



NOTRE EXPERTISE  
VOTRE RÉUSSITE

Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation

# CRÉNEAU D'EXCELLENCE TRANSFORMATION DE L'ALUMINIUM

## Rapport d'évaluation

Pour la période du 1<sup>er</sup> avril 2012 au 31 décembre 2016



## 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, sans qu'il soit tenu compte de son chiffre d'affaires ou de 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 »). Elle correspond en outre à la définition de *PME* en vigueur au sein de l'Union européenne (UE) et de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE).
- 4) À moins d'avis contraire, les résultats présentés dans le document sont pour la période du 1<sup>er</sup> avril 2012 au 1<sup>er</sup> décembre 2016.

*L'évaluation de la performance du créneau d'excellence Transformation de l'aluminium (TDL) est réalisée à la demande du Secteur des services aux entreprises et affaires territoriales (SEAT) et en vertu de l'entente de mise en œuvre signée avec le ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation, pour la période du 24 mars 2012 au 24 mars 2017.*

*Elle vise également à apprécier les résultats de l'aide financière de 1,95 M\$ accordée pour le fonctionnement du créneau et pour ses projets, pour la période du 1<sup>er</sup> avril 2012 au 31 décembre 2016.*

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

*La présente évaluation a été réalisée conformément à la Politique ministérielle d'évaluation de programme et à la Charte de l'évaluation des programmes, disponibles à l'adresse suivante :*

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

## AUTEUR DU RAPPORT

**Christophe Marchal**, évaluateur principal  
Recherche et rédaction

Direction de la coordination, de l'évaluation et  
de la planification

Ministère de l'Économie, de la Science et  
de l'Innovation

Ce document est disponible  
sur demande auprès de cette direction.

## POUR NOUS JOINDRE

Direction de la coordination, de l'évaluation et  
de la planification

Ministère de l'Économie, de la Science 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 :**

[gar@economie.gouv.qc.ca](mailto:gar@economie.gouv.qc.ca)

Le présent document est le fruit de la collaboration de plusieurs personnes, sans lesquelles les travaux n'auraient pu être menés à leur terme. Nous tenons ainsi à remercier toutes les personnes associées de près ou de loin à la réalisation du présent rapport d'évaluation, 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 Transformation de l'aluminium (TDL).

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-après, devaient valider le cadre et le rapport d'évaluation et conseiller l'évaluateur, au besoin, sur l'orientation des travaux et la stratégie générale d'évaluation, tout en apportant un éclairage sur des questions importantes qui 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 TDL.

## LES MEMBRES DU COMITÉ D'ÉVALUATION

- **Malika Cherry**, directrice  
Créneau d'excellence Transformation de l'aluminium (TDL)
- **Martin Desgagné**, conseiller en développement économique  
Direction régionale du Saguenay–Lac-Saint-Jean, ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation (MESI)
- **Christine Gagnon**, conseillère en développement des créneaux d'excellence  
Direction du soutien à l'entrepreneuriat et aux créneaux d'excellence (DSECE), MESI
- **Arthur Gobeil**, président  
Créneau d'excellence TDL
- **Christophe Marchal**, évaluateur principal et chef d'équipe d'évaluation  
Direction de la coordination, de l'évaluation et de la planification, MESI
- **Marie Morissette**, conseillère en développement des créneaux d'excellence  
DSECE, MESI
- **Alexandre Vézina**, directeur  
DSECE, MESI

### **François Maxime Langlois**

Directeur  
Direction de la coordination, de l'évaluation et  
de la planification

### **Christophe Marchal**

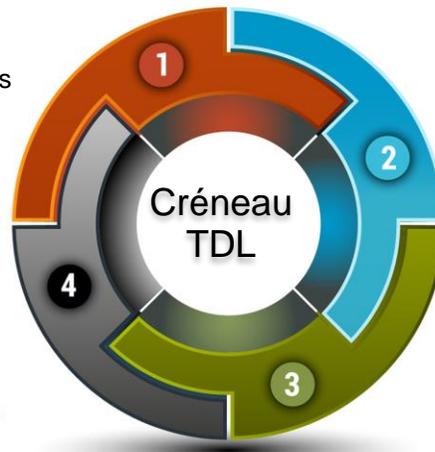
Évaluateur principal et chef d'équipe d'évaluation  
Direction de la coordination, de l'évaluation et  
de la planification

L'évaluation vise à apprécier la performance du créneau d'excellence Transformation de l'aluminium (TDL) du 1<sup>er</sup> avril 2012 au 31 décembre 2016, par rapport aux objectifs du Ministère et aux résultats visés par celui-ci.

