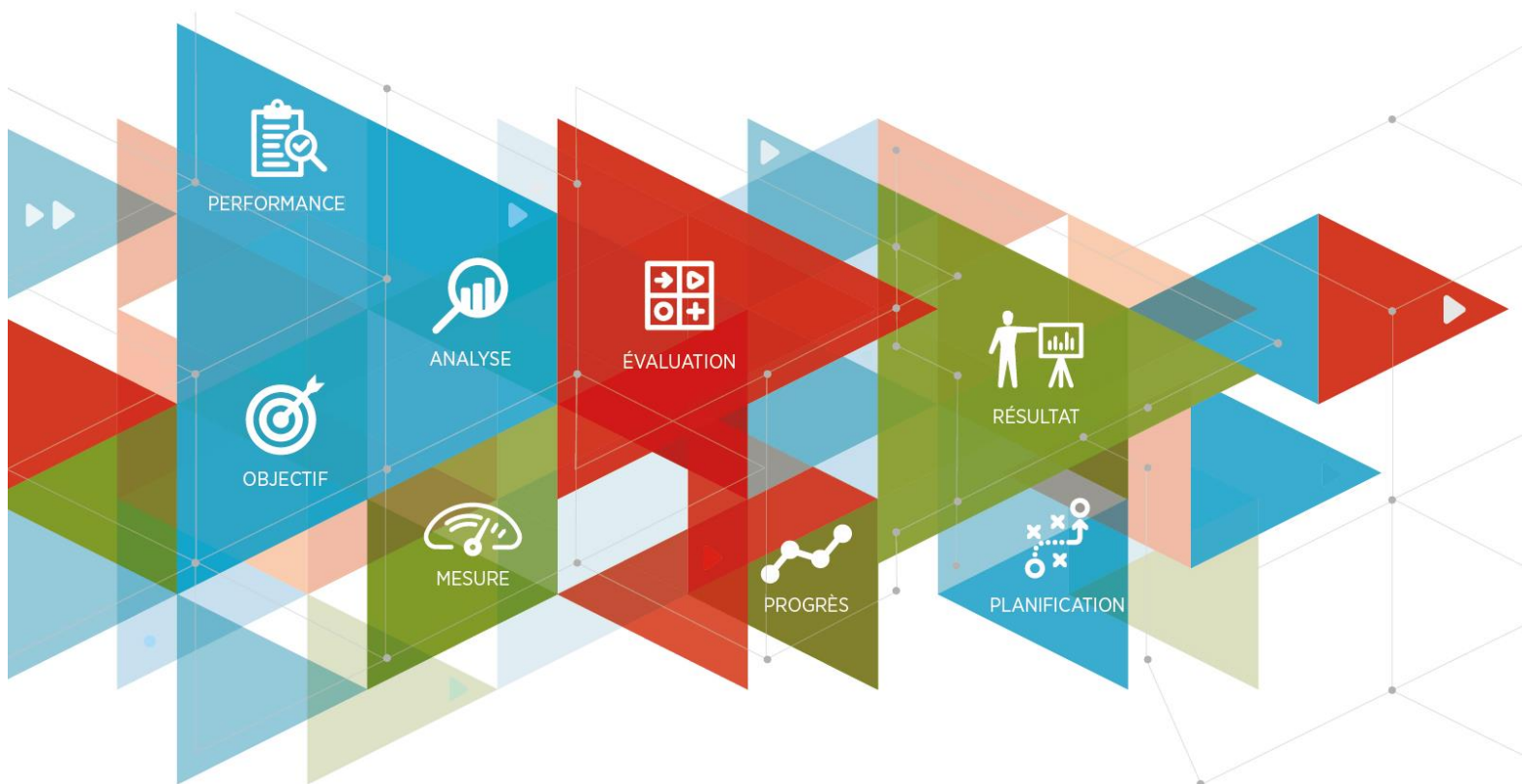


Ministère de l'Économie et de l'Innovation

STRATÉGIE QUÉBÉCOISE DE DÉVELOPPEMENT DE L'ALUMINIUM (SQDA) 2015-2025

Rapport d'évaluation de la mise en œuvre à mi-parcours

Pour la période du 1^{er} juillet 2015 au 31 mars 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 une erreur de $\pm 1\%$ pour les pourcentages ou de ± 1 pour les autres valeurs. Cette erreur 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, sans tenir compte de son chiffre d'affaires ou de 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 la définition en vigueur au sein de l'Union européenne et de l'Organisation de coopération et de développement économiques.
- 4) À moins d'avis contraire, les résultats présentés dans le document sont pour la période du 1^{er} juillet 2015 au 31 mars 2019.

RAISON D'ÊTRE DU PRÉSENT BILAN

L'évaluation à mi-parcours de la mise en œuvre de la Stratégie québécoise de développement de l'aluminium (SQDA) 2015-2025 est réalisée à la demande du Secrétariat du Conseil du trésor (SCT), en vertu de la décision C.T. n° 215123 du 9 juin 2015, qui demande au ministère de l'Économie et de l'Innovation (MEI) de lui transmettre le bilan de mi-parcours de la mise en œuvre de la Stratégie au plus tard le 31 janvier 2020.

Le présent bilan vise à évaluer le degré de réalisation de la SQDA après 45 mois de mise en œuvre ainsi que la conformité des actions réalisées par rapport au plan initial. Le document officiel de la SQDA est accessible à l'adresse suivante : <https://www.quebec.ca/gouv/ministere/economie/publications/strategie-quebecoise-de-developpement-de-laluminium-2015-2025/>. [En ligne, consulté le 22 octobre 2019]. Selon son cadre financier de juin 2015, la SQDA représentait un investissement de 43,5 M\$ sur 5 ans.

La présente évaluation a été réalisée conformément à la Charte d'évaluation de programme du Ministère, disponible à cette adresse : <https://www.quebec.ca/gouv/ministere/economie/publications/charte-evaluation-programme-ministere/>. [En ligne, consulté le 22 octobre 2019].

AUTEUR DU RAPPORT

Louis Carrier
Évaluateur de programmes
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 4457

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

REMERCIEMENTS

Le présent bilan est le fruit de la collaboration de plusieurs personnes sans lesquelles les travaux n'auraient pu être menés à leur terme. Le comité d'évaluation, constitué à l'occasion de la présente évaluation, avait pour objectif d'obtenir 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 spécifiquement, les membres du comité, présentés ci-après, devaient valider le cadre et le rapport d'évaluation et conseiller l'évaluateur 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 la SQDA.

LES MEMBRES DU COMITÉ D'ÉVALUATION

- Charles Boisvert, conseiller en affaires internationales
Direction des marchés de l'Europe, de l'Afrique et du Moyen-Orient, MEI
- Louis Carrier, évaluateur
Direction des programmes et de l'évaluation (DPE), MEI
- Linda Tremblay, conseillère en développement industriel
Direction des produits industriels (DPI), MEI
- Peter Edwards, conseiller en développement industriel
DPI, MEI
- Manon Larouche, équipe des programmes
DPE, MEI
- Christophe Marchal, évaluateur en chef
DPE, MEI
- Toky Rabetokotany, conseiller
Direction des maillages et des partenariats industriels (DMPI), MEI
- Xavier Robidas, conseiller en développement industriel
Direction des biens de consommation et de la construction, MEI
- Papa Demba Seye, coordonnateur
Secteur Recherche, transfert technologique et adaptation aux changements climatiques
Direction de la coordination de la recherche et de l'innovation
Ministère des Transports du Québec

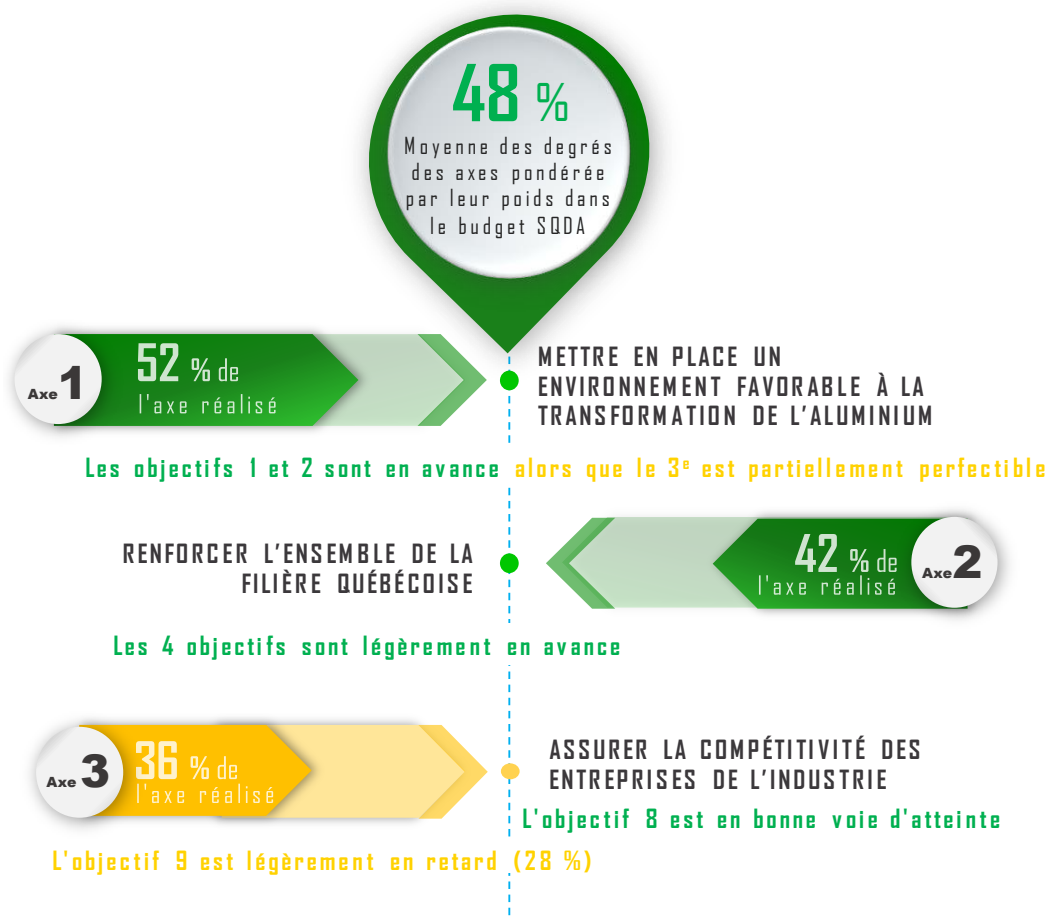
SOMMAIRE

La mise en œuvre de la Stratégie est jugée adéquate et l'état d'avancement vers ses objectifs pour 2025 est jugé satisfaisant puisqu'évalué à 48 %. Le budget alloué à la Stratégie de 2015 à 2019 a atteint 43,5 M\$. Les 45 mois écoulés représentent 38 % du temps alloué d'ici 2025. Voici les principaux constats :

- Parmi les 27 mesures à mettre en œuvre, 20 sont soit terminées, soit en bonne voie d'atteindre les résultats escomptés d'ici 2025.
- Les sept autres mesures accusent un certain retard, à différents degrés, sans pour autant menacer l'atteinte des objectifs de la majorité d'entre elles. Ainsi, le degré de réalisation du troisième axe est jugé légèrement perfectible.

