



NOTRE EXPERTISE  
VOTRE RÉUSSITE

Ministère de l'Économie et de l'Innovation

# CRÉNEAU D'EXCELLENCE ÉPINEX

## Systemes de construction en bois d'épinette noire

### Rapport d'évaluation

Pour la période du 1<sup>er</sup> avril 2014 au 31 mars 2019



## NOTES AU LECTEUR

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

---

*L'évaluation de la performance du créneau d'excellence Épinex 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 novembre 2014 avec le ministère de l'Économie et de l'Innovation (MEI), pour la période du 1<sup>er</sup> avril 2014 au 31 mars 2019.*

*Elle vise à apprécier les résultats de l'aide financière de 492 k\$ accordée pour le fonctionnement du créneau et ses projets, du 1<sup>er</sup> avril 2014 au 31 mars 2019.*

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

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

---

### AUTEUR DU RAPPORT

**Louis Carrier**, évaluateur  
Recherche et rédaction

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

Ce document est disponible  
sur demande auprès de cette direction.

### POUR NOUS JOINDRE

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

710, place D'Youville, 7<sup>e</sup> étage  
Québec (Québec) G1R 4Y4  
**Téléphone : 418 691-5698, poste 5964**

**Pour plus d'information :**  
[evaluation@economie.gouv.qc.ca](mailto:evaluation@economie.gouv.qc.ca)

Le présent rapport d'évaluation est le fruit de la collaboration de plusieurs personnes sans 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 Épinex.

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 peuvent se poser en cours de réalisation du mandat.

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

## LES MEMBRES DU COMITÉ D'ÉVALUATION

- **Nicolas Beaulé**, agent de développement  
Créneau d'excellence Épinex
- **Louise Bilodeau**, directrice régionale  
Direction régionale de l'Abitibi-Témiscamingue (DRAT), MEI
- **Isabelle Bouliane**, directrice générale  
Créneau d'excellence Épinex
- **Louis Carrier**, évaluateur  
Direction des programmes et de l'évaluation (DPE), MEI
- **Simon Fraser**, coordonnateur régional ACCORD  
DRAT, MEI
- **Christine Gagnon**, conseillère en développement de créneaux d'excellence  
Direction du soutien à l'entrepreneuriat et aux créneaux d'excellence (DSECE), MEI
- **Mourad Khal Laayoun**, conseiller en développement économique  
DRAT, MEI
- **Christophe Marchal**, évaluateur en chef  
DPE, MEI
- **Frédéric Verreault**, président du conseil d'administration  
Créneau d'excellence Épinex

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

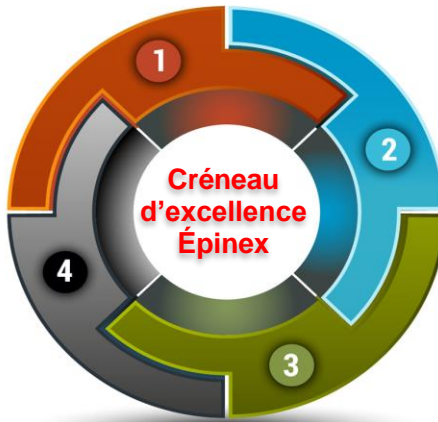
**Christophe Marchal**  
Évaluateur en chef  
Direction des programmes et de l'évaluation

L'évaluation vise à apprécier la performance du créneau d'excellence Épinex du 1<sup>er</sup> avril 2014 au 31 mars 2019, par rapport aux objectifs du Ministère et aux résultats visés par celui-ci.

La performance du créneau est jugée insatisfaisante (pointage de 52 sur 100). L'évaluation permet de constater que la pertinence du créneau, par rapport aux objectifs du Ministère, n'est pas convaincante et que son efficacité à atteindre les résultats visés n'est pas probante, bien que le développement de l'image de marque ait connu du succès. Les effets sur le développement des entreprises et les retombées économiques ne sont pas mesurables avec les critères de la présente évaluation. Les principaux résultats constatés sont les suivants :

## Pertinence

- Noyau de 11 organisations participant régulièrement au créneau.
- Périmètre : 84 organisations participant sur une base régulière ou occasionnelle aux activités ou aux projets du créneau Épinex.
- Les 36 entreprises du périmètre du créneau représentent 34 % de la filière Bois définie de l'Abitibi-Témiscamingue.
- 804 k\$ d'investissement dans les projets et les activités du créneau (dont 10 % du secteur privé).
- 117 activités et 7 projets structurants.
- Collaborations et partenariats : 19 en Abitibi-Témiscamingue et Nord-du-Québec, 21 entre régions et 2 avec d'autres provinces.
- 40 % des 121 activités et projets réalisés en collaboration.
- 9 projets interrégionaux et 6 projets intercréneaux.



## Conclusion

- Les conclusions de l'évaluation sont les suivantes :
- La pertinence du créneau par rapport aux objectifs et aux résultats visés par le MEI est jugée insatisfaisante.
  - L'efficacité du créneau dans la réalisation de son plan d'action et dans son implication est également jugée insatisfaisante.
  - Les retombées du créneau sont jugées très insatisfaisantes en ce qui a trait au développement des entreprises, à la création d'emplois, aux retombées économiques, à l'innovation et à la R-D.
  - Le faible effet de levier de l'aide financière gouvernementale (0,6) soulève le questionnement de l'intérêt de l'industrie et de ses partenaires socioéconomiques à investir dans les projets du créneau. Et ce dernier a peu contribué à l'attraction d'investissements dans ses régions.
  - Les perspectives de développement du créneau sont jugées incertaines.

## Efficacité

- Plan d'action 2014-2019 réalisé à 60 % au 31 mars 2019.
- Aucun cas à succès représentatif des réalisations du créneau.
- Généralement une majorité d'entreprises parmi les 11 membres du comité de créneau restreint (CA).
- Saine gestion axée sur les résultats, mais les frais excèdent les barèmes attendus.
- 16 activités de promotion de l'image de marque du créneau.
- 77 participations à des événements de promotion de l'image de marque.
- 26 articles de presse, 12 émissions de radio, 2 émissions de télévision et d'autres publications sur Internet.

## Effets

- Pas de témoignage d'entreprise confirmant l'amélioration de ses parts de marché.
- Contribution modeste au développement économique régional.
- Aucun projet visant le développement de la capacité d'innovation des entreprises.
- Pas de dépenses en R-D ou d'innovations technologiques provenant des activités du créneau.
- Pas de contribution mesurable à la création d'emplois en région.
- Implication notable du créneau dans la sensibilisation aux carrières et aux formations liées à son secteur d'activité.
- Offre de formations spécifiques.