La performance du créneau est jugée très satisfaisante (pointage de 93 sur 100). L'évaluation confirme la pertinence du créneau par rapport aux objectifs du Ministère, son efficacité dans l'atteinte des résultats visés et ses effets positifs pour le développement de la filière de la transformation de l'aluminium dans la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean. Les principaux résultats constatés sont les suivants :

## ✓ Pertinence

- Noyau de 83 organisations participant régulièrement au créneau.
- Périmètre du créneau représentant 74 % de la filière industrielle régionale.
- 137 organisations dans le périmètre du créneau, dont 105 entreprises.
- 10,6 M\$ d'investissements dans les projets et les activités du créneau.
- 102 activités structurantes, 21 projets structurants, 129 activités externes.
- Partenariats : 31 en région, 20 entre régions et 7 à l'international.
- 90 % des 102 activités structurantes ayant été réalisées avec des partenaires.
- 14 projets interrégionaux et intercréneaux.



## Effacité

- Plan d'action 2012-2017 réalisé à 97 % au 31 décembre 2016.
- 3 cas à succès vérifiés et représentatifs des réalisations.
- 8 entreprises parmi les 13 membres du comité de créneau.
- Mécanismes efficaces d'administration et de gestion des risques.
- 10 activités de promotion de l'image de marque du créneau.
- 92 participations à des événements de promotion de l'image de marque.
- 52 articles de presse, 10 émissions de radio et 4 émissions de télévision.

## Conclusion

L'évaluation permet ces constats :

- La pertinence du créneau par rapport aux objectifs du Ministère et aux résultats visés par celui-ci est jugée convaincante.
- L'efficacité du créneau dans la réalisation son plan d'action et dans l'atteinte des résultats visés est jugée probante.
- Les retombées du créneau sont jugées satisfaisantes, notamment auprès des entreprises.

## Effets

- Amélioration de la compétitivité de 45 entreprises (effets induits du créneau).
- 3 témoignages d'entreprises : au moins 40 emplois créés et 2 M\$ de ventes supplémentaires.
- Contribution au développement de la filière industrielle régionale.
- 4 projets structurants visant des innovations, dont une innovation technologique.
- 5,4 M\$ de dépenses en R-D des entreprises dans les projets du créneau.
- Création d'un réseau industriel favorisant l'innovation.
- Initiatives probantes et présence constante en formation.
- Présence en région de formations en transformation de l'aluminium.

<b>CHAPITRE 1</b>	1.1	Objectifs, méthode, portée et limites de l'évaluation.....	3
<b>LE CONTEXTE</b>	1.2	Portrait général du créneau.....	4
	1.3	L'intervention du Ministère .....	5
<b>CHAPITRE 2</b>	2.1	Critère 1 : La masse critique et le périmètre .....	7
<b>LA PERTINENCE</b>	2.2	Critère 2 : La mobilisation et le financement .....	8
	2.3	Critère 3 : Les partenariats et les collaborations.....	10
<b>CHAPITRE 3</b>	3.1	Critère 4 : L'atteinte des objectifs du plan d'action.....	11
<b>L'EFFICACITÉ</b>	3.2	Critère 5 : La gouvernance et la gestion du créneau .....	12
	3.3	Critère 6 : Le rayonnement et l'image de marque.....	14
<b>CHAPITRE 4</b>	4.1	Critère 7 : Le développement de marché et la croissance des entreprises.....	15
<b>LES EFFETS</b>	4.2	Critère 8 : L'innovation, la recherche et le développement.....	16
	4.3	Critère 9 : La formation de la main-d'œuvre et l'emploi .....	18
<b>CHAPITRE 5</b>	5.1	Principaux résultats .....	19
<b>LES CONCLUSIONS</b>	5.2	Réponses aux questions de l'évaluation .....	20
	5.3	Appréciation générale des résultats .....	20
	5.4	Les perspectives de développement du créneau .....	20
<b>ANNEXES</b>		ANNEXE 1 : Compléments méthodologiques .....	23
		ANNEXE 2 : Compléments d'information .....	27