Degré de réalisation de la Stratégie de développement de l'aluminium au 31 mars 2019

● Satisfaisant ● Perfectible ● Problématique



- La SQDA est jugée en bonne voie d'atteindre ses neuf objectifs d'ici 2025, dans la mesure où ses réalisations constatées devancent généralement l'échéancier prévu.
- Les mécanismes de mise en œuvre sont également jugés efficaces, tant dans la gouvernance que dans le suivi des résultats. Le démarrage des mesures s'est fait de façon diligente et conformément aux différentes balises normatives. De plus, le budget des mesures est bien engagé, tout en étant conforme au cadre financier.
- Parmi les pistes d'amélioration, on retiendra tout particulièrement l'accélération de la mise en œuvre des mesures d'appui aux PME de la filière et à la Société de la Vallée de l'aluminium. L'objectif 9, qui consiste à encourager l'essor des PME, est celui dont le degré d'avancement est le moins élevé de toute la stratégie.

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION DES PRODUITS INDUSTRIELS

La Direction des produits industriels (DPI) du Ministère a eu l'occasion de transmettre ses commentaires, lesquels sont présentés ci-dessous.

La DPI accueille favorablement le présent rapport d'évaluation.

La DPI partage la lecture de la DPE quant au caractère généralement satisfaisant du déploiement de la SQDA jusqu'ici. Par ailleurs, la DPI est sensible aux différents éléments soulevés et aux pistes d'amélioration proposées, car elle juge important d'atteindre les résultats visés de la SQDA. Dans l'ensemble, la DPI considère que le déploiement des différentes mesures tient compte des principaux enjeux exprimés lors de la consultation de la filière réalisée préalablement à l'élaboration de la SQDA.

Bien que la DPI soit responsable de coordonner le déploiement de la SQDA, la mise en œuvre des 27 mesures est assurée par plusieurs partenaires, dont des directions du MEI, d'autres ministères et des organismes concernés. À ce titre, la DPI souhaite souligner le travail et la bonne collaboration de tous les partenaires de la SQDA.

OBJECTIFS, PORTÉE DE L'ÉVALUATION ET MÉTHODE D'APPRÉCIATION DE L'AVANCEMENT

LES OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION

L'évaluation de la mise en œuvre de la Stratégie vise à présenter l'état d'avancement de la Stratégie après 45 mois d'opérationnalisation de ses 27 mesures. À cet effet, l'évaluation présente les résultats suivants :

- Le degré de réalisation de la SQDA après 45 mois, qui correspond à la moyenne pondérée des degrés de réalisation de ses trois axes;
- Le degré de réalisation de chacun des trois axes, qui correspond à la moyenne arithmétique des degrés de réalisation de l'ensemble des mesures dans l'axe;
- Le degré de réalisation de chacun des neuf objectifs, qui correspond à la moyenne arithmétique des degrés de réalisation de l'ensemble des mesures de chaque objectif.

L'évaluation vise aussi à répondre aux trois questions suivantes :

- Quelles sont les réalisations constatées après 45 mois de mise en œuvre?
- La SQDA est-elle en bonne voie d'atteindre ses objectifs d'ici 2025?
- Les mécanismes de mise en œuvre sont-ils efficaces?

LA PORTÉE DE L'ÉVALUATION




La présente évaluation porte sur la période du 19 juin 2015 au 31 mars 2019, ce qui correspond à 45 mois de mise en œuvre, en comptant du 1^{er} juillet 2015 au 31 mars 2019. La Stratégie ayant été lancée officiellement le 19 juin 2015, sa durée de vie est de 117 mois (du 1^{er} juillet 2015 au 31 mars 2025). La durée de 45 mois représente 38 % du temps alloué à la SQDA pour atteindre les résultats visés d'ici 2025.

LIMITE DE L'ÉVALUATION ET MÉTHODE D'APPRÉCIATION DE L'ÉTAT D'AVANCEMENT

La mise en œuvre de la SQDA sera jugée satisfaisante à la condition de constater :

1. Un degré de réalisation des cibles d'au moins 38 % dans 19 des 27 mesures;
2. Un état de réalisation d'au moins 38 % dans les axes d'intervention 1 et 2, qui représentent 93 % du budget de la Stratégie, du 1^{er} juillet 2015 au 31 mars 2019;
3. L'atteinte des trois cibles de conformité opérationnelle de la mise en œuvre de la SQDA.

À cet égard, l'échelle d'appréciation utilisée est la suivante :

Appréciation	Signification de l'appréciation
	L'appréciation A signifie un degré de réalisation jugé satisfaisant et situé à 38 % et plus. Dans ce cas, la mise en œuvre complète de l'axe ou l'atteinte des cibles des mesures est en bonne voie. La situation suggère de poursuivre dans la tendance constatée.
	L'appréciation B signifie un degré de réalisation jugé perfectible et situé de 20 % à 37 %. Dans ce cas, la mise en œuvre complète de l'axe ou l'atteinte des cibles des mesures est en retard. La situation suggère d'accélérer la mise en œuvre en vue de combler le retard.
	L'appréciation C signifie un degré de réalisation jugé problématique et situé de 0 % à 19 %. Dans ce cas, la mise en œuvre complète de l'axe ou l'atteinte des cibles des mesures est compromise. La situation suggère d'apporter des correctifs en vue d'atteindre les résultats visés d'ici à 2025.

La limite de l'évaluation consiste en l'aspect subjectif que peut avoir l'appréciation de l'état d'avancement de chacune des 27 mesures de la SQDA. La stratégie d'atténuation des effets de cette limite consiste à arbitrer les appréciations proposées avec le comité d'évaluation. Ces arbitrages contribuent à gommer l'aspect subjectif des appréciations de l'évaluateur. Les détails de la méthode sont disponibles en annexe, section B.

Sylvie Marcotte
Directrice
Direction des programmes et de l'évaluation

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

TABLE DES MATIÈRES

	Préface	i
	Remerciements	ii
	Sommaire	iii
	Commentaires de la DPI	iv
	Objectifs, portée de l'évaluation et méthode d'appréciation de l'avancement	iv
CHAPITRE 1	1.1 Raison d'être et objectifs de la Stratégie	1
DESCRIPTION DE LA STRATÉGIE	1.2 Chaîne des résultats visés.....	2
	1.3 Cadre financier de la Stratégie	2
CHAPITRE 2	2.1 Degré de réalisation de l'axe 1	3
DEGRÉ DE RÉALISATION DE LA STRATÉGIE APRÈS 50 MOIS	2.2 Degré de réalisation de l'axe 2	7
	2.3 Degré de réalisation de l'axe 3	10
	3.1 Constats relatifs à la cible 4	12
CHAPITRE 3	3.2 Constats relatifs aux cibles 5 et 6	14
CONFORMITÉ DES ACTIONS	3.3 Compléments d'information	15
CHAPITRE 4	4.1 Principaux constats de l'évaluation	16
CONCLUSIONS DE L'ÉVALUATION	4.2 Avis général résultant de l'évaluation.....	17
ANNEXES	ANNEXE : Compléments d'information.....	19

CHAPITRE 1

DESCRIPTION DE LA STRATÉGIE

1.1 RAISON D'ÊTRE ET OBJECTIFS DE LA STRATÉGIE

En 2014, le Québec occupait le 4^e rang mondial des producteurs d'aluminium primaire, avec 2,7 millions de tonnes produites. Le secteur représentait 30 000 emplois dans près de 1 500 entreprises et des exportations d'une valeur de 6,9 G\$. Considérant l'importance du secteur de l'aluminium dans l'économie québécoise et les objectifs du gouvernement du Québec en matière de création de richesse, la raison d'être de la Stratégie se résume comme suit :

- Accélérer la croissance économique du Québec, de même que maintenir et créer des emplois de qualité, notamment en région;
- Appuyer une industrie stratégique afin de maîtriser les enjeux associés au développement de son plein potentiel;
- Saisir les multiples occasions d'affaires qui se présentent sur les marchés intérieurs et étrangers;
- Exploiter les atouts de cette chaîne de valeur de calibre mondial et rassembler les acteurs derrière une vision claire et concertée de l'avenir de la filière.

Au terme de son déploiement, à l'horizon 2025, la Stratégie vise l'atteinte des objectifs suivants :

- **Objectif 1** : Que la transformation d'aluminium soit doublée au Québec, portant la valeur des livraisons à plus de 10 G\$ par année;
- **Objectif 2** : Que les équipementiers et les fournisseurs spécialisés du Québec réalisent d'importantes percées sur les marchés d'exportation et soient pleinement intégrés aux chaînes de production mondiales;
- **Objectif 3** : Que le Québec consolide sa position parmi les plus importants producteurs d'aluminium primaire au monde.

Les objectifs opérationnels de la Stratégie

En vue d'atteindre ses trois objectifs généraux d'ici 2025, la Stratégie prévoit d'intervenir dans trois axes, en mettant en place 27 mesures afin d'atteindre les objectifs opérationnels suivants :

— Axe 1 : Mettre en place un environnement favorable à la transformation de l'aluminium

Les objectifs opérationnels de l'axe 1 sont les suivants :

- Faciliter l'accès au métal, pour lequel deux mesures doivent être mises en place;
- Bonifier la chaîne de valeur – quatre mesures doivent être mises en place;
- Favoriser l'utilisation de l'aluminium – quatre mesures doivent être mises en place.

— Axe 2 : Renforcer l'ensemble de la filière québécoise

Les objectifs opérationnels de l'axe 2 sont les suivants :

- Faciliter l'accès à l'exportation – une mesure;
- Augmenter la capacité d'innovation de la filière – cinq mesures;
- Assurer un bassin de main-d'œuvre qualifiée – trois mesures;
- Favoriser le rayonnement de la filière – une mesure.

— Axe 3 : Assurer la compétitivité des entreprises de l'industrie

Les objectifs opérationnels de l'axe 3 sont les suivants :

- Appuyer les projets des producteurs d'aluminium primaire – deux mesures;
- Encourager l'essor des PME de la filière – cinq mesures.

CHAPITRE 1

DESCRIPTION DE LA STRATÉGIE

1.2 CHAÎNE DES RÉSULTATS VISÉS PAR LA STRATÉGIE

La chaîne des résultats visés par la Stratégie est présentée dans le graphique ci-dessous.

Chaîne des résultats visés par la Stratégie québécoise de développement de l'aluminium 2015-2025			
Cadre financier SQDA (Intrants)	Extrants (Résultats immédiats)	Effets (Résultats intermédiaires)	Retombées (Résultats ultimes)
<p>Dans 27 mesures :</p> <p>Crédits de 32,47 M\$ du 19 juin 2015 au 31 mars 2018 et Crédits de 33,0 M\$ du 1^{er} avril 2018 au 31 mars 2021</p> <p>Ressources humaines dans les ministères et les organismes porteurs de mesures</p>	<p>Cibles des 27 mesures à mettre en œuvre dans les 3 axes d'intervention SQDA</p> <p>Exemples de cibles :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mesure 4 : Investissement de 150 M\$ de 2015 à 2018. • Mesure 10 : Mise à l'essai de nouveaux produits en aluminium dans les bâtiments. • Mesure 24 : Mise en place d'un chantier ciblé sur les enjeux des équipementiers de la filière. 	<p>9 objectifs répartis dans 3 axes d'intervention.</p> <p>Exemples d'objectifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faciliter l'accès au métal. • Bonifier la chaîne de valeur. • Favoriser l'utilisation de l'aluminium. • Faciliter l'accès à l'exportation. • Assurer un bassin de main-d'œuvre qualifiée. • Favoriser le rayonnement de la filière. 	<p>Cibles générales de la SQDA (section 1.5, page 9).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valeur des livraisons de la transformation d'aluminium à plus de 10 milliards de dollars par année, d'ici 2025. • Augmentation des exportations des équipementiers et des fournisseurs de la filière aluminium. • Consolidation de la position du Québec parmi les plus importants producteurs d'aluminium primaire au monde

Le modèle logique de la Stratégie est disponible en annexe, section A.

