaté que le créneau a réalisé seulement cinq projets qui visent l'innovation dans les entreprises participantes et que les entreprises et les organismes qui y ont participé y ont investi la modeste somme totale de 368 k\$. Il y aurait donc lieu d'inciter le créneau à réaliser plus de projets structurants en innovation pour les entreprises afin de leur permettre d'obtenir des retombées directes et tangibles.

ANNEXE

COMPLÉMENTS MÉTHODOLOGIQUES

1.A MODÈLE LOGIQUE DE L'INTERVENTION MINISTÉRIELLE

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



ANNEXE

COMPLÉMENTS MÉTHODOLOGIQUES

1.B MÉTHODE D'APPRÉCIATION DES RÉSULTATS

L'appréciation générale d'un critère est faite à la suite de l'appréciation de chacune des cibles qui y sont associées, en fonction des échelles présentées au tableau A1 ci-dessous. Par exemple, prenons le critère 1 : comme les cibles 1 et 2 sont atteintes, les résultats pour ce critère seront jugés satisfaisants.

Après l'évaluation de chacune des cibles et de chacun des critères, un pointage de 0 à 100 est attribué aux résultats constatés. Ce pointage permet de qualifier les résultats du créneau selon l'une des quatre appréciations présentées dans le tableau A1. Le pointage est établi d'après la pondération présentée au tableau A2 ci-dessous.

- Exemple de calcul du pointage de la cible 1 du critère 1 :
 - **Étape 1** : Le critère 1 fait partie du volet Pertinence, qui vaut 40 points sur 100.
 - **Étape 2** : Comme il y a trois critères au volet Pertinence, chacun des critères vaut $40 \div 3 = 13,33$.
 - **Étape 3** : Il y a deux cibles au critère 1, et le pointage par cible possible est le suivant : 0 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 (un chiffre après la virgule).
 - **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 A1

Échelle d'appréciation de la performance

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

Tableau A2

Pondération appliquée aux thèmes évalués

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

À terme, ce système de pointage permettra de disposer rapidement et de façon permanente d'un classement de la performance de chacun des 36 créneaux d'excellence. Le système de classement est inspiré de celui qui est utilisé par le Conference Board du Canada⁶ et donne l'information suivante :

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

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

A Performance très satisfaisante (90-100)

B Performance satisfaisante (70-89)

C Performance insatisfaisante (50-69)

D Performance très insatisfaisante (0-49)

⁶ [En ligne]. www.conferenceboard.ca/hcp/provincial/environment.aspx (consulté le 2 mai 2017).

ANNEXE

COMPLÉMENTS MÉTHODOLOGIQUES

1.C SOURCES DE DONNÉES

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

- **Documentation administrative disponible au Ministère**

Cette documentation comprend les éléments suivants :

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

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

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

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

- **Bilans annuels du créneau évalué**

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

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

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

Cette documentation correspond aux éléments suivants :

- **États financiers audités**

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

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

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

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

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

Le comité restreint de créneau consulté regroupe 23 entreprises représentatives de l'activité économique dans la filière industrielle régionale du créneau. Une définition plus large du comité de créneau peut inclure différents acteurs contribuant ou ayant contribué régulièrement au fonctionnement de l'organisme. Un formulaire portant sur des questions de pertinence, de résultats, de gouvernance et d'efficacité du créneau a été adressé aux membres du comité. Finalement, ce sont 11 questionnaires remplis qui ont été reçus aux fins de la présente évaluation.

- **Consultation d'entreprises clientes du créneau ayant participé à un projet structurant**

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

- **Consultation des experts de la filière**

Deux questionnaires remplis ont été reçus.

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

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

ANNEXE

COMPLÉMENTS MÉTHODOLOGIQUES

1.D LIMITES DE L'ÉVALUATION

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




Tableau A3

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

Limites de l'évaluation	Stratégies d'atténuation de leurs effets
Certaines cibles ne sont pas accompagnées d'attentes précises de résultats dans les conventions d'aide financière de l'organisme.	<ul style="list-style-type: none"> Les évaluateurs ont proposé au comité consultatif du cadre d'évaluation une grille d'évaluation incluant des cibles de résultats dans chacun des critères évalués. Le comité a validé le choix des cibles, ce qui a permis d'évaluer la performance du créneau en comparant ses résultats aux cibles.
Évaluation rapide, effectuée en huit semaines, entraînant une perte de données chiffrées sur les effets et causant l'impossibilité d'effectuer des analyses statistiques pour estimer les effets attribuables au créneau.	<ul style="list-style-type: none"> La perte de données chiffrées et l'impossibilité de réaliser des analyses d'effets sont compensées par le recours à des consultations auprès des parties prenantes clés au dossier : entreprises, membres du comité de créneau et membres du comité d'évaluation.
Les estimations liées aux données de la filière du créneau d'excellence Tourisme d'aventure et écotourisme dans la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean ne sont pas entièrement disponibles.	<ul style="list-style-type: none"> Les codes SCIAN à trois chiffres ont été utilisés pour les données suivantes portant sur la filière dans la région : PIB, nombre d'emplois et revenus, et PIB généré par emploi. Les secteurs SCIAN utilisés sont les suivants : 487, 711, 712 et 721.

1.E TABLEAU DE POINTAGE

Évaluation de la performance du créneau d'excellence Tourisme d'aventure et écotourisme Pointage final sur 100

	Score obtenu	Maximum possible	
Pertinence du créneau			
	Critère 1 : La masse critique et la mobilisation	12,89	13,33
	Critère 2 : Le périmètre et le financement	11,11	13,33
	Critère 3 : Les partenaires et les collaborations	10,80	13,33
	<i>Sous-total Pertinence (sur 40 points)</i>	<u>34,80</u>	40,00
Efficacité du créneau			
	Critère 4 : L'atteinte des objectifs du plan d'action	12,00	13,33
	Critère 5 : La gouvernance et la gestion du créneau	12,00	13,33
	Critère 6 : Le rayonnement et l'image de marque	12,00	13,33
	<i>Sous-total Efficacité (sur 40 points)</i>	<u>36,00</u>	40,00
Effets du créneau			
	Critère 7 : Le développement de marchés et la croissance des entreprises	4,89	6,67
	Critère 8 : L'innovation, la recherche et le développement	5,26	6,67
	Critère 9 : La formation de la main-d'œuvre et l'emploi en région	5,44	6,67
	<i>Sous-total Effets (sur 20 points)</i>	<u>15,59</u>	20,00
	Total sur 100	86,39	100,00



economie.gouv.qc.ca