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

L'évaluation des résultats du créneau TDL 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, de la Science et de l'Innovation (MESI). 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 l'aide financière et le plan d'action du créneau.

En vue d'aider la prise de décision, l'évaluation de la performance du créneau examine sa pertinence par rapport aux objectifs du Ministère et aux résultats visés par celui-ci, son efficacité en ce qui concerne la réalisation de son plan d'action, ainsi que 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 des résultats du créneau évalué. Cependant, la question suivante est également examinée :

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

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

Tableau 1.1

#### Protocole d'évaluation des résultats du créneau Transformation de l'aluminium

Volets	Critères à évaluer	Questions
<b>Pertinence du créneau</b>		
	1. La masse critique et le périmètre	1
	2. La mobilisation 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 de marché et la croissance des entreprises	3
	8. L'innovation, la recherche et le 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 2012 au 31 décembre 2016, ce qui correspond aux années financières gouvernementales suivantes : 2012-2013, 2013-2014, 2014-2015 et 2015-2016 et à neuf des douze mois de l'année 2016-2017.

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 du créneau d'excellence, tant dans le secteur privé que dans les secteurs public et parapublic.

La fiabilité des informations factuelles utilisées est vérifiée par une multiplication des sources de données, ce qui permet de recouper et de croiser l'information, ainsi que de juger de son exactitude. Les sources d'information utilisées sont les suivantes : les états financiers audités du créneau, les fichiers de suivi de résultats du Ministère, la documentation administrative du Ministère, les rapports annuels du créneau, une

requête d'information envoyée au créneau, ainsi que la consultation du comité de créneau, des partenaires du créneau et de plusieurs entreprises participant au créneau. Les détails sont à l'annexe 1.

### 1.2 PORTRAIT GÉNÉRAL DU CRÉNEAU

#### 1.2.1 La mission et les objectifs

La mission du créneau est de contribuer à positionner la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean comme l'un des pôles mondiaux de la transformation de l'aluminium, en soutenant la croissance des entreprises existantes sur le territoire et en contribuant activement à l'implantation de nouvelles entreprises.

Hébergé par la Société de la Vallée de l'aluminium (SVA) depuis 2004, le créneau occupe une position stratégique dans les productions à fort contenu technologique et à teneur élevée en savoir-faire. Le recyclage et la valorisation des résidus de production de l'aluminium sont également au programme du créneau. Pour le quinquennat allant de 2012 à 2017, le créneau s'est donné les objectifs d'affaires suivants :

- **Objectif 1** : Contribuer à l'implantation d'au moins cinq nouvelles entreprises de transformation de l'aluminium dans la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean.
- **Objectif 2** : Contribuer à augmenter le nombre d'emplois au sein des entreprises et des organismes dans son périmètre d'intervention.
- **Objectif 3** : Inciter à des investissements de 20 M\$ dans des projets liés à la transformation de l'aluminium.

#### 1.2.2 L'offre de service du créneau et la clientèle visée

Le 24 mars 2012, le plan d'action 2012-2017 du créneau a été approuvé par le Ministère et les principaux acteurs régionaux du développement du secteur de l'aluminium. Le plan d'action du créneau précise ses objectifs opérationnels et l'offre de service dans les six axes de développement suivants :

##### 1. Les entreprises

- Aider à l'implantation de nouvelles entreprises et faciliter l'expansion et la consolidation des entreprises existantes.

##### 2. Le financement

- Améliorer l'accessibilité aux divers soutiens financiers offerts.