1.3 CADRE FINANCIER DE LA STRATÉGIE

De 2015 à 2018, le cadre financier de la SQDA prévoyait des crédits de 32,5 M\$ pour déployer les 27 mesures. Dans son Plan économique de mars 2018, le gouvernement du Québec a annoncé des crédits de 33,0 M\$ pour la SQDA, pour la période de 2018-2019 à 2020-2021. Le périmètre comptable de la présente évaluation correspond à des crédits de 32,5 M\$, auxquels s'ajoutent 11 M\$ pour l'année 2018-2019, soit un total de 43,5 M\$. Le tableau 1 présente le cadre financier 2015-2019 de la SQDA. Il représente le périmètre budgétaire qui sera considéré dans l'évaluation de la mise en œuvre et qui portera sur 43,5 M\$.

Tableau 1

Cadre financier 2015-2019 de la Stratégie québécoise de développement de l'aluminium (en M\$)

Crédits par objectif	Crédits 2015-2018	Crédits 2018-2019	Total
1. Mettre en place un environnement favorable à la transformation de l'aluminium	24,83	4,10	28,93
– Favoriser l'accès au métal	0,55	0,10	0,65
– Bonifier la chaîne de valeur	14,75	0,50	15,25
– Favoriser l'utilisation de l'aluminium	9,53	3,50	13,03
2. Renforcer l'ensemble de la filière québécoise	6,20	5,30	11,50
– Favoriser l'accès à l'exportation	1,50	0,90	2,40
– Augmenter la capacité d'innovation de la filière	3,05	3,72	6,77
– Assurer un bassin de main-d'œuvre qualifiée	—	—	—
– Favoriser le rayonnement de la filière	1,65	0,68	2,33
3. Assurer la compétitivité des entreprises de l'industrie	1,44	1,60	3,04
– Appuyer les projets des producteurs d'aluminium primaire	0,15	0,10	0,25
– Encourager l'essor des PME de la filière	1,29	1,50	2,79
Total des crédits	32,47	11,00	43,47

Sources : SQDA 2015-2025 (pages 52 et 53) et Budget 2018-2019 du gouvernement du Québec.

CHAPITRE 2

ÉTAT D'AVANCEMENT APRÈS 45 MOIS

2.1 DEGRÉ DE RÉALISATION DE L'AXE 1

METTRE EN PLACE UN ENVIRONNEMENT FAVORABLE À LA TRANSFORMATION DE L'ALUMINIUM

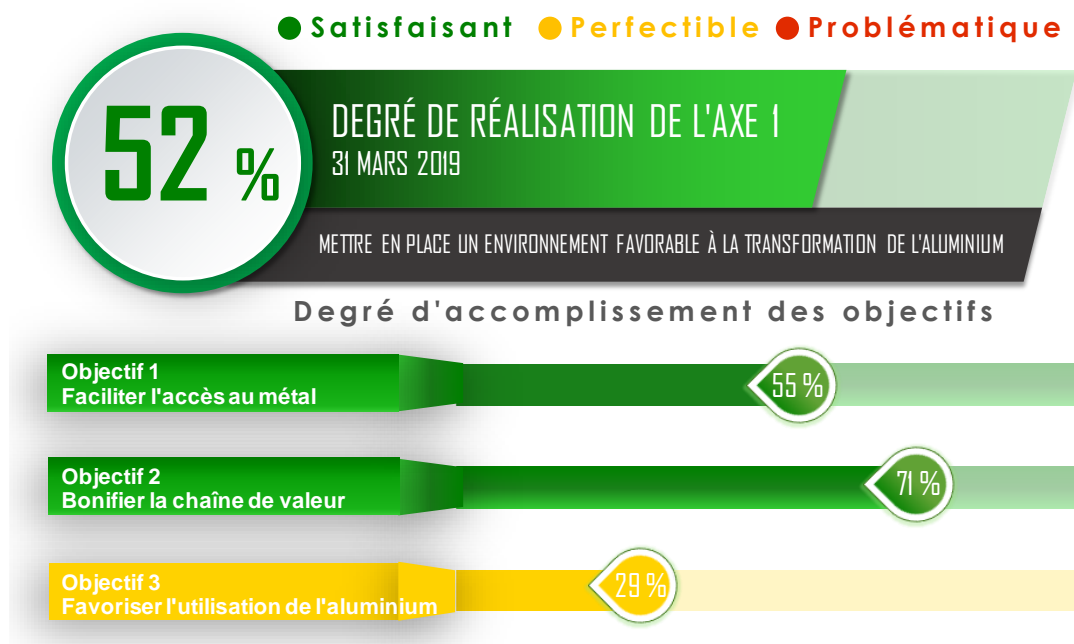
LE RÉSULTAT VISÉ APRÈS 45 MOIS DE MISE EN ŒUVRE DE LA SQDA

1. Accomplissement d'au moins 38 % de l'axe 1 ainsi que de 7 des 10 mesures suivantes :
 - Les 2 mesures visant à faciliter l'accès au métal (objectif 1 de la Stratégie).
 - Les 4 mesures visant à bonifier la chaîne de valeur (objectif 2).
 - Les 4 mesures visant à favoriser l'utilisation de l'aluminium (objectif 3).

Au 31 mars 2019, le degré de réalisation de l'axe 1 de la Stratégie est évalué à 52 %¹. Le graphique 2.1 présente le degré d'accomplissement des trois objectifs de l'axe.

Graphique 2.1

Degré de réalisation de l'axe 1 et degré d'accomplissement des objectifs



Sources : Fichiers de suivi des mesures et tableau de suivi d'avancement de la SQDA. Compilation MEI.

¹ Le degré de réalisation de l'axe correspond à la moyenne arithmétique des degrés de réalisation de l'ensemble des mesures de l'axe. Le degré de réalisation d'un objectif correspond à la moyenne arithmétique des degrés de réalisation de l'ensemble des mesures que compte l'objectif. Le détail des appréciations pour chacune des 31 cibles des 27 mesures est présenté en annexe, au tableau B.2.

CHAPITRE 2

ÉTAT D'AVANCEMENT APRÈS 45 MOIS

2.1.1 Objectif 1 : Faciliter l'accès au métal

1. L'état d'avancement de la mesure 1 est satisfaisant. Cette première mesure a été confiée à [Albecour afin qu'elle réponde aux besoins d'approvisionnement des transformateurs](#). Cette filiale d'Investissement Québec (IQ) qui possède une participation de 6,7 % dans l'Aluminerie Alouette, à Sept-Îles, dispose d'une partie de la production de métal primaire.

Au 31 mars 2019, l'organisation faisait état d'avancements dans ses deux résultats visés. Le nombre de PME québécoises approvisionnées est passé de 1 à 5 depuis 2015. La quantité de métal en gestion, elle, a augmenté de 23 % pour atteindre 75 kilotonnes par an (kt/an).

2. L'état d'avancement de la mesure 2 est satisfaisant. Cette deuxième mesure relève de la grappe industrielle AluQuébec. [Elle vise à améliorer les pratiques d'achat et de vente de métal des transformateurs](#). La première cible rattachée consiste à mettre en place des formations et des outils de gestion de l'aluminium sur les marchés financiers ainsi que des méthodes de gestion du risque. L'autre cible est l'organisation d'un forum sur l'approvisionnement en métal.

Le bilan de la mesure fait état d'une large diffusion de l'information sous forme d'études, de webinaires, de sessions de formation et d'information, de capsules vidéo, d'événements et autres. Les transformateurs ont été étudiés et interrogés pour caractériser leurs besoins. On notera au passage la création, en novembre 2016, du CeAl, le Centre d'expertise sur l'aluminium, à l'initiative d'AluQuébec. Et pour finir, la grappe a mobilisé près d'une centaine d'industriels, en janvier 2017, pour la tenue de la première édition du forum Accès-Métal, organisée en collaboration avec l'Association de l'aluminium du Canada (AAC).

2.1.2. Objectif 2 : Bonifier la chaîne de valeur

Le degré d'avancement de l'objectif est jugé très satisfaisant, car les cibles associées à trois de ses quatre mesures sont déjà atteintes et l'autre, en bonne voie de l'être.

3. L'état d'avancement de la mesure 3 est satisfaisant. Pour la [poursuite des travaux sur la cartographie de la transformation au Québec](#), qui représente la troisième mesure de la Stratégie, la tâche a été réalisée par le CeAl. Ainsi, la banque de données regroupe plus de 1 400 entreprises transformatrices. Outre les neuf alumineries, on compte aussi, notamment 75 équipementiers, 684 fournisseurs et 8 centres de recherche, de développement et de formation.
4. L'état d'avancement de la mesure 4 est satisfaisant. Cette dernière totalise des crédits de 14 M\$, de 2015 à 2019, en [appui aux projets d'investissement grâce à une bonification du programme ESSOR](#). Le bilan au 31 mars 2019 fait état de 13 projets soutenus représentant près de 154 M\$ d'investissement. La cible initiale était d'atteindre 150 M\$ entre 2015 et 2018.
5. L'état d'avancement de la mesure 5 est satisfaisant. Cette mesure visait à [concevoir un plan de prospection des investissements étrangers](#). Suite à la réalisation du plan, des niches porteuses pour la transformation de l'aluminium ont été identifiées et un tableau de cibles de prospection a été mis à jour périodiquement. Aussi, un comité de prospection regroupant AluQuébec, IQ, la Société de la Vallée de l'aluminium (SVA) ainsi que le Ministère a été mis sur pied. À son actif, on souligne tout particulièrement trois démarchages dont les projets, en cours d'analyse par IQ, pourraient déboucher sur des investissements totaux de près de 500 M\$.
6. L'état d'avancement de la mesure 6, [Accélération du développement de projets de transformation au Saguenay–Lac-Saint-Jean](#), est satisfaisant. Cette volonté s'est traduite par différentes démarches et études d'opportunité. Ainsi, on fait état de 26 projets ou dossiers montés durant la période évaluée. Ces projets vont de la relance d'activités ou d'entreprises abandonnées à la prospection auprès de divers investisseurs étrangers, en passant par le développement de nouvelles niches de produits ou encore l'implantation de nouvelles technologies.

Sur le nombre, deux projets ont abouti en réalisations concrètes, soit l'implantation de deux usines de fabrication. Les investissements sont en cours. L'un, de 6,5 M\$, concerne une usine de tiges d'aluminium et l'autre, de près de 15 M\$, une usine d'aluminium de haute pureté (4N).

CHAPITRE 2

ÉTAT D'AVANCEMENT APRÈS 45 MOIS

2.1.3. Objectif 3 : Favoriser l'utilisation de l'aluminium

Le degré d'avancement de l'objectif est jugé satisfaisant, car les cibles associées à ses quatre mesures sont en voie d'être atteintes.

7. L'état d'avancement de la mesure 7 est satisfaisant. Par l'entremise de cette mesure, on a voulu [accélérer les chantiers de la grappe de l'aluminium, AluQuébec](#), en ce qui concerne notamment le rayonnement de l'aluminium et de la filière québécoise, l'utilisation de l'aluminium dans les infrastructures ainsi que l'innovation et la formation de la main-d'œuvre. Ces attentes se sont traduites, dans la convention de subvention qui y était associée, par six initiatives ou sous-initiatives que l'organisme se devait de faire avancer.