<b>CHAPITRE 1</b>	1.1	Objectifs, méthode, portée et limites de l'évaluation.....	1
<b>LE CONTEXTE DE L'ÉVALUATION</b>	1.2	Portrait du créneau.....	2
	1.3	L'intervention du Ministère.....	3
<b>CHAPITRE 2</b>	2.1	Critère 1 : La masse critique et la mobilisation.....	5
<b>LA PERTINENCE DU CRÉNEAU</b>	2.2	Critère 2 : Le périmètre et le financement.....	6
	2.3	Critère 3 : Les partenariats et les collaborations.....	8
<b>CHAPITRE 3</b>	3.1	Critère 4 : L'atteinte des objectifs du plan d'action.....	10
<b>L'EFFICACITÉ DU CRÉNEAU</b>	3.2	Critère 5 : La gouvernance et la gestion du créneau.....	11
	3.3	Critère 6 : Le rayonnement et l'image de marque.....	12
<b>CHAPITRE 4</b>	4.1	Critère 7 : Le développement des entreprises et des marchés.....	13
<b>LES EFFETS DU CRÉNEAU</b>	4.2	Critère 8 : L'innovation et la recherche-développement.....	14
	4.3	Critère 9 : La formation de la main-d'œuvre et l'emploi.....	14
<b>CHAPITRE 5</b>	5.1	Principaux constats.....	16
<b>LES CONCLUSIONS DE L'ÉVALUATION</b>	5.2	Réponses aux questions de l'évaluation.....	17
	5.3	Appréciation générale des résultats.....	17
	5.4	Perspectives et pérennité du créneau.....	18
	5.5	Éléments à suivre en cas de renouvellement de l'aide.....	19
<b>ANNEXES</b>		Compléments méthodologiques.....	20

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

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



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

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

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

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

**Tableau 1.1**  
**Protocole d'évaluation des résultats du créneau d'excellence Épinex**

Volet	Critères à évaluer	Question
<b>Pertinence du créneau</b>		
	1. La masse critique et la mobilisation	1
	2. Le périmètre et le financement	1
	3. Les partenariats et les collaborations	1
<b>Efficacité du créneau</b>		
	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
<b>Effets du créneau</b>		
	7. Le développement des entreprises et des marchés	3
	8. L'innovation et la recherche-développement	3
	9. La formation de la main-d'œuvre et l'emploi	3

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

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

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

# CHAPITRE 1

## LE CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

---

### 1.2 PORTRAIT DU CRÉNEAU

#### 1.2.1 La mission

Le créneau d'excellence Systèmes de construction en bois d'épinette noire (Épinex) regroupe des entreprises de l'Abitibi-Témiscamingue et du Nord-du-Québec actives dans la première transformation du bois, la fabrication de systèmes de construction en bois, la préfabrication de bâtiments en bois et d'autres produits ou services connexes.

Visant à assurer l'émergence d'une industrie de classe mondiale, l'organisation réunit les différents acteurs de la filière de la construction en bois autour de la vision suivante :

*Être reconnu, sur les marchés extérieurs, comme chef de file de la valorisation et de la commercialisation de systèmes de construction mettant en valeur les attributs de la fibre d'épinette noire et offrant une performance accrue en matière d'empreinte carbone.*

La planification stratégique s'articule autour des axes d'intervention stratégique suivants :

- Le développement d'une image de marque distinctive sur les marchés extérieurs axée sur les qualités structurales uniques de la fibre d'épinette noire et une performance environnementale accrue;
- La réduction de l'empreinte carbone par la recherche de l'excellence opérationnelle sur l'ensemble de la chaîne de valeur;
- Le développement de systèmes de construction innovants;
- Le développement et la qualification de la main-d'œuvre.

#### 1.2.2 Le périmètre et le comité de créneau

Épinex regroupe des entreprises de l'Abitibi-Témiscamingue et du Nord-du-Québec actives dans la première transformation du bois, la fabrication de systèmes de construction en bois, la préfabrication de bâtiments en bois et d'autres produits ou services connexes.

Au 31 mars 2019, le comité de créneau était composé de 11 membres, dont 6 PME, 1 grande entreprise et 4 représentants des secteurs public et parapublic. Le tableau 1.2 ci-dessous présente les revenus du créneau, selon ses états financiers et la liste des projets. L'aide financière du Ministère pour le fonctionnement du créneau est consentie dans le cadre du Programme d'appui au développement des secteurs stratégiques et des créneaux d'excellence (PADS).

# CHAPITRE 1

## LE CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

Tableau 1.2

### Revenus du créneau d'excellence Épinex

Revenus annuels	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
– Aide du MEI	90 000 \$	106 500 \$	97 927 \$	90 000 \$	107 600 \$
– Autres contributions gouvernementales	0 \$	40 828 \$	34 217 \$	54 196 \$	49 268 \$
– Revenus d'activité	650 \$	42 703 \$	11 879 \$	725 \$	21 073 \$
– Autres	5 784 \$	16 007 \$	28 471 \$	6 177 \$	0 \$
<b>Total</b>	<b>96 434 \$</b>	<b>206 038 \$</b>	<b>172 494 \$</b>	<b>151 098 \$</b>	<b>177 911 \$</b>

Sources : États financiers de l'organisme du 1<sup>er</sup> avril 2014 au 31 mars 2019 et liste des projets. Compilation MEI.

Le Ministère est le principal bailleur de fonds du créneau, et son aide financière a représenté 61 % des revenus totaux de 823 k\$ d'Épinex du 1<sup>er</sup> avril 2014 au 31 mars 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 modèle logique 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 Épinex 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.

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

Du 1<sup>er</sup> avril 2014 au 31 mars 2019, l'aide financière du Ministère a totalisé 492 027 \$. Le graphique 1.1 ci-dessous en illustre la composition :