##### 3. R-D, innovation et transfert

- Augmenter l'utilisation des différentes structures et infrastructures de recherche et développement (R-D) de la région par les petites et moyennes entreprises (PME).

##### 4. Formation et main-d'œuvre

- Augmenter les compétences techniques de la main-d'œuvre et susciter l'intérêt des jeunes pour les métiers liés à l'aluminium.

##### 5. Utilisation du matériau

- Travailler en collaboration avec tous les partenaires québécois du secteur de l'aluminium pour promouvoir l'utilisation judicieuse de l'aluminium.

##### 6. Entrepreneuriat et organismes de soutien

- Contribuer activement à l'amélioration de l'environnement d'affaires de la région et favoriser la collaboration des entreprises en ce qui a trait à la réalisation de projets communs et structurants.

Les objectifs opérationnels détaillés sont présentés sur le site Internet du créneau, à l'adresse [www.valuminium.ca/fr/accord](http://www.valuminium.ca/fr/accord). La clientèle du créneau se compose d'entreprises de production et de transformation d'aluminium et de fabricants d'équipement spécialisé de production, appuyés par plusieurs centres de recherche publics et privés. La liste de ces entreprises et centres est sur le site Internet du créneau d'excellence<sup>1</sup>.

### 1.2.3 Le portrait financier de l'organisme

Le tableau 1.2 ci-dessous présente les revenus du créneau, selon les états financiers audités. Chaque année, il reçoit une subvention de 90 000 \$ pour son fonctionnement, laquelle est complétée par un financement reçu de la SVA pour le paiement des charges fixes (loyer et gestion).

Tableau 1.2

#### Revenus du créneau Transformation de l'aluminium

Revenus annuels	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
– Subvention du MESI pour le fonctionnement	100 000	100 000	90 000	90 000	80 000
– Soutien de la SVA	17 962	723	11 320	12 461	8 823
<b>Total des revenus</b>	<b>117 962 \$</b>	<b>100 723 \$</b>	<b>101 320 \$</b>	<b>102 461 \$</b>	<b>88 823 \$</b>
Bénéfice net de l'exercice	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$

Source : États financiers audités de l'organisme du 1<sup>er</sup> avril 2012 au 31 mars 2016. Les données 2016-2017 sont provisoires, et les montants indiquent les revenus du créneau du 1<sup>er</sup> avril 2016 au 31 décembre 2016.

## 1.3 L'INTERVENTION DU MINISTÈRE

### 1.3.1 La chaîne des résultats attendus

La chaîne des résultats attendus de l'intervention ministérielle est détaillée à l'annexe 1 par le modèle logique du programme. Ce modèle 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. La mission, les activités et les résultats du créneau financé doivent donc s'inscrire dans la chaîne des résultats du programme qui le finance.

Le créneau d'excellence Transformation de l'aluminium s'inscrit dans la démarche ACCORD<sup>2</sup> du gouvernement du Québec, une stratégie gouvernementale 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, au moyen du Programme d'appui au développement des secteurs stratégiques et des créneaux (PADS). Le PADS appuie financièrement le fonctionnement et les projets des créneaux d'excellence et des grappes industrielles en vue de favoriser l'atteinte des résultats suivants :

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

Les retombées économiques induites par ces résultats sont le développement de marché 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, et le maintien et la création d'emplois en région dans des secteurs clés pour le Québec.

<sup>1</sup> TDL [en ligne, le 27 février 2017], [www.valuminium.ca/fr/la\\_grappe\\_industrielle](http://www.valuminium.ca/fr/la_grappe_industrielle).

<sup>2</sup> MESI [en ligne, le 27 février 2017], [www.economie.gouv.qc.ca/objectifs/creer-liens/demarche-accord/](http://www.economie.gouv.qc.ca/objectifs/creer-liens/demarche-accord/).