À noter parmi les réalisations : la création par le CeAl d'une matrice d'expertise technique québécoise ainsi que sa diffusion sur Internet. Par ailleurs, en appui à la phase 2 du projet de presse à grande extrusion, une étude exhaustive par segment de marché, volume et primes a été réalisée en 2017 avec la firme Ducker. En 2018, l'identification des besoins de financement s'est poursuivie pour ce projet qui semble prometteur. L'élaboration d'un portrait détaillé du scénario financier continue également.

Un autre grand projet consiste à réaliser la phase 2 de la Cartographie de la transformation. Une étude de compétitivité réalisée en 2017 a démontré que 70 % des transformateurs québécois sont compétitifs hors Québec dans les domaines du transport et de la construction. Également, les niveaux d'innovation chez les transformateurs sont supérieurs à la moyenne québécoise, mais des défis demeurent quant au niveau d'investissement dans la conversion à l'industrie 4.0. On a aussi cherché à connaître les secteurs susceptibles d'utiliser plus d'aluminium transformé au Québec. Ainsi, les études ont confirmé que la demande devrait être croissante au cours des années à venir, tout particulièrement dans le domaine du transport. Les secteurs les plus importants en matière d'exportation étant ceux de l'aérospatiale et du transport, le secteur de la construction, lui, se limite davantage au marché intérieur.

8. L'état d'avancement de la mesure 8 est problématique. Celle-ci visait [la prise en compte du coût total de possession \(CTP\) par les organismes publics](#). C'est-à-dire qu'on voulait réviser les règles relatives au CTP et leur application par les organismes publics. Toutefois, contrairement à l'intention exprimée avant le dévoilement de la SQDA, le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) s'en est tenu à sa directive comportant ce type d'orientation, adoptée en février 2014, et s'adressant aux projets d'infrastructure publique de plus de 50 M\$. Ainsi, bien que la SQDA visait à engendrer des actions additionnelles sur le plan des infrastructures publiques, aucune action en ce sens n'a été entreprise par le SCT.
9. L'état d'avancement de la mesure 9 est satisfaisant. [L'utilisation de l'aluminium dans les infrastructures du ministère des Transports](#) vise le développement de l'expertise, par différents projets de recherche, et la réalisation d'un projet de démonstration. Au 31 mars 2019, le ministère des Transports (MTQ) faisait état de six projets de recherche en cours ou terminés représentant un coût total d'environ 3,3 M\$. Ces projets devraient concourir à la réalisation du projet de démonstration d'un pont avec platelage en aluminium. Ce projet sera réalisé en deux phases et le devis de la phase 1 était déjà en préparation au 31 mars 2019. Le MTQ a aussi pris d'autres initiatives allant dans le même sens, en contribuant par exemple, avec le Ministère et l'AAC, à la mise en place de la Chaire de leadership en enseignement en conception de structures durables en aluminium de l'Université Laval.
10. L'état d'avancement de la mesure 10 est satisfaisant. Du côté du bâtiment, la Stratégie veut [appuyer des projets de démonstration dans les édifices publics](#). Elle vise la mise à l'essai de nouveaux produits en aluminium dans les bâtiments. À cet effet, deux sociétés d'État ont été interpellées. La Société d'habitation du Québec a accepté sept projets, incluant huit produits novateurs, dans les régions de Laval, des Laurentides, de Montréal et de Québec. Ces premiers projets totalisent 1,06 M\$ et maintenant, un nouvel appel de projets a été lancé.

Du côté de la Société québécoise des infrastructures, on dénombre trois projets incluant plus de sept produits novateurs, pour des investissements totalisant 2 M\$ répartis entre la Beauce, Montréal et Québec.

CHAPITRE 2

ÉTAT D'AVANCEMENT APRÈS 45 MOIS

AVIS



COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR SUR LES RÉSULTATS DE L'AXE 1

La mise en œuvre de l'axe 1 est jugée satisfaisante, car le degré de réalisation des objectifs peut être évalué à 52 %, alors que la cible est de 38 % après 45 mois.

A Objectif 1 – Favoriser l'accès au métal : 55 %

Les résultats d'Albecour sont en progression comme attendu, mais la mise en place du forum Accès-Métal, qui constituait une cible – complétée – en soi, vient fortement augmenter la moyenne. Du côté de la formation, l'information est diffusée largement sur de nombreuses plateformes, mais il reste beaucoup de place pour élaborer des formations et formaliser davantage les apprentissages.

A Objectif 2 – Bonifier la chaîne de valeur : 71 %

Encore ici, la cartographie de la transformation et l'élaboration d'un plan de prospection sont deux cibles atteintes à 100 %. Mais considérant que les travaux se poursuivent, un score de 80 % leur a plutôt été attribué. La bonification du programme ESSOR a dépassé l'objectif attendu pour 2018. Toutefois, il apparaît difficile d'accélérer significativement l'élaboration de projets de transformation, considérant l'immense complexité des paramètres à considérer.

B Objectif 3 – Favoriser l'utilisation de l'aluminium : 29 %

De la même façon, l'accélération des chantiers d'AluQuébec est difficile à évaluer, bien qu'une majorité de chantiers aient répondu aux attentes. D'une manière générale, cet objectif représente d'innombrables défis. Le MTQ multipliait les études et rencontrait de nombreux obstacles, selon son rapport d'étape de novembre 2017. Et même si les choses semblent s'améliorer depuis, il y a encore beaucoup de questions auxquelles répondre et d'étapes à franchir avant d'arriver à intégrer l'utilisation de l'aluminium dans les façons de faire du ministère. Par ailleurs, dans le bâtiment, les projets de la Société d'habitation du Québec (SHQ) et de la Société québécoise des infrastructures (SQI) demeurent modestes, tant par leur envergure que par leur visibilité. D'autres projets de plus grande envergure sont toutefois sur les rails.

CHAPITRE 2

ÉTAT D'AVANCEMENT APRÈS 45 MOIS

2.2 DEGRÉ DE RÉALISATION DE L'AXE 2

RENFORCER L'ENSEMBLE DE LA FILIÈRE QUÉBÉCOISE

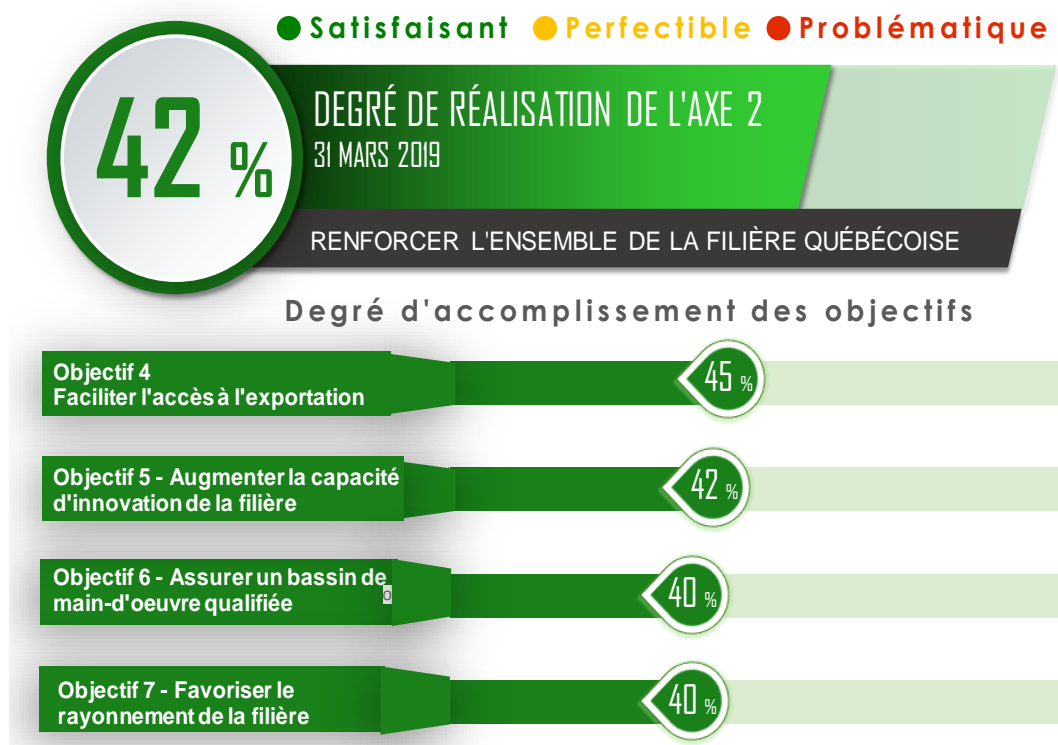
LE RÉSULTAT VISÉ APRÈS 45 MOIS DE MISE EN ŒUVRE DE LA SQDA

2. Accomplissement d'au moins 38 % de l'axe 2 ainsi que de 7 des 10 mesures suivantes :
 - La mesure visant à faciliter l'accès à l'exportation (objectif 4 de la SQDA).
 - Les 5 mesures visant à augmenter la capacité d'innovation de la filière (objectif 5).
 - Les 3 mesures visant à assurer un bassin de main-d'œuvre qualifiée (objectif 6).
 - La mesure visant à favoriser le rayonnement de la filière (objectif 7).

Au 31 mars 2019, le degré de réalisation de l'axe 2 de la Stratégie est évalué à 42 %². Le graphique 2.2 présente le degré d'accomplissement des quatre objectifs de l'axe.

Graphique 2.2

Degré de réalisation de l'axe 2 et degré d'accomplissement des objectifs



Sources : Fichiers de suivi des mesures et tableau de suivi d'avancement de la SQDA. Compilation MEI.

² Le degré de réalisation de l'axe correspond à la moyenne arithmétique des degrés de réalisation de l'ensemble des mesures de l'axe. Le degré de réalisation d'un objectif correspond à la moyenne arithmétique des degrés de réalisation de l'ensemble des mesures que compte l'objectif. Le détail des appréciations pour chacune des 31 cibles des 27 mesures est présenté en annexe, au tableau B.2.

CHAPITRE 2

ÉTAT D'AVANCEMENT APRÈS 45 MOIS

2.2.1 Objectif 4 : Faciliter l'accès à l'exportation

11. L'état d'avancement de la mesure 11 est satisfaisant. Une seule mesure est attachée à ce quatrième objectif : [Appuyer les initiatives d'accès à l'exportation, dont le projet Export-Équipementier et des missions commerciales sous une bannière commune](#). On veut d'une part augmenter les exportations des entreprises de la filière et, d'autre part, favoriser la participation d'entreprises à la foire commerciale Aluminium de Düsseldorf.

Ainsi, sur la période évaluée, les exportations des équipementiers ont crû de 21 %. Par ailleurs, 19 entreprises, trois centres de recherche et cinq organisations partenaires ont participé à la dernière édition d'Aluminium Düsseldorf; une croissance importante depuis 2016, soit la première édition ayant suivi le lancement de la Stratégie.

On dénombre également quatre missions au Moyen-Orient, trois missions en Europe, deux aux États-Unis et deux en Inde, sans compter l'accueil de journalistes spécialisés et de nombreux acheteurs étrangers.

2.2.2 Objectif 5 : Augmenter la capacité d'innovation de la filière

12. L'état d'avancement de la mesure 12 est satisfaisant. L'[Enseignement de l'aluminium à l'université](#) vise une amélioration de l'offre de formation universitaire en matière d'aluminium. Cette mesure s'est traduite par un appui du Ministère à la Chaire CRSNG en conception pour l'aluminium de l'Université de Sherbrooke. Plus précisément, l'aide financière du Ministère a permis l'embauche d'un professionnel de recherche associé au laboratoire de caractérisation des chargements et de validation des prototypes.