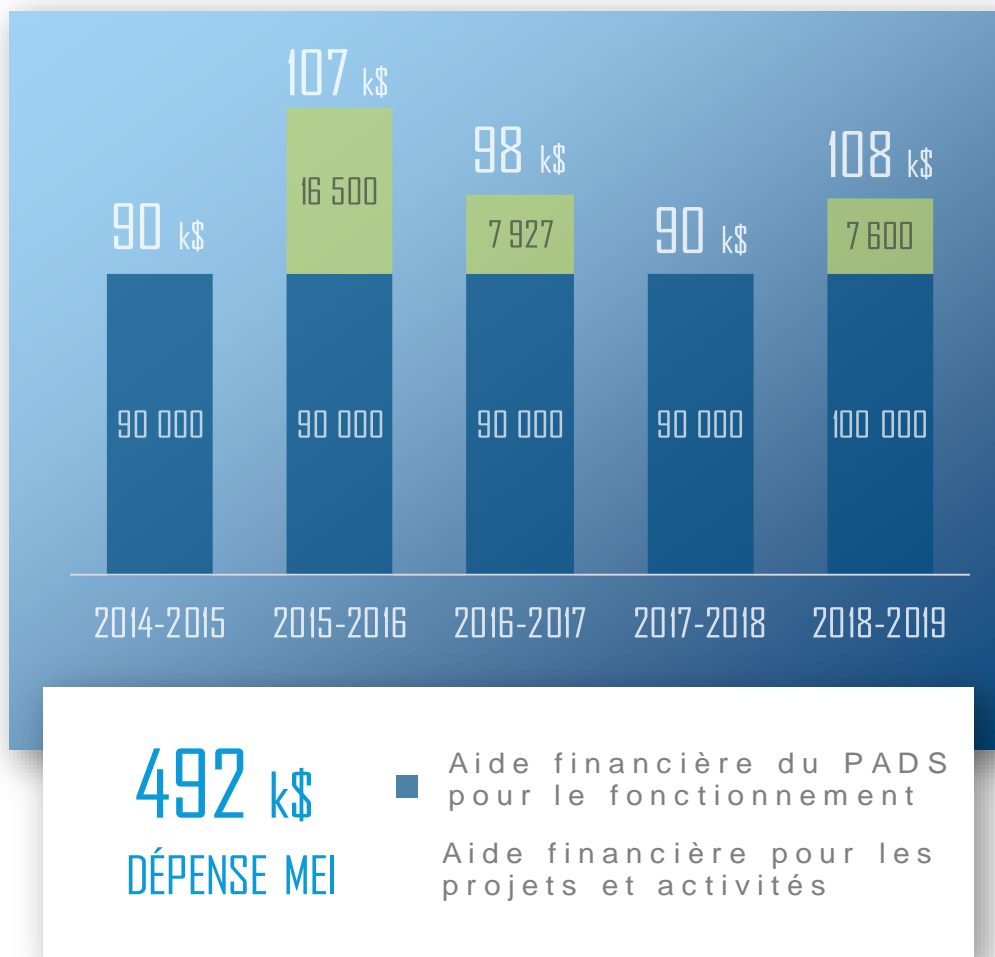
- 460 k\$ pour le fonctionnement du créneau, dans le cadre du volet 1 du PADS.
- 32 k\$ pour des projets structurants, dans le cadre du volet 2 du PADS. La totalité de l'aide n'est pas versée directement au créneau. Elle est versée au promoteur du projet, qui peut être une entreprise, un OBNL ou le créneau lui-même. Le projet est attribué au créneau parce qu'il a participé au montage et à la coordination de la réalisation du projet.

# CHAPITRE 1

## LE CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

Graphique 1.1

Aide financière du MEI pour le créneau d'excellence Épinex  
Du 1<sup>er</sup> avril 2014 au 31 mars 2019



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

### 2.1 CRITÈRE 1 : LA MASSE CRITIQUE ET LA MOBILISATION

#### LES CIBLES

Sont attendues :

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

#### Constats relatifs à la cible 1

##### La cible 1 est partiellement atteinte.

- Au 31 mars 2019, on a dénombré 11 organisations et entreprises participant régulièrement aux activités et aux projets du créneau. Plus de la moitié (7) étaient des entreprises, dont 6 PME.
- Les quatre autres participants sont des ministères ou organismes gouvernementaux ou encore paragouvernementaux.
- Les sept membres du comité de créneau qui ont participé à la consultation divergent d'opinion quant à savoir si le créneau regroupe des membres représentatifs de son secteur industriel régional. Trois d'entre eux ont répondu par la négative.
- On note également que la participation aux activités du créneau a beaucoup varié dans le temps. Elle dépassait les attentes dans les trois premières années, mais a chuté par la suite.

#### Constats relatifs à la cible 2

##### La cible 2 est partiellement atteinte.

- Les données ne sont pas disponibles pour les trois premières années. Entre le 1<sup>er</sup> avril 2017 et le 31 mars 2019, le nombre de participants au créneau est passé de 51 à 73. Toutefois, la part des entreprises dans ce nombre a diminué de 28 %.
- L'effectif correspond au périmètre du créneau. Au 31 mars 2019, le périmètre comptait un total de 84 organisations participant sur une base régulière ou occasionnelle aux activités ou aux projets du créneau Épinex.

#### Graphique 2.1

Organisations participant régulièrement aux activités et aux projets du créneau Épinex en 2018-2019

11  
dont  
7 entreprises



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

#### Graphique 2.2

Organisations qui ont participé occasionnellement aux activités et aux projets du créneau, du 1<sup>er</sup> avril 2017 au 31 mars 2019

73 entreprises et organisations  
– 29 entreprises — 28 %  
– 44 organisations + 300 %

Source : Fichiers du créneau. Compilation MEI.



**CIBLES**  
1 et 2

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

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

Les chiffres démontrent une grande mobilisation des différents acteurs du milieu dans les premières années, avec une diminution par la suite. Il demeure que la faiblesse relative du nombre d'entreprises impliquées est préoccupante.

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

#### LES CIBLES

Sont attendus :

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

#### Constats relatifs à la cible 3

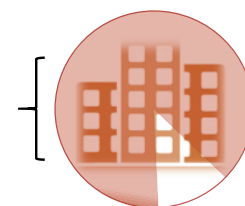
##### La cible 3 est partiellement atteinte.

- Au 31 mars 2019, le périmètre du créneau comptait 84 organisations, dont 36 entreprises.
- Les statistiques révèlent qu'en 2018, la région de l'Abitibi-Témiscamingue comptait 107 établissements<sup>1</sup> dans les secteurs de la fabrication de produits en bois et des services d'architecture, de génie et autres services connexes.
- Ainsi, ces 36 entreprises représentent 33,6 % des entreprises du secteur d'activité dans la région.
- Le périmètre du créneau représente les organisations qui ont participé régulièrement ou occasionnellement aux activités et aux projets du créneau.

#### Graphique 2.3

Périmètre du créneau dans la fabrication de produits en bois et les services reliés, dans la région de l'Abitibi-Témiscamingue, au 31 mars 2019

**34 %**  
des entreprises de la  
filière Bois définie de  
l'Abitibi-Témiscamingue



Sources : Fichiers du créneau et données de Statistique Canada compilées par le MEI.

<sup>1</sup> Ce total correspond à l'addition des données (Compilation spéciale du Registre des entreprises, Statistique Canada. Date de diffusion : Février 2019) des codes SCIAN 321 (Fabrication de produits en bois) et 5413 (Architecture, génie et services connexes).

### Constats relatifs à la cible 4

#### La cible 4 est partiellement atteinte.

- Du 1<sup>er</sup> avril 2014 au 31 mars 2019, le créneau a généré 803 975 \$ d'investissements dans ses activités et ses projets. Les entreprises n'ont investi que 10 % de cette somme, contre 90 % pour les différents paliers de gouvernement et les OBNL.
- L'investissement total généré par le créneau représente 1,6 fois l'aide financière du Ministère (804 k\$ contre 492 k\$).
- Le montant des investissements correspond au coût total des projets du créneau, dont les projets du PADS et hors PADS ainsi que les revenus annuels du créneau.