### 1.3.2 L'aide financière du Ministère

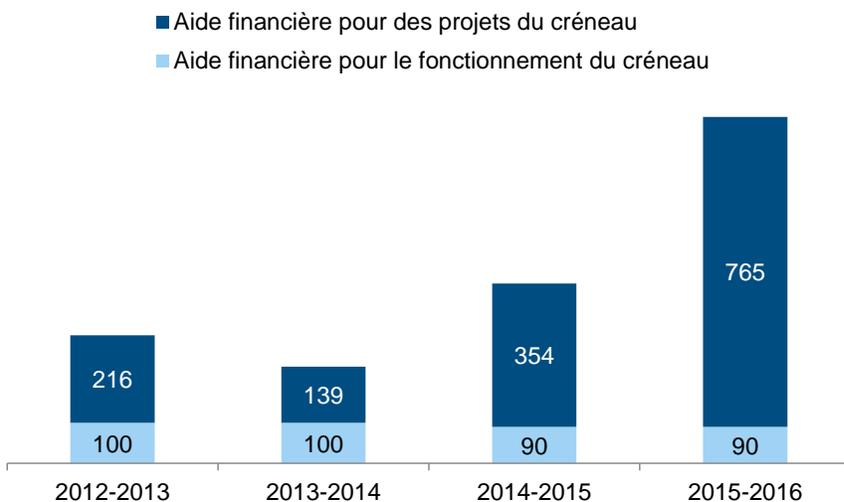
Du 1<sup>er</sup> avril 2012 au 31 décembre 2016, **1,93 M\$ d'aide financière** ont été accordés pour le fonctionnement et les projets du créneau, dont 460 k\$ pour le fonctionnement et 1 474 k\$ pour des projets structurants. Ces projets ont été financés à 69 % par le programme PADS et à 31 % par le Programme de soutien à la valorisation et au transfert (PSVT).

Le graphique 1.1 ci-après présente l'aide financière du Ministère versée au créneau pour son fonctionnement et versée aux promoteurs des projets liés au créneau, du 1<sup>er</sup> avril 2013 au 31 mars 2016. La période du 1<sup>er</sup> avril 2016 au 31 décembre 2016 est absente, car ses données sont provisoires.

- Une aide de 380 k\$ a été accordée pour le fonctionnement du 1<sup>er</sup> avril 2012 au 31 mars 2016. L'aide financière a été versée directement au créneau par le programme PADS et est auditée dans ses états financiers.
- Une aide de 80 k\$ a été accordée pour le fonctionnement du 1<sup>er</sup> avril 2016 au 31 décembre 2016. Les montants d'aide pour les projets ne sont pas disponibles. Aucun montant de cette période n'est illustré dans le graphique 1.1 ci-dessous.
- Une aide de 1 474 k\$ d'aide a été accordée pour des projets du 1<sup>er</sup> avril 2012 au 31 mars 2016. L'aide financière a été versée au promoteur du projet. Le promoteur peut être une entreprise, un organisme ou le créneau. Par conséquent, la totalité de l'aide n'a pas été versée directement au créneau. Le projet a été attribué au créneau, car celui-ci a participé au montage et à la coordination de la réalisation du projet.

#### Graphique 1.1

**Aide financière du Ministère pour le créneau Transformation de l'aluminium, du 1<sup>er</sup> avril 2012 au 31 mars 2016, en k\$**



Source : Documentation administrative du MESI et du créneau, compilation MESI.

### 2.1 CRITÈRE 1 : LA MASSE CRITIQUE ET LE PÉRIMÈTRE

#### LES CIBLES

1. La présence d'un noyau d'organisations participant régulièrement aux activités du créneau.
2. La présence d'entreprises et d'organismes dans son secteur et dans sa région.

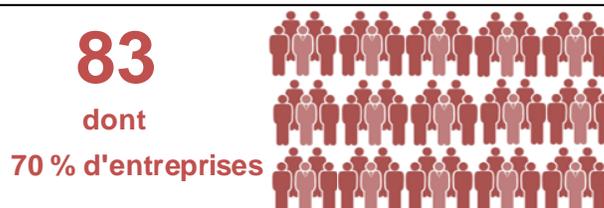
#### Constats relatifs à la cible 1

##### La cible 1 est atteinte.

- Au 31 décembre 2016, 83 organisations participent régulièrement aux activités et aux projets du créneau. Ce noyau comprend 58 entreprises, dont 95 % de PME, 13 organismes à but non lucratif (OBNL), 8 administrations publiques et 4 établissements d'enseignement. De 2012 à 2016, il est constaté une progression de 63 % du nombre d'organisations faisant partie du noyau de participants réguliers.