Du côté de l'Université Laval, la collaboration entre le MTQ, l'AAC et le MEI a permis la mise en place d'une chaire de leadership en enseignement en conception de structures durables en aluminium. Cette dernière poursuit les objectifs d'augmenter l'utilisation de l'aluminium dans la construction d'infrastructures civiles durables et de former la relève des ingénieurs concepteurs.

13. L'état d'avancement de la mesure 13 est satisfaisant. Dans la même veine que la précédente, elle se nomme [Nouveau programme de recherche en partenariat](#). Elle vise la mise sur pied à la fois d'un nouveau programme de recherche sur les technologies de l'aluminium et des projets de recherche industrielle facilitant les stages d'étudiants. Ainsi, au 31 mars 2019, on a comptabilisé six projets appuyés, 35 étudiants stagiaires participants et 2 M\$ investis.
14. L'état d'avancement de la mesure 14 est satisfaisant. Cette mesure, [Diffusion d'expertise sur l'utilisation de l'aluminium comme matériau](#), vise tout particulièrement à mettre sur pied la plateforme Centre d'expertise sur l'aluminium (CeAl) afin d'accompagner les donneurs d'ordres voulant intégrer l'aluminium dans leurs produits ou constructions. Sous la responsabilité d'AluQuébec, le CeAl a vu le jour en 2016 et son site Internet a été lancé l'année suivante. Le Centre a aussi participé à plusieurs tribunes et complété la matrice d'expertise pour déterminer les marchés et produits pour lesquels son action pourrait constituer un apport.
15. L'état d'avancement de la mesure 15 est satisfaisant. Un autre acteur dans l'écosystème de l'innovation est le Centre québécois de recherche et de développement de l'aluminium ([CQRDA](#)). La mesure 15 de la Stratégie lui accorde un [rôle de courtier en innovation](#), dans le but de démarrer des projets d'innovation dans l'aluminium. Ainsi, au 31 mars 2019, le bilan fait état de 54 projets démarrés par l'organisme, projets représentant des coûts totaux de près de 20 M\$. De ce montant, 5,9 M\$ ont été fournis par le Ministère, dont 1,8 M\$ provenant spécifiquement des fonds de la SQDA.
16. L'état d'avancement de la mesure 16 est satisfaisant. Toujours au sein de la grappe de l'aluminium, le Centre des technologies de l'aluminium ([CTA-CNRC](#)) propose des solutions technologiques aux transformateurs et leur donne accès à une infrastructure scientifique de pointe. Ainsi est né le groupe de R-D industrielle [ALTec](#), dont la stratégie veut [appuyer les projets en innovation](#). Et le bilan de ce côté fait état de 27 projets réalisés à un coût total de 6,8 M\$. Au 31 mars 2019, 23 de ces projets sont terminés. En plus des quatre projets toujours en cours, une nouvelle entente de trois ans a été signée pour un nouveau financement de 450 k\$ de 2018 à 2021.

CHAPITRE 2

ÉTAT D'AVANCEMENT APRÈS 45 MOIS

2.2.3 Objectif 6 : Assurer un bassin de main-d'œuvre qualifiée

17. L'état d'avancement de la mesure 17 est problématique. Celle-ci vise à faire la [promotion des métiers de l'aluminium et des programmes d'études qui y sont associés](#). Plus précisément, la cible était de réaliser une campagne de promotion, mais l'objectif n'est toujours pas atteint. Toutefois, le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MTESS), qui est porteur de cette mesure, diffuse de l'information à ce sujet dans ses publications et sur son site Internet Information sur le marché du travail (IMT en ligne).
18. L'état d'avancement de la mesure 18 est jugé légèrement perfectible, dans la mesure où la Stratégie ne semble pas avoir suscité le déploiement de nouvelles mesures. [Appui à la formation et à la gestion des ressources humaines](#) est un ensemble de mesures d'appui à la gestion des ressources humaines et à la formation du personnel. Concrètement, ces mesures sont récurrentes et font partie des activités ordinaires du MTESS. Sur la période évaluée, on a dénombré 304 activités qui ont nécessité des déboursés d'un peu plus de 6,4 M\$. Cela inclut des subventions salariales, de la formation en entreprise, le programme Concertation pour l'emploi ou encore d'autres formations comprenant des stages en entreprise.
19. L'état d'avancement de la mesure 19 est satisfaisant. Une [table de concertation sur l'adéquation formation-emploi](#) a été mise en place à l'issue d'une collaboration entre le MTESS, les établissements d'enseignement et les partenaires de l'industrie. Un diagnostic a été produit pour le compte de la Table et des chantiers ont été démarrés pour réaliser certaines recommandations du diagnostic. Une nouvelle entente de 200 k\$ a d'ailleurs été signée pour soutenir certaines actions de ces chantiers.

2.2.4 Objectif 7 : Favoriser le rayonnement de la filière

20. L'état d'avancement de la mesure 20 est satisfaisant. Cette mesure, [Promotion et sensibilisation](#), vise à faire la promotion de la filière québécoise de l'aluminium et à sensibiliser des groupes cibles aux atouts de ce métal. À cet effet, plusieurs initiatives ont été réalisées sous la gouverne du Ministère. Une étude a été réalisée avec le Centre international de référence sur le cycle de vie des produits, procédés et services (CIRAIG) pour calculer l'avantage carbone de l'aluminium produit au Québec par rapport à celui produit en Chine, au Moyen-Orient et en Russie. Une campagne publicitaire a fait la promotion de la filière de l'aluminium et de l'utilisation de l'aluminium dans des publications économiques. De plus, différents événements ont été appuyés pour rejoindre certains groupes cibles, comme la Journée des étudiants du REGAL³, le projet Rêver l'aluminium auprès des jeunes du secondaire, le Congrès métallurgique, le séminaire Fabrication additive CQRDA ou encore la conférence ISCOBA, organisée par le Comité international pour l'étude des bauxites, de l'alumine et de l'aluminium.

AVIS



COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR SUR LES RÉSULTATS DE L'AXE 2

La mise en œuvre de l'axe 2 est jugée satisfaisante, car le degré de réalisation des objectifs est évalué à 42 %, alors que la cible est de 38 % après 45 mois.

- Globalement, le degré d'atteinte des cibles associées à l'axe 2, soit celles relatives aux objectifs 4, 5, 6 et 7, est très conforme aux attentes.
- À cet égard, on peut souligner à la Table de concertation, la mobilisation probante, tant dans les milieux de l'enseignement que dans ceux de la recherche et de l'innovation, les nombreux projets réalisés, en cours ou encore en préparation, et les sommes importantes qui y sont consacrées.
- Bien que la campagne de promotion ciblée n'ait pas encore été réalisée, le MTESS est actif sur ce front. Sans compter que, par définition, la promotion et la sensibilisation sont des cibles dont l'atteinte n'est jamais terminée.

³ REGAL : Regroupement aluminium. Centre de recherche sur l'aluminium.

CHAPITRE 2

ÉTAT D'AVANCEMENT APRÈS 45 MOIS

2.3 DEGRÉ DE RÉALISATION DE L'AXE 3

ASSURER LA COMPÉTITIVITÉ DES ENTREPRISES DE L'INDUSTRIE

LE RÉSULTAT VISÉ APRÈS 45 MOIS DE MISE EN ŒUVRE DE LA SQDA

3. Accomplissement d'au moins 38 % de l'axe, ainsi que d'au moins 5 des 7 mesures suivantes :
- Les 2 mesures visant à appuyer les projets des producteurs d'aluminium primaire (objectif 8).
 - Les 5 mesures visant à encourager l'essor des PME de la filière (objectif 9).

Au 31 mars 2019, le degré de réalisation de l'axe 3 de la Stratégie est évalué à 36 %⁴. Le graphique 2.3 présente le degré d'accomplissement des trois objectifs de l'axe.

Graphique 2.3

Degré de réalisation de l'axe 3 et degré d'accomplissement des objectifs



Sources : Fichiers de suivi des mesures et tableau de suivi d'avancement de la SQDA. Compilation MEI.

2.3.1 Objectif 8 : Appuyer les projets des producteurs d'aluminium primaire

21. L'état d'avancement de la mesure 21 est jugé légèrement perfectible. Cette mesure se veut un **appui aux projets d'investissement dans une perspective de partenariat**. Elle vise la réalisation de projets d'investissement dans l'industrie de l'aluminium primaire. Le seul projet soutenu s'appelle Elysis. Fruit de l'association entre Alcoa et Rio Tinto, ce projet vise le développement et la démonstration d'une nouvelle technologie de rupture pour la production d'aluminium primaire. Le procédé doit permettre d'éliminer toutes les émissions de gaz à effet de serre directement reliées à la production d'aluminium, et de produire de l'oxygène pur. Le gouvernement du Québec a annoncé une contribution de 60 M\$ à ce projet, alors évalué à 188 M\$.

⁴ Le degré de réalisation de l'axe correspond à la moyenne arithmétique des degrés de réalisation de l'ensemble des mesures de l'axe. Le degré de réalisation d'un objectif correspond à la moyenne arithmétique des degrés de réalisation de l'ensemble des mesures que compte l'objectif. Le détail des appréciations pour chacune des 31 cibles des 27 mesures est présenté en annexe, au tableau B.2.

CHAPITRE 2

ÉTAT D'AVANCEMENT APRÈS 45 MOIS

22. L'état d'avancement de la mesure 22 est satisfaisant. Les résultats de l'étude sur le potentiel technico-économique de valorisation des extrants de la production d'aluminium ont été publiés à l'été 2018 par le Centre de recherche industrielle du Québec (CRIQ). Ainsi, il semble tout à fait possible de valoriser les extrants carbonés au Québec. L'Association de l'aluminium du Canada et ses membres évaluent la possibilité de mise en œuvre des débouchés identifiés dans l'étude.

2.3.2 Objectif 9 : Encourager l'essor des PME de la filière

23. L'état d'avancement de la mesure 23 est jugé perfectible, car la cible n'est pas tout à fait atteinte. La Stratégie veut appuyer les PME dans la réalisation d'exercices de planification stratégique. La mise en place d'au moins un réseau de type Focus Stratégie^{MC} ou InnovaXion^{MC} par année est visée. À ce chapitre, la Direction régionale (DR) de la Montérégie du Ministère fait état d'une cohorte de huit entreprises ayant participé à un projet visant leur préparation à l'audit 4.0 et le déploiement d'un plan numérique en lien avec l'Industrie 4.0. On souligne que chaque entreprise devait renouveler son plan stratégique pour avoir droit à l'aide financière du Ministère. Quant à la DR du Saguenay–Lac-Saint-Jean, elle a soutenu deux cohortes Focus Stratégie^{MC} avec le Réseau Trans-AI et une cohorte concernant l'amélioration de la productivité pour les entreprises du secteur de l'aluminium, en collaboration avec le CQRDA.
24. L'état d'avancement de la mesure 24 est satisfaisant. Le lancement d'un nouveau chantier pour les équipementiers et les fournisseurs spécialisés s'est réalisé dès 2016. Il comporte 12 participants actifs au comité restreint et 40 au comité élargi. Ses travaux se poursuivent avec la collaboration de plusieurs acteurs, dont Export Québec et AluQuébec.
25. L'état d'avancement de la mesure 25 est jugé problématique. La mesure prône l'élargissement du programme Podium aluminium aux équipementiers et aux fournisseurs spécialisés. Cette mesure était financée par l'entreprise Aluminerie Alouette en vertu d'un engagement à l'égard du gouvernement. Le nombre d'emplois que l'entreprise devait contribuer à créer à travers le programme Podium ayant été atteint peu de temps après le lancement de la SQDA, cette mesure n'a jamais été déployée.
26. L'état d'avancement de la mesure 26 est jugé perfectible. C'est une autre mesure en partenariat avec Desjardins et Innovatech, soit le Programme d'accélération de la Société de la Vallée de l'aluminium (SVA). La mesure vise l'élargissement du programme à toutes les régions du Québec, mais son déploiement reste encore bien modeste. Au 31 mars, le bilan fait état de cinq entreprises soutenues et de 1,3 M\$ consentis en prêts à des projets totalisant des investissements de 12,1 M\$.
27. L'état d'avancement de la mesure 27 est satisfaisant. Cette dernière mesure vise à soutenir des projets de recherche industrielle. À cet égard, on estime que les projets financés en 2016 et en 2017 sont en cours de réalisation à plus de 60 %, et certains sont terminés. Les projets financés en 2018, eux, sont en cours de démarrage. Le bilan, pour la période évaluée, s'établit donc à 36 projets soutenus représentant des investissements de 14,2 M\$. Sur cette somme, le soutien du Ministère s'est élevé à 5,4 M\$, dont 1,8 M\$ provenant des fonds de la Stratégie.