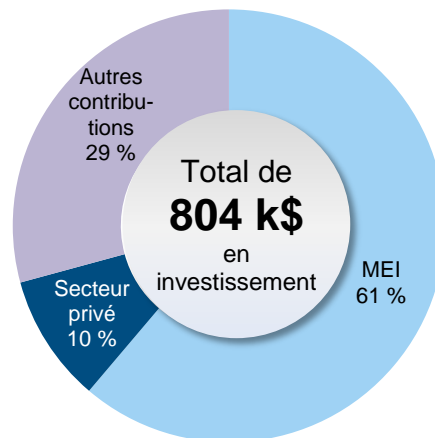
### Constats relatifs à la cible 5

#### La cible 5 est partiellement atteinte.

- Le créneau a réalisé 117 activités et 7 projets structurants au cours de la période évaluée. Cela donne une moyenne inférieure à deux projets structurants par année.
- Les entreprises ont investi dans les projets structurants à hauteur de 28 % des coûts totaux.
- Le graphique 2.5 témoigne des réalisations du créneau pour la période évaluée.
- Cinq des sept membres du comité de créneau consultés sont d'avis que « les réalisations du créneau ont contribué à mieux faire connaître aux entreprises les possibilités de croissance ou d'innovation dans leur secteur d'activité. »

### Graphique 2.4

Investissements dans les activités et projets du créneau, du 1<sup>er</sup> avril 2014 au 31 mars 2019



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

### Graphique 2.5

Activités et projets réalisés par le créneau, du 1<sup>er</sup> avril 2014 au 31 mars 2019



#### 117 activités, dont :

- 26 activités de promotion, de mobilisation et de visibilité
- 29 études ou activités de veille et 15 activités de formation
- 14 activités visant le développement de marchés



#### 9 projets, dont 7 jugés structurants :

- Coût total des projets structurants de 114 k\$
- 28 % d'apports de source privée dans les projets structurants



#### 29 participations du créneau à des activités externes, dont :

- 6 invitations à des colloques, conférences ou séminaires et autant d'invitations à des ateliers, des formations ou des réunions
- 7 invitations à des salons, foires ou missions commerciales

Source : Fichiers du créneau. Compilation MEI.



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

Les résultats sont jugés partiellement satisfaisants, car toutes les cibles ne sont pas tout à fait atteintes. On observe une mobilisation des entreprises et organisations de la filière régionale au sein du créneau, ce qui a contribué à la réalisation d'activités et de projets. Toutefois, la participation financière des entreprises est faible par rapport à l'aide consentie par le Ministère.

### 2.3 CRITÈRE 3 : LES PARTENARIATS ET LES COLLABORATIONS

#### LES CIBLES

Sont attendus :

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

#### Constats relatifs à la cible 6

La cible 6 n'est pas atteinte.

- On dénombre un total de 42 partenariats et collaborations réalisés par le créneau de 2014 à 2019.
- Toutefois, le créneau estime à seulement 20 % la part de ces partenariats et collaborations réalisés avec des entreprises.

#### Constats relatifs à la cible 7

La cible 7 n'est pas atteinte.

- Les 44 activités et 6 projets identifiés par le créneau comme ayant été réalisés en collaboration avec d'autres organisations représentent 39,7 % de l'ensemble des activités et projets recensés durant la période évaluée.
- Des 7 membres du comité de créneau qui ont répondu au questionnaire, 5 considèrent que le créneau collabore suffisamment avec d'autres organismes de soutien au développement économique quand il réalise ses activités et ses projets. Toutefois, 2 seulement estiment que les partenariats réalisés ont donné de bons résultats.

#### Graphique 2.6

Collaborations et partenariats réalisés ou en cours au 31 mars 2019



Source : Fichiers du créneau. Compilation MEI.

#### Graphique 2.7

Proportion des activités et projets réalisés en collaboration avec d'autres organismes, du 1<sup>er</sup> avril 2014 au 31 mars 2019

40 %  
des 121 activités et  
projets réalisés



Source : Fichiers du créneau. Compilation MEI.

#### Constats relatifs à la cible 8

##### La cible 8 est dépassée.

- Le créneau a comptabilisé, au 31 mars 2019, 1 projet en cours et 8 projets réalisés en collaboration avec des organismes ou des entreprises provenant d'autres régions.
- En ce qui concerne les projets intercréneaux, il en dénombreait 6 terminés et aucun en cours.

#### Graphique 2.8

Projets interrégionaux et intercréneaux en cours ou réalisés par Épinex au 31 mars 2019



Source : Fichiers du créneau. Compilation MEI.



#### CIBLES 6 à 8

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

**Les résultats sont jugés partiellement satisfaisants**, car bien qu'une cible soit dépassée, les deux autres ne sont pas atteintes. Le créneau accomplit sa mission de concertation de la pluralité des acteurs de sa filière. Il a tissé des liens avec différents partenaires, tant dans la région qu'à l'extérieur de celle-ci, ainsi qu'avec d'autres créneaux. Toutefois, trop peu d'entreprises y sont associées, et la collaboration avec d'autres partenaires est nettement en deçà des attentes.

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

#### LES CIBLES

Sont attendus :

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

#### Constats relatifs à la cible 9

##### La cible 9 n'est pas atteinte.

- Au 31 mars 2019, le créneau Épinex estime que son plan d'action 2014-2019 est réalisé à 60 %.
- Sur les 34 réalisations initialement prévues, 16 ont été complétées.
- On estime que 3 des 4 cibles stratégiques ont été atteintes.
- Seulement 5 des 11 objectifs opérationnels sont considérés comme atteints.

#### Graphique 3.1

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

60 % du plan a été réalisé



Source : Fichiers du créneau. Compilation MEI.

#### Constats relatifs à la cible 10

##### La cible 10 n'est pas atteinte.

Bien que la direction du créneau estime avoir constaté qu'un ou deux cas ont donné lieu à des résultats collectifs probants, aucun cas à succès n'a été transmis aux fins de la présente évaluation.



#### CIBLES 9 et 10

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

**Les résultats sont jugés insatisfaisants**, car aucune cible n'est atteinte.

Malgré des débuts prometteurs, la réalisation du plan d'action du créneau Épinex a été interrompue par la vacance du poste de directeur durant de nombreux mois. Mais comme on ne peut présumer ici, on constate simplement que les cibles n'ont pas été atteintes.

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

#### LES CIBLES

Sont attendues :

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

#### Constats relatifs à la cible 11

##### La cible 11 est atteinte.

- Le comité de créneau est en fait un conseil d'administration (CA). Au 31 mars 2019, il était composé de 11 membres.
- L'envergure et la composition du comité ont varié au fil des ans. Et mise à part la dernière année, la présence des entreprises a toujours été majoritaire.
- D'importantes entreprises siègent au conseil d'administration d'Épinex, comme Chantiers Chibougama ou encore SNC-Lavalin.
- Le CA se réunit habituellement cinq fois par année.

#### Constats relatifs à la cible 12

##### La cible 12 n'est pas atteinte.

Le créneau a adopté les principes habituels de saine gestion axée sur les résultats. Il est géré par un conseil d'administration, possède ses règlements généraux, normes et vérifications. Une assemblée générale est tenue annuellement pour désigner les administrateurs, qui sont bénévoles.