#### Graphique 2.1

Noyau d'organisations participant régulièrement aux activités et aux projets du créneau, au 31 décembre 2016



Source : Documentation créneau et MESI, compilation MESI.

Le créneau compte un noyau dur de 20 organisations s'impliquant comme maîtres d'œuvre dans la réalisation de son plan d'action 2012-2017. Les grands donneurs d'ordres comme les alumineries participent à la plupart des activités et des projets.

Par ailleurs, les membres du comité de créneau confirment à l'unanimité que la notoriété du créneau incite les entreprises de la filière industrielle régionale à participer au créneau et que sa programmation tient compte des besoins des organisations participant aux projets.

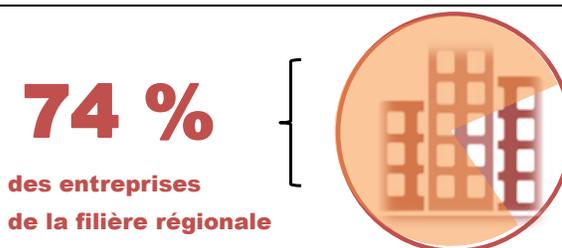
#### Constats relatifs à la cible 2

##### La cible 2 est atteinte.

- Au 31 décembre 2016, le périmètre du créneau compte 137 organisations, dont 105 entreprises. Le périmètre est constitué par les organisations qui participent régulièrement ou occasionnellement aux activités et aux projets du créneau.
- Les 105 entreprises du périmètre du créneau représentent 74 %<sup>3</sup> des entreprises de la filière de la transformation de l'aluminium en région. Ces entreprises sont des équipementiers ou des transformateurs d'aluminium en produits semi-finis.

#### Graphique 2.2

Périmètre du créneau dans la filière industrielle régionale de la transformation de l'aluminium, au 31 décembre 2016



Source : Documentation créneau et MESI, compilation MESI.

Il existe un écart de 26 % entre le nombre d'entreprises faisant partie du périmètre du créneau et la répartition régionale présentée dans la Stratégie québécoise de développement de l'aluminium. Cet écart s'explique par le fait que le créneau comptabilise dans son périmètre les entreprises qui transforment au moins 50 % d'aluminium dans leur production ou qui ont une influence importante dans le créneau.

<sup>3</sup> La filière régionale de la transformation de l'aluminium comptait 141 entreprises en décembre 2015, d'après les données fournies par l'Institut de la statistique du Québec et compilées par le Ministère. Les secteurs du Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN) concernés sont les suivants : 3313, 3315, 332, 333 et 335. La fiabilité de ce chiffre de 141 entreprises est confirmée par : *L'avenir prend forme – Stratégie québécoise de développement de l'aluminium 2015-2025*, page 15 [En ligne, le 24 mars 2017].  
[[www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/publications/publications/administratives/strategies/strategie\\_aluminium.pdf](http://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/publications/publications/administratives/strategies/strategie_aluminium.pdf)].

### ✓ CIBLES 1 et 2

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

Les résultats sont jugés très satisfaisants, car ils dépassent les attentes dans les deux cibles. La progression du noyau d'organisations parties prenantes du créneau s'explique par le nombre croissant de projets mis en œuvre avec des entrepreneurs et par le nombre croissant de relations avec les entreprises. En gérant et en accompagnant plusieurs entreprises et projets, le créneau visite également plusieurs usines et crée des relations durables avec les entrepreneurs qui sont mobilisés et participent davantage aux activités du créneau. À cet effet, la promotion, la publicité, et les publications sur Internet, par exemple sur les réseaux sociaux, aident le créneau à se faire connaître.

Par ailleurs, le comité de créneau souligne la notoriété du créneau, en ajoutant qu'il est très connecté à son écosystème et conscient des enjeux régionaux, nationaux et internationaux du développement de la filière industrielle.