AVIS



COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR SUR LES RÉSULTATS DE L'AXE 3

La mise en œuvre de l'axe 3 est jugée partiellement satisfaisante, car le degré de réalisation des objectifs est évalué à 36 %, alors que la cible est de 38 % après 45 mois.

Ⓐ Objectif 8 – Appuyer les projets des producteurs d'aluminium primaire : 55 %

Le projet Elysis, bien qu'une réussite, est le seul projet à avoir été soutenu financièrement, et la conjoncture mondiale rend bien incertaine la poursuite des investissements dans ce secteur.

Ⓑ Objectif 9 – Encourager l'essor des PME de la filière : 28 %

Les effets de l'élargissement de la SVA sont encore bien modestes, mais surtout, l'échec de l'ouverture de Podium Aluminium pèse lourdement sur la moyenne des cinq dernières mesures.

CHAPITRE 3

CONFORMITÉ DES ACTIONS RÉALISÉES

LA CONFORMITÉ DES ACTIONS RÉALISÉES

4. Conformité de la mise en œuvre des mesures par rapport aux actions prévues dans la SQDA.
5. Partage des rôles et des responsabilités entre les parties prenantes.
6. Mécanismes efficaces de suivi des résultats.

3.1 CONSTATS RELATIFS À LA CIBLE 4

L'ÉTAT DE SITUATION DU DÉPLOIEMENT DES 27 MESURES DE LA STRATÉGIE

Le tableau 3.1 fait état de la mise en œuvre des 27 mesures prévues dans le Plan et du degré d'avancement de leur mise en œuvre depuis 2015⁵. Trois mesures n'ont pas été mises en œuvre, dont une qui relevait du secteur privé. Toutes les autres sont en place au 31 mars 2019. Le statut « terminé » indique l'atteinte complète de la cible, telle que libellée, bien que des travaux ou améliorations puissent se poursuivre.

Tableau 3.1

Légende des avis : (A) mesure terminée; (B) mesure en cours de réalisation; (C) mesure non démarrée.

État de situation du déploiement des 27 mesures, au 31 mars 2019	Évaluation
Axe 1 – Mettre en place un environnement favorable à la transformation de l'aluminium	
Objectif 1 : Faciliter l'accès au métal	
1. Rôle de premier plan pour Albecour afin de répondre aux besoins des transformateurs	(B)
2. Amélioration des pratiques d'achat et de vente de métal des transformateurs	(B)
Objectif 2 : Bonifier la chaîne de valeur	
3. Poursuite des travaux sur la cartographie de la transformation au Québec	(A)
4. Appui aux projets d'investissement grâce à une bonification du programme ESSOR	(B)
5. Plan de prospection des investissements étrangers	(A)
6. Accélération du développement de projets de transformation au Saguenay–Lac-Saint-Jean	(B)
Objectif 3 : Favoriser l'utilisation de l'aluminium	
7. Accélération de chantiers d'AluQuébec	(B)
8. Prise en compte du coût total de possession (CTP) par les organismes publics	(C)
9. Utilisation de l'aluminium dans les infrastructures du ministère des Transports	(B)
10. Appui à des projets de démonstration dans les édifices publics	(B)
Axe 2 – Renforcer l'ensemble de la filière québécoise	
Objectif 4 : Faciliter l'accès à l'exportation	
11. Appui aux initiatives d'accès à l'exportation, dont le projet Export-Équipementier et des missions commerciales sous une bannière commune	(B)
Objectif 5 : Augmenter la capacité d'innovation de la filière	
12. Enseignement de l'aluminium à l'université	(B)
13. Nouveau programme de recherche en partenariat	(B)

⁵ À noter que le détail des délais d'implantation des mesures n'a pas été fourni.

CHAPITRE 3

CONFORMITÉ DES ACTIONS RÉALISÉES

Tableau 3.1 (suite)

État de situation du déploiement des 27 mesures, au 31 mars 2019	Évaluation
Objectif 5 (suite) : Augmenter la capacité d'innovation de la filière	
14. Diffusion d'expertise sur l'utilisation de l'aluminium	(B)
15. Rôle de courtier en innovation pour le CQRDA	(B)
16. Appui à des projets en innovation, notamment issus du consortium ALTec du CTA-CNRC	(B)
Objectif 6 : Assurer un bassin de main-d'œuvre qualifiée	
17. Promotion des métiers de l'aluminium et des programmes d'études qui y sont associés	(C)
18. Appui à la formation et à la gestion des ressources humaines	(B)
19. Table de concertation sur l'adéquation formation-emploi	(A)
Objectif 7 : Favoriser le rayonnement de la filière	
20. Promotion et sensibilisation	(B)
Axe 3 – Renforcer l'ensemble de la filière québécoise	
Objectif 8 : Appuyer les projets des producteurs d'aluminium primaire	
21. Appui aux projets d'investissement dans une perspective de partenariat	(B)
22. Étude sur le potentiel de valorisation des extrants de la production d'aluminium	(B)
Objectif 9 : Encourager l'essor des PME de la filière	
23. Appui aux PME de la filière pour la réalisation d'exercices de planification stratégique	(B)
24. Lancement d'un nouveau chantier pour les équipementiers et les fournisseurs spécialisés	(B)
25. Ouverture de Podium Aluminium aux équipementiers et aux fournisseurs spécialisés	(C)
26. Programme d'accélération de la SVA en partenariat avec Desjardins-Innovatech	(B)
27. Appui à des projets de recherche industrielle	(B)

LE SUIVI BUDGÉTAIRE ET LA DÉPENSE ENGAGÉE APRÈS 45 MOIS

Le tableau 3.2 présente le ratio d'utilisation des crédits accordés à l'origine pour la réalisation des différents mesures et objectifs. Il s'agit du budget prévu pour les quatre premières années de la Stratégie. Globalement, on constate que les déboursés réels qui ont servi à la mise en œuvre des différentes mesures ont totalisé un peu plus de 25 M\$, ce qui correspond à 59 % des 43 M\$ budgétés.

Tableau 3.2

Ratios des dépenses réelles, par objectif, sur les crédits alloués initialement (en M\$)

	Crédits 2015-2019	Dépenses 2015-2019	Ratio (%) Dépenses/ crédits
1. Mettre en place un environnement favorable à la transformation de l'aluminium	28,93	15,23	53 %
– Favoriser l'accès au métal	0,65	0,55	84,6
– Bonifier la chaîne de valeur	15,25	6,43	42,1
– Favoriser l'utilisation de l'aluminium	13,03	8,25	63,3
2. Renforcer l'ensemble de la filière québécoise	11,50	7,98	69 %
– Favoriser l'accès à l'exportation	2,40	1,16	48,1
– Augmenter la capacité d'innovation de la filière	6,77	6,42	94,7
– Assurer un bassin de main-d'œuvre qualifiée	—	—	—
– Favoriser le rayonnement de la filière	2,33	0,40	17,4
3. Assurer la compétitivité des entreprises de l'industrie	3,04	2,29	78 %
– Appuyer les projets des producteurs d'aluminium primaire	0,25	0,15	60,0
– Encourager l'essor des PME de la filière	2,59	2,14	76,8
Totaux	43,47	25,49	58,60

Sources : SQDA 2015-2025 et fichiers de suivi de la SQDA. Compilation MEI.

CHAPITRE 3

CONFORMITÉ DES ACTIONS RÉALISÉES

Plus précisément, le ratio varie entre 53 % de la plus grande enveloppe, soit celle de l'axe 1, et 78 % de celle de l'axe 3, la plus petite. On remarque une faible utilisation des fonds disponibles dans l'objectif 7 et dans les objectifs 2 et 4, mais dans une moindre mesure pour ces derniers. Il est à noter également que la mise en œuvre d'aucune mesure n'a dépassé le budget qui lui avait été octroyé.

AVIS



COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR RELATIFS À LA CIBLE 4

La conformité de la mise en œuvre des mesures par rapport aux actions prévues dans la SQDA est jugée satisfaisante. À cet égard, nous avons constaté les résultats suivants :

- À trois exceptions près, les 27 mesures annoncées ont bien fait l'objet d'actions visant leur mise en œuvre de manière tout à fait conforme à leurs balises normatives. L'une des mesures faisant exception avait été confiée à un partenaire privé sous certaines conditions qui ne se sont pas réalisées, ce qui a conduit à son retrait. Les deux autres n'ont pas de budget attribué et dépendent d'autres ministères ou organismes.
- Les dépenses sont également conformes au cadre financier initial puis bonifié en mars 2018, lors du dévoilement d'un Plan économique dans le cadre de la présentation du budget 2018-2019 du gouvernement du Québec. Les ratios d'utilisation des différentes enveloppes budgétaires vont de 53 % à 78 % selon les axes. Aucun dépassement de budget n'est constaté.

3.2 CONSTATS RELATIFS AUX CIBLES 5 ET 6

RÉSULTATS RELATIFS À LA CIBLE 5

La consultation de la documentation disponible permet de constater les éléments suivants :

- Les rôles et les responsabilités des partenaires et des organismes sollicités dans la mise en œuvre des 27 mesures sont clairement précisés dans des actes administratifs (entente et convention), des documents de partenariat ou des plans d'action propres à la mesure.
- Le rôle d'initiateur est assumé par le Ministère, représenté par la Direction des produits industriels (DPI). À cet égard, la coordination des nombreux partenaires de la Stratégie et le suivi de la mise en œuvre réalisés par la DPI sont efficaces et la collaboration à la présente évaluation a été diligente.

RÉSULTATS RELATIFS À LA CIBLE 6

La consultation de la documentation disponible permet de constater les éléments suivants :

- Malgré l'absence de tenue régulière d'un tableau de bord global des 27 mesures, chaque partenaire de la Stratégie est tenu de rendre compte, au moins annuellement, de ses activités et de l'avancement de la mise en œuvre de la ou des mesures qui sont de son ressort.
- D'autres formes de reddition de comptes sont utilisées, notamment des rapports annuels de gestion, des états financiers, des rapports d'activités et autres.

AVIS



COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR RELATIFS AUX CIBLES 5 ET 6

Globalement, les résultats sont jugés satisfaisants. Les constats sont les suivants :

- Le partage des rôles et des responsabilités entre les parties prenantes a été défini et il est en vigueur. De plus, le Ministère assume son rôle d'initiateur dans la mise en œuvre des mesures de la Stratégie.
- La reddition de comptes est réalisée sur une base annuelle par les parties prenantes de la mise en œuvre de la Stratégie. L'information est disponible auprès du Ministère.