Le plan d'action est révisé annuellement et s'inscrit dans un plan quinquennal. On constate qu'une grande majorité des membres du comité de créneau consultés confirment les ajustements annuels au plan d'action (6 sur 7) et l'évaluation des performances et retombées des activités mises de l'avant durant l'année (4 d'accord et 2 sans réponse).

Toutefois, on notera que les frais d'administration et de gestion<sup>2</sup> représentent 21 % du budget de fonctionnement sur l'ensemble de la période, ce qui dépasse largement le seuil de 10 % déterminé par le Ministère.

#### Graphique 3.2

Composition du créneau au 31 mars 2019

11 membres, dont :



5 du secteur privé



2 organismes, dont 1 OBNL



4 ministères ou organismes publics

Source : Fichiers du créneau. Compilation MEI.



#### CIBLES 11 et 12

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

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

Le comité de créneau est généralement composé d'une majorité d'entreprises, dont certaines sont des chefs de file dans leur domaine. Par ailleurs, Épinex a su démontrer qu'il a mis en place de saines pratiques de gestion, mais les frais d'administration dépassent nettement la proportion attendue.

<sup>2</sup> Les frais d'administration et de gestion incluent le loyer, les honoraires, les frais de bureau, les frais d'inscription, les assurances, la formation, les taxes et permis et les frais financiers.

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

#### LES CIBLES

Sont attendus :

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

#### Constats relatifs à la cible 13

##### La cible est dépassée.

- Durant la période évaluée, le créneau a réalisé 16 activités de promotion de sa filière industrielle au Québec.
- Ce total représente une moyenne de plus de 3 activités par année.

#### Constats relatifs à la cible 14

##### La cible est partiellement atteinte.

- Durant la période évaluée, on a comptabilisé 77 événements contribuant au développement de l'image de marque d'Épinex, ce qui dépasse les attentes en termes de moyenne annuelle.
- Parmi ceux-ci, il y a eu 43 représentations à des colloques, conférences ou séminaires et 8 participations à des missions commerciales, foires ou salons.
- Toutefois, la reconnaissance par le comité de créneau fait défaut. En effet, à la question 11, un seul membre a répondu « oui » sur les 7 personnes ayant répondu au questionnaire. Les six autres ont répondu « non ».

#### Constats relatifs à la cible 15

##### La cible 15 est dépassée.

Du 1<sup>er</sup> avril 2014 au 31 mars 2019, le créneau a réalisé 56 communications et interventions dans les médias, notamment 26 articles dans des journaux, 12 participations à des émissions de radio et 2 à des émissions de télévision. Le créneau est également présent sur Internet et dans d'autres médias.

#### Graphique 3.3

Activités de promotion et de développement de l'image de marque du secteur et de la région du créneau, du 1<sup>er</sup> avril 2014 au 31 mars 2019

- 16 activités de promotion
- 77 participations et représentations à des événements



Source : Fichiers du créneau. Compilation MEI.

Question n° 11 dans la consultation des membres du comité de créneau :

**« Les réalisations du créneau sont notables en ce qui concerne le développement de son image de marque, ainsi que celle de son secteur d'activité. »  
Oui (1) ou non (6)?**



#### CIBLES 13 à 15

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

Les résultats sont jugés très satisfaisants, car deux cibles sont dépassées et l'autre partiellement atteinte.

Les résultats du créneau démontrent son dynamisme à développer son image de marque et à faire valoir son secteur ainsi que ses régions. Toutefois, les membres du comité de créneau semblent d'avis que l'image de marque attendue ne s'est pas encore matérialisée.

### 4.1 CRITÈRE 7 : LE DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES

#### LES CIBLES

Sont attendus :

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

#### Constats relatifs à la cible 16

##### La cible 16 n'est pas atteinte.

- Le créneau n'a pu identifier d'entreprise ayant amélioré la croissance de leurs ventes, leur productivité ou créé des emplois grâce à lui.
- Sans surprise, questionnés à savoir si les activités et les projets du créneau avaient effectivement permis aux entreprises membres d'améliorer leurs ventes ou leur productivité, aucun des membres du comité de créneau interrogés n'a pu l'affirmer, sauf un.

#### Constats relatifs à la cible 17

##### La cible 17 est partiellement atteinte.

On estime que la filière régionale de la fabrication de produits en bois représentait, en 2016, un PIB annuel d'un peu plus de 98 M\$, soit 1,3 % du PIB régional<sup>3</sup>. À cette échelle, les investissements induits par Épinex (tels que présentés au tableau 2.4) demeurent très modestes. Pour illustrer la chose, cette année-là, le coût total des projets du créneau atteignait 51 829 \$, soit 0,05 % de l'activité du secteur à l'échelle régionale.

Par ailleurs, de 2014 à 2016, la fabrication de produits en bois augmentait de 14,2 % dans la région alors qu'elle augmentait de 19,7 % pour l'ensemble du Québec.

Ainsi, bien que la présence du créneau ait un effet sur la synergie entre les entreprises du secteur, on ne peut mesurer d'incidence sur le développement économique régional.



#### CIBLES 16 et 17

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

**Les résultats sont jugés perfectibles**, car une cible n'est pas atteinte et l'autre ne l'est que partiellement.

Il ne fait pas de doute que la présence du créneau a offert aux entreprises de la région de nouvelles occasions de maillage et de partenariat. Mais aucune application concrète menant à des succès commerciaux ou à des retombées mesurables n'a pu être observée.

<sup>3</sup> PIB : Statistique Canada, Division des comptes des industries, Produit intérieur brut provincial par industrie, CANSIM, tableau 379-0030 et Institut de la statistique du Québec. Date de diffusion : Septembre 2018. L'année 2016 est la dernière année disponible. Le code SCIAN utilisé est le 321. N.B. : Les données pour la région du Nord-du-Québec n'étant pas complètes pour les années visées, seules celles de l'Abitibi-Témiscamingue ont été utilisées.



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

#### LES CIBLES

Sont attendus :

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

#### Constats relatifs aux cibles 18, 19 et 20

**Les cibles ne sont pas atteintes.**

Le créneau estime avoir fourni un soutien technique pour la démarche de développement d'un nouveau produit complémentaire ainsi que l'implantation d'un cercle de qualité des fabricants de produits structuraux préfabriqués. Mais de son aveu même : « Ce volet appartient aux entreprises et le créneau n'a pas travaillé en ce sens au cours du mandat ».



#### CIBLES 18 à 20

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

**Les résultats sont jugés insatisfaisants**, car les cibles ne sont pas atteintes.

Le créneau s'est montré peu impliqué en ce qui a trait à l'innovation et à la R-D. Il s'est plutôt employé à développer et à vendre l'opportunité environnementale que représente la construction en bois dans un contexte de préoccupation croissante à l'égard des changements climatiques. Et bien que cela soit pertinent, cela n'en fait pas des projets d'innovation pour autant; dans le sens attendu par le Ministère. Pourtant, la région n'est pas dépourvue d'expertise en matière de R-D, avec plusieurs établissements d'enseignement postsecondaire, des chaires de recherche reliées à la forêt et différents organismes affiliés.