Au 31 décembre 2016, le périmètre du créneau compte 137 organisations, dont 105 entreprises, une progression de 7 % depuis le 1<sup>er</sup> avril 2012. Plusieurs de ces entreprises sont considérées comme des leaders dans la filière et ont une portée nationale et internationale.

## 2.2 CRITÈRE 2 : LA MOBILISATION ET LE FINANCEMENT

### LES CIBLES

3. Progression ou stabilité du nombre d'entreprises et d'organisations participant au créneau.
4. Des investissements en espèces dans les activités et les projets du créneau.
5. Des activités et des projets ou la participation à des activités et projets, chaque année.

### Constats relatifs à la cible 3

#### La cible 3 est atteinte.

- Du 1<sup>er</sup> avril 2012 au 31 décembre 2016, le nombre d'entreprises et d'organismes du périmètre du créneau a progressé de 7 %, passant de 128 à 137.
- Au 31 décembre 2016, les 105 entreprises du périmètre du créneau ont participé 363 fois aux activités et aux projets, et les 32 organisations l'ont fait 148 fois.
- Ces chiffres de participation incluent les missions commerciales, les projets des programmes PADS ou PSVT du Ministère, les formations, les rencontres des maîtres d'œuvre et les rencontres entre les intervenants.

#### Graphique 2.3

Organisations ayant participé aux activités et aux projets du créneau, du 1<sup>er</sup> avril 2012 au 31 décembre

**137 au total, dont :**



**105 entreprises**



**32 autres organisations**

Source : Documentation créneau et MESI, compilation MESI.

Voici deux d'activités du créneau ayant contribué à la création d'un réseau industriel dans sa filière :

- En décembre 2015, le créneau a organisé une journée de concertation, où toutes les entreprises et tous les maîtres d'œuvre ont été invités à discuter des problématiques et des pistes de solution se rapportant aux enjeux qui touchent le créneau. Plus de 50 entreprises et organismes ont participé à cette journée.
- Au total, 41 entreprises de la région ont exposé leurs produits et leurs innovations à l'occasion de l'édition 2014 du salon La Vallée de l'aluminium en affaires. La présence de 260 participants a été notée.

### Constats relatifs à la cible 4

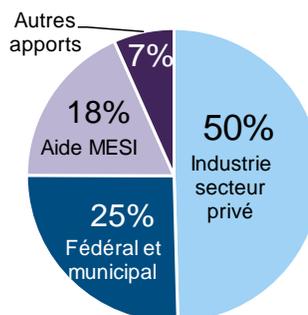
#### La cible 4 est atteinte.

- Du 1<sup>er</sup> avril 2012 au 31 décembre 2016, le créneau a généré 10,6 M\$ d'investissements dans ses activités et ses projets. Les entreprises ont investi 50 % des montants. Les aides financières des trois paliers de gouvernement représentent 43 % du total.
- Le montant de 10,6 M\$ concerne les projets touchant directement le créneau, dont les projets PADS, et le financement de fonctionnement accordé par le Ministère.
- Les investissements dans les activités et les projets du créneau ont connu une très forte croissance, passant de 700 k\$ en 2012 à plus de 7 M\$ en 2016.
- Chaque année, pour son plan d'action, le créneau travaille avec un nombre important d'acteurs socioéconomiques et d'entreprises, actifs par exemple en formation et en R-D.

#### Graphique 2.4

#### Investissements dans les activités et les projets du créneau, 1<sup>er</sup> avril 2012 au 31 décembre 2016

#### Investissement total : 10,6 M\$



Source : Documentation créneau et MESI, compilation MESI.

### Constats relatifs à la cible 5

#### La cible 5 est atteinte.

- Le graphique 2.5 ci-contre témoigne des réalisations du créneau pour la période évaluée<sup>4</sup>.
- Les activités structurantes correspondent à des rencontres entre intervenants régionaux qui soutiennent les projets de transformation d'aluminium, à la mise en place du mécanisme et l'instauration de « réseaux express », et à la participation du créneau à des événements.
- Les 21 projets structurants sont des projets conduisant à des résultats pour les entreprises et dont le créneau est une partie prenante ou l'instigateur. Des exemples représentatifs sont détaillés à l'annexe 2.
- Les réalisations en matière d'aide à la formation sont décrites au critère 9 du rapport.
- Le créneau participe en règle générale aux deux activités de promotion internationale suivantes : Arabal, au Moyen-Orient, et Aluminium Düsseldorf, en Allemagne.