CHAPITRE 3

CONFORMITÉ DES ACTIONS RÉALISÉES

3.3 COMPLÉMENTS D'INFORMATION

CONSTATS RELATIFS À LA PERTINENCE DE LA STRATÉGIE, APRÈS 45 MOIS

- Considérant que le degré de réalisation constaté au 31 mars 2019 devance généralement le degré attendu, il est plus que probable que la poursuite de la mise en œuvre des mesures de la Stratégie conduise plus avant vers l'atteinte des objectifs poursuivis.
- D'ailleurs, l'intervention demeure cohérente avec la mission du Ministère et les orientations gouvernementales. On constate notamment des complémentarités avec la Stratégie québécoise de la recherche et de l'innovation 2017-2022 (SQRI) ainsi qu'avec la Stratégie québécoise de l'exportation.
- Par ailleurs, la présente évaluation n'a pas permis de constater de chevauchement des mesures de la Stratégie avec des programmes existants. Les 27 mesures sont soit de nouvelles initiatives comblant un vide, soit des bonifications d'un programme existant, soit des mesures *ad hoc*.

CONSTATS RELATIFS À LA COHÉRENCE INTERNE DE LA STRATÉGIE

- La cohérence interne de la Stratégie est probante. À cet égard, la conception de la chaîne des résultats visés et du modèle logique n'occasionne pas de difficultés. En ce sens, l'architecture des mesures et des objectifs concourt à l'obtention des 3 objectifs généraux du Plan d'action.
- La chaîne des résultats est décrite à la section 1.2 du présent bilan et le modèle logique est présenté à l'annexe. Les deux outils ont été mis au point sur la base des observations du bilan et ils demeurent cohérents avec l'architecture annoncée dans les documents officiels en 2015.

CHAPITRE 4

CONCLUSIONS DE L'ÉVALUATION

4.1 PRINCIPAUX CONSTATS DE L'ÉVALUATION

Le tableau ci-dessous récapitule l'état d'avancement des mesures de la SQDA, au 31 mars 2019.

Tableau 4.1

Légende des avis : (A) pour satisfaisant (B) pour perfectible (C) pour problématique

Évaluation du degré de réalisation des axes d'intervention et du degré d'accomplissement des mesures de la SQDA	Avis de l'évaluateur
Axe 1 – Mettre en place un environnement favorable à la transformation de l'aluminium	(A)
Objectif 1 : Faciliter l'accès au métal	(A)
1. Rôle de premier plan pour Albecour afin de répondre aux besoins des transformateurs	(A)
2. Amélioration des pratiques d'achat et de vente de métal des transformateurs	(A)
Objectif 2 : Bonifier la chaîne de valeur	(A)
3. Poursuite des travaux sur la cartographie de la transformation au Québec	(A)
4. Appui aux projets d'investissement grâce à une bonification du programme ESSOR	(A)
5. Plan de prospection des investissements étrangers	(A)
6. Accélération du développement de projets de transformation au Saguenay–Lac-Saint-Jean	(A)
Objectif 3 : Favoriser l'utilisation de l'aluminium	(A)
7. Accélération de chantiers d'AluQuébec	(A)
8. Prise en compte du coût total de possession (CTP) par les organismes publics	(C)
9. Utilisation de l'aluminium dans les infrastructures du ministère des Transports	(A)
10. Appui à des projets de démonstration dans les édifices publics	(A)
Axe 2 – Renforcer l'ensemble de la filière québécoise	(A)
Objectif 4 : Faciliter l'accès à l'exportation	(A)
11. Appui aux initiatives d'accès à l'exportation, dont le projet Export-Équipementier et des missions commerciales sous une bannière commune	(A)
Objectif 5 : Augmenter la capacité d'innovation de la filière	(A)
12. Enseignement de l'aluminium à l'université	(A)
13. Nouveau programme de recherche en partenariat	(A)
14. Diffusion d'expertise sur l'utilisation de l'aluminium	(A)
15. Rôle de courtier en innovation pour le CQRDA	(A)
16. Appui à des projets en innovation, notamment issus du consortium ALTec du CTA-CNRC	(A)
Objectif 6 : Assurer un bassin de main-d'œuvre qualifiée	(A)
17. Promotion des métiers de l'aluminium et des programmes d'études qui y sont associés	(C)
18. Appui à la formation et à la gestion des ressources humaines	(B)
19. Table de concertation sur l'adéquation formation-emploi	(A)
Objectif 7 : Favoriser le rayonnement de la filière	(A)
20. Promotion et sensibilisation	(A)

CHAPITRE 4

CONCLUSIONS DE L'ÉVALUATION

Tableau 4.1 (suite)

Légende des avis : (A) pour satisfaisant (B) pour perfectible (C) pour problématique

Évaluation du degré de réalisation des axes d'intervention et du degré d'accomplissement des mesures de la SQDA	Avis de l'évaluateur
Axe 3 – Renforcer l'ensemble de la filière québécoise	(B)
Objectif 8 : Appuyer les projets des producteurs d'aluminium primaire	(A)
21. Appui aux projets d'investissement dans une perspective de partenariat	(B)
22. Étude sur le potentiel de valorisation des extrants de la production d'aluminium	(A)
Objectif 9 : Encourager l'essor des PME de la filière	(B)
23. Appui aux PME de la filière pour la réalisation d'exercices de planification stratégique	(B)
24. Lancement d'un nouveau chantier pour les équipementiers et les fournisseurs spécialisés	(A)
25. Ouverture de Podium Aluminium aux équipementiers et aux fournisseurs spécialisés	(C)
26. Programme d'accélération de la SVA en partenariat avec Desjardins-Innovatech	(B)
27. Appui à des projets de recherche industrielle	(A)

4.2 AVIS GÉNÉRAL RÉSULTANT DE L'ÉVALUATION

Près de quatre ans après son lancement, la mise en œuvre de la Stratégie québécoise de développement de l'aluminium est jugée satisfaisante, car son état d'avancement est généralement en avance par rapport au temps imparti. Les 45 mois écoulés commandaient un taux d'avancement d'au moins 38 %. De plus, les actions réalisées sont conformes à la programmation officielle annoncée en 2015, les budgets prévus sont respectés et aucun chevauchement des mesures avec d'autres interventions gouvernementales n'a été constaté.

Ainsi, les principaux constats de la présente évaluation peuvent se résumer comme suit :

- Le degré de réalisation globale du plan d'action est évalué à 48 % après 45 mois. Parmi les 27 mesures à mettre en œuvre, 20 sont soit terminées, soit en bonne voie d'atteindre les résultats escomptés d'ici 2025.
- Les sept autres mesures accusent un certain retard, à différents degrés, sans pour autant menacer l'atteinte des objectifs de la majorité d'entre elles. Ainsi, le degré de réalisation du troisième axe est jugé légèrement perfectible.

Par ailleurs, le cadre d'évaluation de la SQDA transmis au SCT en juillet 2019 prévoyait trois questions à poser dans le présent bilan. Les voici, avec leurs réponses :

1. La SQDA est-elle en bonne voie d'atteindre ses neuf objectifs d'ici 2025?

Le degré d'avancement de sa mise en œuvre constaté au 31 mars 2019 est d'un excellent augure pour l'atteinte de ses objectifs. Les nouveaux partenariats et collaborations mis en place sont porteurs d'avenir. La démarche est cohérente avec les orientations gouvernementales et ses opérations sont conformes à ses différentes balises normatives.

2. Quelles sont les réalisations constatées à mi-parcours?

Le présent bilan témoigne des résultats positifs obtenus dans 24 des 27 mesures mises en place et d'un taux d'avancement globalement en avance sur les résultats normalement attendus à ce stade de la mise en œuvre. Des études prometteuses ont été réalisées, de nouveaux outils d'innovation ou de formation ont été mis au point et diffusés, et des projets d'investissement se sont concrétisés avec l'appui de la Stratégie. Plus de 80 projets d'innovation ont été réalisés ou démarrés, et on a constaté une augmentation de 21 % des exportations des équipementiers.

3. Les mécanismes de mise en œuvre sont-ils efficaces?

La mise en œuvre de la SQDA est jugée efficace. Le démarrage des mesures s'est fait de façon diligente et conformément aux différents paramètres établis. Le suivi des résultats réalisé confirme également un degré de mise en œuvre qui devance les attentes à ce stade. De plus, le budget des mesures est bien engagé, tout en étant conforme au cadre financier.

CHAPITRE 4

CONCLUSIONS DE L'ÉVALUATION

En vue d'optimiser les probabilités d'atteindre les objectifs et les cibles de la Stratégie en 2025, les unités responsables des mesures sont invitées à considérer les pistes d'action suivantes :

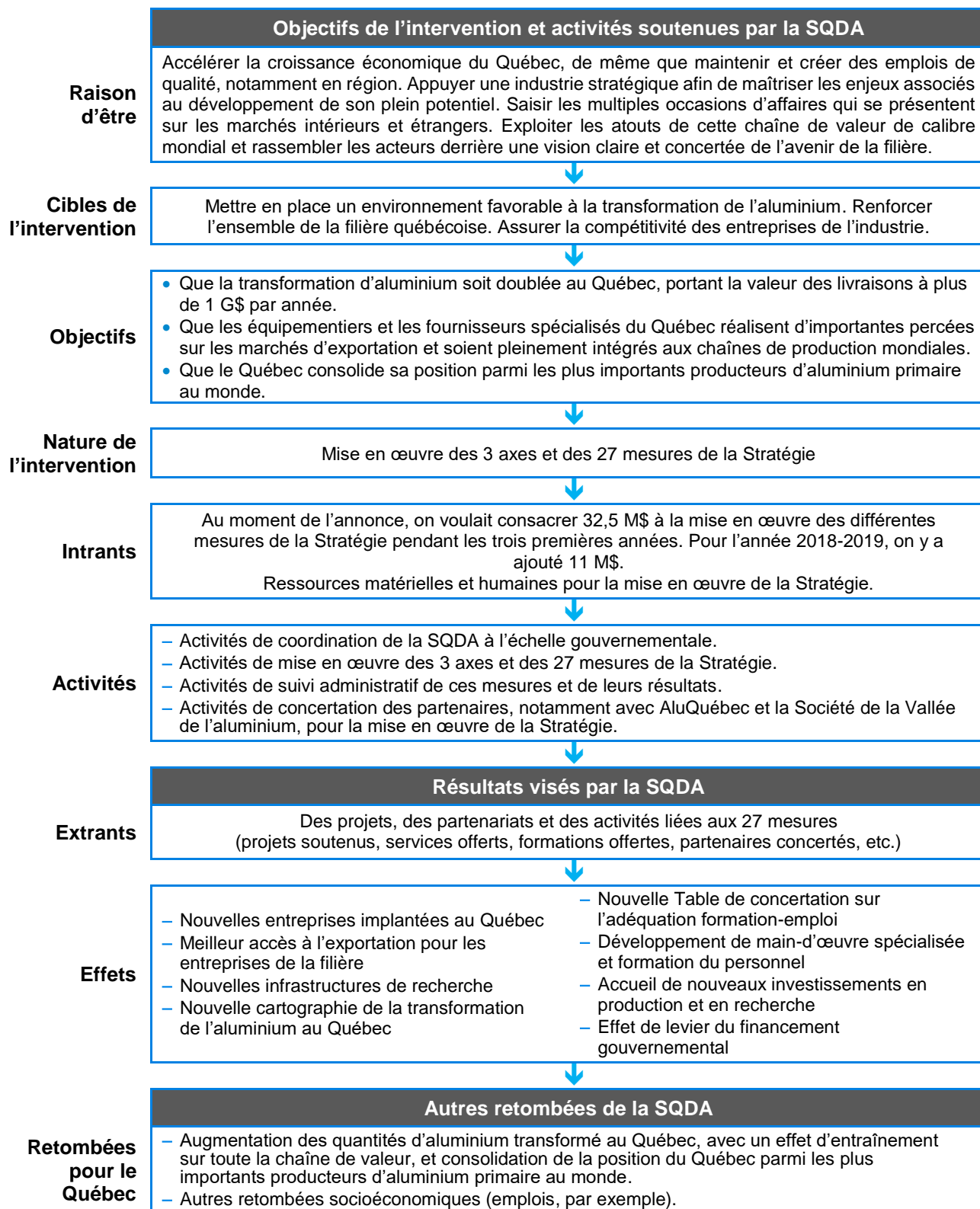
- En lien avec l'axe 1 de la Stratégie, des discussions avec le SCT devront être relancées en vue de revoir les règles relatives au CTP dans le sens de l'objectif défini initialement.
- En lien avec l'axe 2 de la Stratégie, il y aurait lieu d'accélérer l'accomplissement des cibles des mesures 17 et 18, dont l'état d'avancement vers les résultats visés est jugé problématique ou perfectible.
- En lien avec l'axe 3, il y aurait lieu d'apporter une attention toute particulière à l'objectif 9, dont le degré d'avancement est le moins élevé de toute la Stratégie. Ainsi, il serait bon de prendre des moyens pour accélérer la mise en œuvre des mesures d'appui aux PME de la filière et à la Société de la Vallée de l'aluminium. La cible de la mesure 21 affiche également un léger retard qui devra être comblé.