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

#### LES CIBLES

Sont attendus :

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

#### Constats relatifs à la cible 21

**La cible 21 n'est pas atteinte.**

Sur l'enjeu de la main-d'œuvre, le créneau affirme : « Les retombées ne se calculent pas en chiffres, mais la contribution est certaine ».

Certes, le créneau collabore avec des acteurs du soutien à l'emploi, comme le bureau régional d'Emploi-Québec, par exemple. Cependant, tant du côté des membres du comité de créneau consultés que des entreprises qui ont témoigné de leur collaboration avec le créneau, personne n'a mesuré d'effet sur l'emploi ou l'attraction de la main-d'œuvre.

### Constats relatifs à la cible 22

#### La cible 22 est atteinte.

Les membres du comité de créneau consultés sont majoritairement d'avis que « le créneau est impliqué dans la sensibilisation aux carrières et aux formations liées au secteur d'activité du créneau ».

En effet, parmi les projets du créneau, on remarque l'élaboration d'une formation pour les ouvriers sur la production de systèmes de construction en bois et une autre intitulée « Introduction à l'analyse de vie et à la communication des impacts environnementaux ». On notera également la collaboration qui a eu lieu avec le Centre d'expertise sur la construction commerciale en bois (CECOBOIS) afin d'offrir une journée de formation aux architectes et ingénieurs de la région sur les systèmes de construction en bois. Et en 2018, un colloque sur la main-d'œuvre dans le secteur forestier et de la transformation du bois a été organisé.



#### CIBLES 21 et 22

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

**Les résultats sont jugés en partie satisfaisants**, car une cible est atteinte, mais l'autre ne l'est pas. Le créneau peut compter sur la collaboration d'organismes de soutien à l'emploi, mais aucun projet allant en ce sens ou visant l'attraction de main-d'œuvre n'a été mis en place. Aucune donnée n'a été fournie par le créneau relativement à une contribution directe ou indirecte à la création d'emploi ou à l'attraction de main-d'œuvre.

Toutefois, on reconnaît l'implication du créneau dans la promotion des possibilités de carrière dans son secteur ainsi que dans l'élaboration d'offres de formation.



### 5.1 PRINCIPAUX CONSTATS

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

Principaux résultats du créneau d'excellence Épinex – Degré d'atteinte des cibles		Atteinte des cibles
Du 1 <sup>er</sup> avril 2014 au 31 mars 2019		
Légende :  = dépassée    ✓ = atteinte    ± = partiellement atteinte    X = non atteinte		
<b>La pertinence du créneau</b>		
<b>Critère 1 : La masse critique et le périmètre</b>		
– Présence d'un noyau de 11 organisations participant régulièrement au créneau.		±
– Progression du nombre d'organisations participant occasionnellement, mais diminution du nombre d'entreprises.		±
<b>Critère 2 : La mobilisation et le financement</b>		
– 36 entreprises dans le périmètre, représentant 34 % de la filière régionale.		±
– 804 k\$ d'investissements, soit 1,6 fois l'aide financière accordée par le MEI.		±
– 117 activités et 7 projets jugés structurants dont 28 % des coûts sont assumés par le privé.		±
<b>Critère 3 : Les partenariats et les collaborations</b>		
– 42 partenariats et collaborations, mais seulement 20 % avec des entreprises.		X
– 40 % des activités et projets réalisés en collaboration avec d'autres organismes.		X
– 9 projets interrégionaux et 6 projets intercréneaux.		
<b>L'efficacité du créneau</b>		
<b>Critère 4 : L'atteinte des objectifs du plan d'action</b>		
– Plan d'action 2014-2019 réalisé à seulement 60 % au 31 mars 2019.		X
– Aucune démonstration de résultats probants fournie.		X
<b>Critère 5 : La gouvernance et la gestion du créneau</b>		
– Comité de créneau (CA) généralement composé d'une majorité d'entreprises.		✓
– Utilisation des principes habituels de saine gestion axée sur les résultats, mais frais trop élevés.		X
<b>Critère 6 : Le rayonnement et l'image de marque</b>		
– 16 activités de promotion, ce qui représente une moyenne de plus de 3 activités par année.		
– Développement de l'image de marque, mais non reconnu par le comité de créneau.		±
– 56 communications : 26 articles de presse, 12 émissions de radio, 2 émissions de télévision.		
<b>Les effets du créneau</b>		
<b>Critère 7 : Le développement des entreprises</b>		
– Aucun témoignage d'entreprise confirmant son développement grâce au créneau.		X
– Contribution marginale du créneau au développement économique régional.		±
<b>Critère 8 : L'innovation et la recherche-développement</b>		
– Aucun projet d'innovation auquel auraient pris part des entreprises.		X
– Pas de dépenses des entreprises en R-D reliées au créneau.		X
– Pas d'innovation technologique découlant des activités du créneau.		X
<b>Critère 9 : La formation de la main-d'œuvre et l'emploi</b>		
– Pas de contribution mesurable à l'emploi et à l'attraction de main-d'œuvre.		X
– Présence ou développement de programmes de formation dans le secteur.		✓



### 5.2 RÉPONSES AUX QUESTIONS DE L'ÉVALUATION

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

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

La pertinence du créneau n'est pas jugée convaincante par la présente évaluation. On observe un certain succès à mobiliser les organisations du secteur dans des activités et des projets, mais les partenariats et collaborations sont en deçà des attentes. Aussi, les entreprises sont trop peu nombreuses et leurs investissements, plutôt faibles.

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

L'efficacité du créneau n'est pas jugée probante. En effet, aucun cas à succès n'a été fourni. Le plan d'action du créneau n'a été réalisé qu'à 60 %. Et bien que la gouvernance et la gestion du créneau soient conformes aux bonnes pratiques, les frais administratifs et de gestion dépassent de beaucoup les seuils attendus par le Ministère. On remarquera toutefois que le créneau a connu du succès dans son rayonnement et dans le développement d'une image de marque pour son secteur d'activité.

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

Les retombées sont jugées très insatisfaisantes. Les effets des projets et des activités du créneau sur le développement des entreprises, sur la création d'emplois ainsi que sur l'attractivité de la main-d'œuvre dans la région n'ont pu être mesurés. Quelques initiatives ont été observées quant à la formation de la main-d'œuvre, mais le créneau n'a pas démontré porter une attention particulière à l'innovation en entreprise ou encore à la R-D.

### 5.3 APPRÉCIATION GÉNÉRALE DES RÉSULTATS

La pertinence du créneau par rapport aux objectifs du Ministère est évaluée à 24 points sur 40. Les résultats sont insatisfaisants pour les trois critères évalués, le plus haut score atteint étant 63 %.

L'efficacité du créneau à réaliser son plan d'action 2014-2019 est évaluée à 22,3 points sur 40. Des résultats très satisfaisants sont constatés dans un des critères évalués, mais les deux autres sont jugés insatisfaisants.

Les effets du créneau dans son périmètre d'intervention sont évalués à 5,78 points sur 20. Un seul des critères évalués obtient des résultats satisfaisants. Les résultats constatés aux critères 7 et 8 sont jugés très insatisfaisants.

L'évaluation des résultats aboutit à un pointage de 52,08 sur 100. Par rapport aux résultats visés par le Ministère et à ses objectifs, **la performance du créneau est jugée insatisfaisante, car le score obtenu est compris entre 50 % et 69 %.**

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





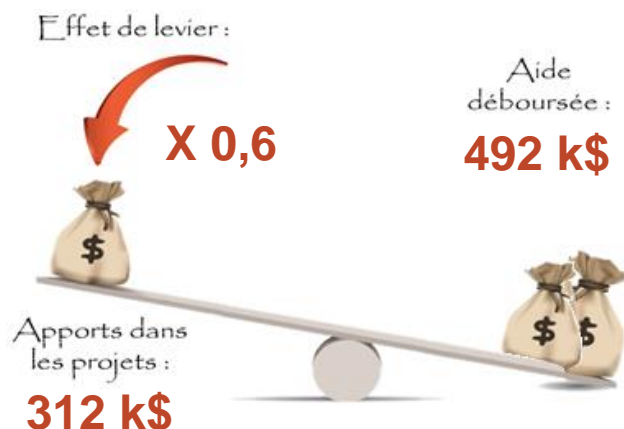
### 5.4 PERSPECTIVES ET PÉRENNITÉ DU CRÉNEAU

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

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

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

- Du côté de l'investissement, la présente évaluation a démontré comment l'aide financière de 492 k\$ consentie par le Ministère pendant la période évaluée a généré un investissement total de près de 804 k\$ en Abitibi-Témiscamingue et dans le Nord-du-Québec. Donc, pour chaque dollar d'aide financière, 63 cents supplémentaires ont été investis par les entreprises et les partenaires dans les activités et les projets du créneau. Un effet de levier aussi modeste amène à se questionner sur l'intérêt de l'industrie à investir dans les projets du créneau. Par ailleurs, celui-ci a peu contribué à l'attraction d'investissements dans ses régions.



- Lorsqu'on pose la question de la perspective et de la pérennité aux membres du comité de créneau, les avis sont généralement positifs. Toutefois, quelques-uns suggèrent notamment l'élargissement du périmètre aux autres essences que la seule épinette noire pour rejoindre une plus large part de l'industrie forestière de leurs régions.
- Pour sa part, le créneau signale à sa défense que sans l'absence prolongée d'une personne à la tête de l'organisme, ses résultats n'auraient pu qu'être bien meilleurs, ce qui représente à coup sûr une perspective positive pour l'évolution du créneau.
- Les membres de la filière d'experts consultés, eux, sont plus ou moins optimistes sur les perspectives de développement du créneau. L'un d'eux justifie son opinion positive par les possibilités de croissance qu'apportent au secteur les préoccupations environnementales de plus en plus présentes. Mais les autres sont moins optimistes, évoquant des problèmes d'accessibilité et une définition trop étroite de la filière. D'autres encore conditionnent leur avis favorable à des changements de leadership ou encore de structure et à « une permanence dynamique ».
- Pour finir, la présente évaluation confirme la présence de certains éléments porteurs pour l'avenir, comme le développement de l'image de marque, le succès des activités de promotion et la mobilisation de plusieurs acteurs de différents horizons au sein du créneau. Toutefois, le score final est en lui-même un très mauvais présage. Des lacunes très importantes ont été révélées : la faiblesse relative de l'implication et de l'investissement des entreprises, l'absence de retombées concrètes et mesurables des activités et projets du créneau en leur sein ainsi que l'absence d'implication notable du créneau dans l'innovation, la recherche et le développement.



### 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, le créneau d'excellence est invité à porter attention aux éléments suivants :

#### 1. La mobilisation des entreprises et les collaborations

Aux critères 2 et 3, on remarque que les entreprises investissent moins dans les projets que l'aide fournie par le Ministère et qu'elles participent trop peu (20 %) aux partenariats et collaborations qui impliquent le créneau. Et ce dernier, lui-même, réalise trop peu de ses activités et projets en collaboration avec d'autres organismes. Ainsi, le créneau devrait bonifier sa relation avec les entreprises, les amener à s'impliquer et à investir davantage, et mener ses projets et activités beaucoup plus en collaboration avec d'autres organismes.

#### 2. Le choix des projets structurants et leurs résultats concrets

Le développement de l'image de marque et l'offre de formations ont constitué l'essentiel des projets du créneau durant la période évaluée. Aussi, c'est sans surprise qu'aucune entreprise n'a pu témoigner de succès commerciaux ou de résultats probants découlant de sa collaboration avec le créneau. Ainsi, le créneau devrait s'arrimer davantage aux besoins et préoccupations des entreprises de son périmètre. Il devrait élaborer ses projets dans ce sens, de façon à leur fournir de réels bénéfices mesurables et qui se répercuteront à leur tour sur l'emploi et sur toute l'activité économique régionale.