ANNEXE

COMPLÉMENTS D'INFORMATION

A. MODÈLE LOGIQUE DE LA SQDA 2015-2025

La logique de la Stratégie est schématisée dans le tableau ci-dessous. Celui-ci illustre la cohérence interne des liens entre la raison d'être de la Stratégie et la chaîne des résultats visés.



ANNEXE

COMPLÉMENTS D'INFORMATION

B. MÉTHODE D'ÉVALUATION DU DEGRÉ DE RÉALISATION DE LA SQDA

Le degré de réalisation est synonyme de l'état d'avancement. Le présent bilan évalue à 48 % l'état d'avancement de la SQDA après 45 mois. La méthode utilisée pour estimer ce résultat est la suivante :

1. Le degré de réalisation de chacune des 27 mesures est évalué en fonction des écarts entre les résultats constatés et les résultats visés par la mesure. Les résultats visés ont été définis et validés dans le cadre abrégé de l'évaluation de mi-parcours de la SQDA, plus exactement dans le plan de suivi des extrants et des effets situés en annexe du cadre abrégé. Le document a été transmis au Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) en juillet 2019.

La plupart des résultats visés de la Stratégie ne sont pas chiffrés. Le degré d'avancement des mesures est donc apprécié de la façon suivante : lorsque des réalisations en lien avec le résultat visé sont constatées, alors l'avancement est mécaniquement évalué à au moins 38 %.

Par la suite, en fonction de l'ampleur de la réalisation, le pointage est ajusté. L'aspect subjectif pouvant résulter du pointage effectué par l'évaluateur est gommé par les arbitrages effectués avec le comité d'évaluation. Lorsque le résultat visé est quantifié, le degré de réalisation correspond au pourcentage réalisé.

Le détail de ces pointages se trouve au tableau B.2.

2. Concernant l'état d'avancement général de la Stratégie, évalué à 48 % :
 - Le degré de réalisation de chacun des axes d'intervention est établi à l'aide de la moyenne arithmétique des degrés de réalisation de l'ensemble des mesures dans l'axe. Ces degrés correspondent à la colonne « Résultat non pondéré » dans le tableau B.1.
 - Un coefficient de pondération est établi pour chacun des 3 axes, en fonction de leur poids respectif dans le budget total de la Stratégie, de 2015 à 2019. Ces coefficients sont indiqués dans la colonne « Poids coefficient » du tableau ci-dessous.
 - Le résultat pondéré est le produit du degré de réalisation de chaque axe calculé à l'étape 2 et du coefficient de pondération calculé à l'étape 2. Le résultat final pondéré de 48 % est la somme des degrés de réalisation pondérés dans chacun des 3 axes.

Tableau B.1

Paramètres utilisés pour pondérer le degré d'avancement général de la SQDA

Axes d'intervention de la SQDA	Budget 2015-2019	Résultat non pondéré	Poids coefficient	Résultat pondéré
		Moyenne	Somme	Somme
Axe 1 : Mettre en place un environnement favorable à la transformation de l'aluminium	29 M\$	52 %	0,67	34 %
Axe 2 : Renforcer l'ensemble de la filière québécoise	11,5 M\$	42 %	0,26	11 %
Axe 3 : Assurer la compétitivité des entreprises de l'industrie	3 M\$	36 %	0,07	2,5 %
TOTAL	43,5 M\$	44 %	1,00	48 %

ANNEXE

COMPLÉMENTS D'INFORMATION

Tableau B.2

Détail des appréciations pour chacune des 31 cibles constituant les 27 mesures de la SQDA		En %
Axe 1 – Mettre en place un environnement favorable à la transformation de l'aluminium		52
Objectif 1 : Faciliter l'accès au métal		55
Mesure 1	Miser sur Albecour afin qu'elle réponde aux besoins d'approvisionnement des transformateurs	40
	• Cible 1 – Approvisionner les PME (augmentation du nombre)	40
	• Cible 2 – Augmentation de la qualité de métal sous pression	40
Mesure 2	Améliorer les pratiques d'achat et de vente de métal des transformateurs	70
	• Cible 3 – Formation et outils de gestion	40
	• Cible 4 – Mise en place du forum	100
Objectif 2 : Bonifier la chaîne de valeur		71
Mesure 3	Poursuite des travaux sur la cartographie de la transformation au Québec	80
Mesure 4	Appui aux projets d'investissement grâce à une bonification du programme ESSOR	85
Mesure 5	Plan de prospection des investissements étrangers	80
Mesure 6	Accélération du développement de projets de transformation au Saguenay–Lac-Saint-Jean	40
Objectif 3 : Favoriser l'utilisation de l'aluminium		29
Mesure 7	Accélérer les chantiers de la grappe de l'aluminium, AluQuébec	40
Mesure 8	Prise en compte du coût total de possession (CTP) par les organismes publics	0
Mesure 9	Utilisation de l'aluminium dans les infrastructures du ministère des Transports	38
Mesure 10	Appuyer des projets de démonstration dans les édifices publics	38
Axe 2 – Renforcer l'ensemble de la filière québécoise		42
Objectif 4 : Faciliter l'accès à l'exportation		45
Mesure 11	Appui aux initiatives d'accès à l'exportation, dont le projet Export-Équipementier et des missions commerciales sous une bannière commune	45
	• Cible 13 – Augmentation des exportations	40
	• Cible 14 – Participation des entreprises à la foire de Düsseldorf	50
Objectif 5 : Augmenter la capacité d'innovation de la filière		42
Mesure 12	Enseignement de l'aluminium à l'université	40
Mesure 13	Nouveau programme de recherche en partenariat	40
	• Cible 16 – Nouveau programme de recherche sur les technologies de l'aluminium	40
	• Cible 17 – Projets de recherche facilitant les stages (nombre d'étudiants)	40
Mesure 14	Diffusion d'expertise sur l'utilisation de l'aluminium	50
Mesure 15	Rôle de courtier en innovation pour le CQRDA	40
Mesure 16	Appui à des projets en innovation, notamment issus du consortium ALTec du CTA-CNRC	40
Objectif 6 : Assurer un bassin de main-d'œuvre qualifiée		40
Mesure 17	Promotion des métiers de l'aluminium et des programmes d'études qui y sont associés	10
Mesure 18	Appui à la formation et à la gestion des ressources humaines	30
Mesure 19	Table de concertation sur l'adéquation formation-emploi	80
Objectif 7 : Favoriser le rayonnement de la filière		40
Mesure 20	Promotion et sensibilisation	40

ANNEXE

COMPLÉMENTS D'INFORMATION

Tableau B.2 (suite)

Détail des appréciations pour chacune des 31 cibles constituant les 27 mesures de la SQDA		En %
Axe 3 – Assurer la compétitivité des entreprises de l'industrie		36
Objectif 8 : Appuyer les projets des producteurs d'aluminium primaire		55
Mesure 21	Appui aux projets d'investissement dans une perspective de partenariat	30
Mesure 22	Étude sur le potentiel de valorisation des extrants de la production d'aluminium	80
Objectif 9 : Encourager l'essor des PME de la filière		28
Mesure 23	Appui aux PME de la filière pour la réalisation d'exercices de planification stratégique	30
Mesure 24	Lancement d'un nouveau chantier pour les équipementiers et les fournisseurs spécialisés	40
Mesure 25	Ouverture de Podium Aluminium aux équipementiers et aux fournisseurs spécialisés	0
Mesure 26	Programme d'accélération de la SVA en partenariat avec Desjardins-Innovatech	30
Mesure 27	Appui à des projets de recherche industrielle	40

C. SOURCES D'INFORMATION UTILISÉES

Les sources d'information utilisées dans la présente évaluation sont les suivantes :

1. Les fichiers de suivis des 27 mesures de la SQDA, qui regroupent la reddition de comptes des unités administratives responsables des mesures et le tableau de suivi d'avancement des mesures maintenu à jour par la Direction des produits industriels (DPI) du Ministère. C'est la source principale de données utilisée dans l'évaluation.
2. Le fichier de suivi budgétaire de la Stratégie, qui ventile le budget et les dépenses réelles par mesure. Ce fichier est disponible à la Direction des ressources financières du MEI.
3. La documentation administrative pertinente au dossier, dont les rapports annuels de gestion du MEI de 2015-2016 à 2018-2019, les discours sur le budget pour la période évaluée et la documentation disponible [sur le site Internet du Ministère](#).

ANNEXE

COMPLÉMENTS D'INFORMATION

Tableau B.3

Acronymes des programmes et des sources des budgets prévus

Budget MEI	– Budget de fonctionnement du MEI
CQRDA	– Centre québécois de recherche et de développement de l'aluminium
DEVL	– Direction de l'économie verte et de la logistique
DPE	– Direction des programmes et de l'évaluation
DMPI	– Direction des maillages et des partenariats industriels
DPI	– Direction des produits industriels
DR	– Directions régionales du Secteur SEAT du MEI
FDE	– Fonds de développement économique
FQRNT	– Fonds de recherche du Québec – Nature et technologie
IQ	– Investissement Québec
ISPEM	– Secteur des industries stratégiques et projets économiques majeurs
MEES	– Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur
MTESS	– Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale
MTQ	– Ministère des Transports du Québec
PADS	– Programme d'appui au développement des secteurs stratégiques et des créneaux d'excellence
PSO	– Programme de soutien aux organismes
SEAT	– Secteur des services aux entreprises et affaires territoriales
SCT	– Secrétariat du Conseil du trésor
SHQ	– Société d'habitation du Québec
SQI	– Société québécoise des infrastructures
STIQ	– Sous-traitance industrielle Québec
SVA	– Société de la Vallée de l'aluminium



economie.gouv.qc.ca