#### 3. Les frais d'administration et de gestion

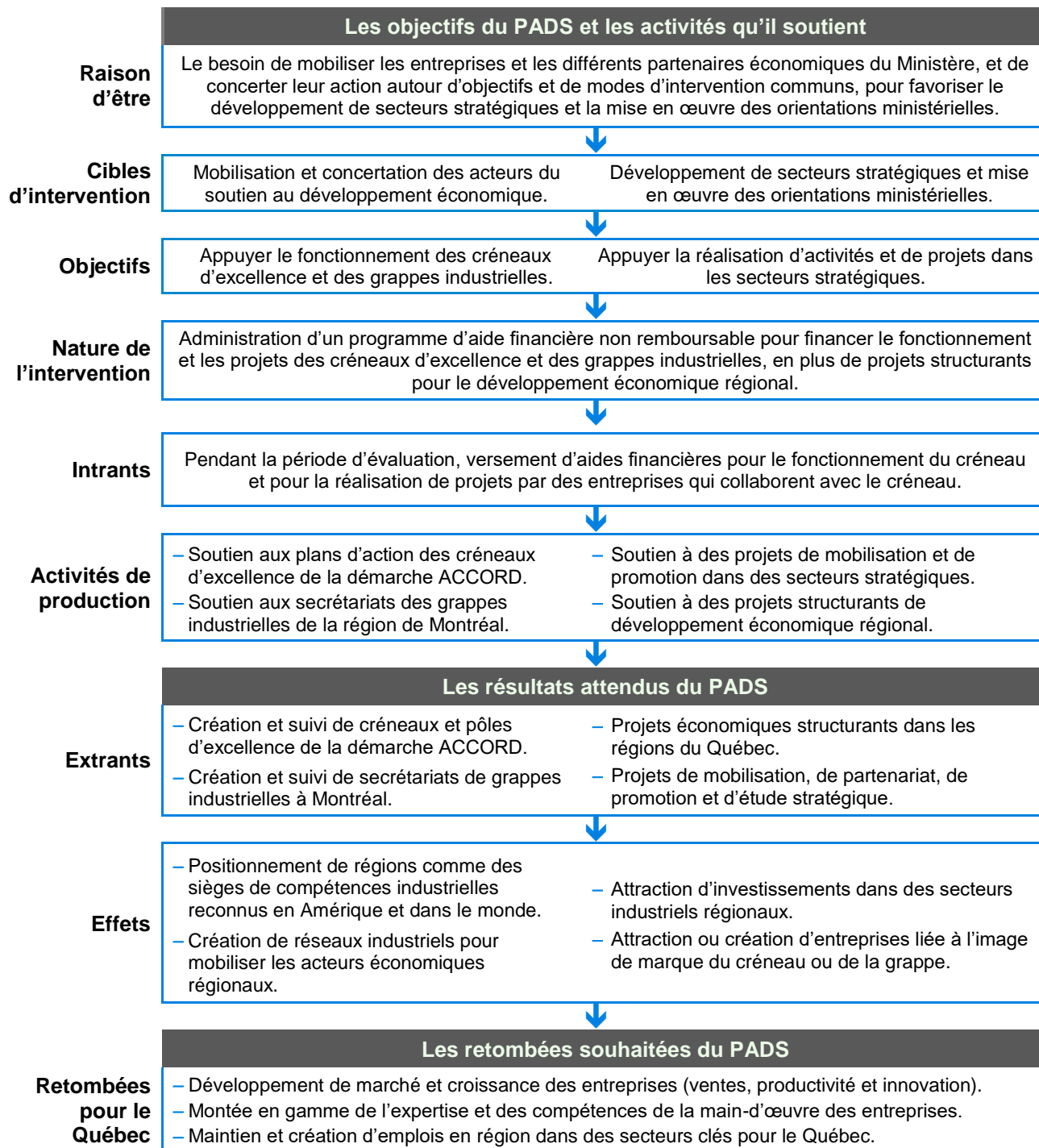
La structure des dépenses du créneau devrait être revue pour ramener les frais d'administration et de gestion sous le seuil établi par le Ministère à 10 % des dépenses.

#### 4. L'innovation et la recherche-développement

Cette partie du mandat du créneau a été négligée au cours de la période étudiée. Pourtant, les enjeux environnementaux favorisent grandement la croissance du secteur et la nécessité de développer de nouvelles perspectives pour les produits du bois. Un réel effort de mobilisation en ce sens sera nécessaire, en collaboration avec les entreprises innovantes du secteur. Des projets porteurs d'avancées concrètes devront être développés avec les nombreux partenaires en recherche et développement que compte la région, que ce soit les différents établissements d'enseignement postsecondaire, les chaires de recherche liées à la forêt ou encore différents organismes affiliés.

### 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. C'est aussi un moyen de vérifier la pertinence de chacun des créneaux financés. **À cet effet, les objectifs et les résultats d'un créneau doivent s'inscrire dans ceux du programme qui les finance.**



## 1.B MÉTHODE D'APPRÉCIATION DES RÉSULTATS

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

Après l'évaluation de chacune des cibles et de chacun des critères, un pointage de 0 à 100 est attribué aux résultats constatés. Ce pointage permet de qualifier les résultats du créneau, selon l'une des quatre appréciations présentées 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 à 1,49 si la cible n'est pas atteinte, 1,5 à 2,09 si la cible est en partie atteinte, 2,1 à 2,69 si la cible est atteinte, et jusqu'à 3 points si la cible est dépassée.
  - **Étape 4** : Le pointage final est obtenu par règle de 3. Exemple pour deux cibles atteintes :
    - $[(2,1 + 2,2) \times 13,33] / 6 = 9,55$  sur 13,33.

**Tableau A1**

### Échelle d'appréciation de la performance

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

**Tableau A2**

### Pondération appliquée aux thèmes évalués

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

À terme, ce système de pointage permettra de disposer rapidement et de façon permanente d'un classement de la performance de chacun des 36 créneaux d'excellence. Le système de classement est inspiré de celui utilisé par le Conference Board<sup>4</sup> et donne l'information selon le modèle suivant :

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

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

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

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

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

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

<sup>4</sup> Conference Board du Canada [En ligne, le 2 mai 2017]. [www.conferenceboard.ca/hcp/provincial/environment.aspx](http://www.conferenceboard.ca/hcp/provincial/environment.aspx).

### 1.C SOURCES DE DONNÉES

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

- **Documentation administrative disponible au Ministère**

Cette documentation comprend les éléments suivants :

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

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

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

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

- **Bilans annuels du créneau évalué**

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

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

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

Cette documentation correspond aux éléments suivants :

- **États financiers audités**

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

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

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

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

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

Le comité de créneau est composé de 11 membres. Un formulaire portant sur des questions de pertinence, de résultats, de gouvernance et d'efficacité du créneau a été adressé à chacun. Sept questionnaires complétés ont été reçus aux fins de la présente évaluation.

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

Cinq questionnaires complétés ont été reçus.

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

Cinq questionnaires complétés ont été reçus.

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

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

## 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"> <li>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.</li> </ul>
Comme il s'agit d'une évaluation rapide, effectuée en huit semaines, cela a entraîné une perte de données chiffrées sur les effets et a causé l'impossibilité d'effectuer des analyses statistiques pour estimer les effets attribuables au créneau.	<ul style="list-style-type: none"> <li>La perte de données chiffrées et l'impossibilité de réaliser des analyses d'effets sont compensées par le recours à la consultation des parties prenantes clés au dossier : entreprises, membres du comité de créneau et membres du comité d'évaluation.</li> </ul>

## 1.E TABLEAU DE POINTAGE

Évaluation de la performance du créneau d'excellence Épinex			
Pointage final des résultats sur 100			
	Score obtenu	Maximum possible	
<b>Pertinence du créneau</b>			
✓	Critère 1 : La masse critique et la mobilisation	8,44	13,33
	Critère 2 : Le périmètre et le financement	8,44	13,33
	Critère 3 : Les partenariats et les collaborations	7,11	13,33
	<i>Sous-total Pertinence (sur 40 points)</i>	<u>24,00</u>	40,00
<b>Efficacité du créneau</b>			
↗	Critère 4 : L'atteinte des objectifs du plan d'action	3,33	13,33
	Critère 5 : La gouvernance et la gestion du créneau	7,11	13,33
	Critère 6 : Le rayonnement et l'image de marque	11,85	13,33
	<i>Sous-total Efficacité (sur 40 points)</i>	<u>22,30</u>	40,00
<b>Effets du créneau</b>			
↔	Critère 7 : Le développement des entreprises	1,78	6,67
	Critère 8 : L'innovation et la recherche-développement	0,00	6,67
	Critère 9 : La formation de la main-d'œuvre et l'emploi	4,00	6,67
	<i>Sous-total Effets (sur 20 points)</i>	<u>5,78</u>	20,00
<b>Total sur 100</b>		<b>52,08</b>	<b>100,00</b>



**économie**.gouv.qc.ca