#### Graphique 2.5

#### Activités réalisées par le créneau, du 1<sup>er</sup> avril 2012 au 31 décembre 2016



**102**

#### activités structurantes, dont:

- 66 activités de maillage industriel
- 30 activités de promotion et d'animation
- 6 activités de formation



**21**

#### projets structurants réalisés avec des industriels pour un coût total de 10,1 M\$

- 42 % de financement public
- 58 % de financement privé et OBNL



**129**

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

- 71 invitations à des ateliers, à des projets, à des formations et à des études
- 58 invitations à des colloques et des missions commerciales

Source : Documentation créneau et MESI, compilation MESI.



### CIBLES 3 à 5

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

**Les résultats sont jugés très satisfaisants**, car ils dépassent les attentes dans les trois cibles. Le périmètre du créneau et sa masse critique d'entreprises sont des forces, mais c'est l'implantation du créneau dans son milieu qui fait de la mobilisation des entreprises et des acteurs une force importante. Les investissements témoignent de la participation du milieu et montrent son implication dans le créneau. Les activités et les projets du créneau contribuent à l'atteinte du résultat visé par le Ministère : la création d'un réseau industriel.

<sup>4</sup> Le coût total de 10,1 M\$ des projets structurants correspond aux 10,6 M\$ d'investissements constatés à la cible 4, moins les aides du Ministère pour le fonctionnement (460 k\$ du 1<sup>er</sup> avril 2012 au 31 décembre 2016).

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

#### LES CIBLES

6. La réalisation de partenariats interrégionaux.
7. Au moins 30 % des activités réalisées en collaboration avec des partenaires.
8. La réalisation de plusieurs projets interrégionaux sur la période évaluée.

#### Constats relatifs à la cible 6

##### La cible 6 est atteinte.

- Le graphique 2.6 ci-contre témoigne des réalisations du créneau, qui comprennent par exemple celles-ci :
  - Collaboration officielle à la Conférence internationale de l'aluminium du Canada (CIAC) (interrégional).
  - Entente de collaboration avec AluQuébec pour la réalisation de son chantier Équipementiers, depuis 2015.
  - Entente de partenariat avec la société d'investissement Takamul, située à Oman.

#### Constats relatifs à la cible 7

##### La cible 7 est atteinte.

- Le graphique 2.7 ci-contre témoigne des réalisations du créneau, qui incluent par exemple :
  - Entente de partenariat avec le Centre québécois de développement durable, depuis 2014, permettant au créneau de siéger à ses comités et de recruter des entreprises (régional).
  - Entente avec la société Bayat Legal Services, située à Dubaï, pour la supervision et l'administration de l'agent commercial du projet de projet Export-Équipementiers.

#### Constats relatifs à la cible 8

##### La cible 8 est atteinte.

- Le graphique 2.8 ci-contre témoigne des réalisations du créneau :
  - Le créneau est entre autres membre d'un comité de prospection et d'un comité de marketing avec Investissement Québec (IQ), AluQuébec et des représentants du gouvernement du Québec. Ce comité se réunit environ quatre fois par année (interrégional).

#### Graphique 2.6

Partenariats réalisés par le créneau et collaborations, du 1<sup>er</sup> avril 2012 au 31 décembre 2016



Source : Documentation créneau et MESI, compilation MESI.

#### Graphique 2.7

Proportion d'activités structurantes réalisées en collaboration avec d'autres organisations, 1<sup>er</sup> avril 2012 au 31 décembre 2016



Source : Documentation créneau et MESI, compilation MESI.

#### Graphique 2.8

Projets interrégionaux et intercréneaux auxquels a pris part le créneau, 1<sup>er</sup> avril 2012 au 31 décembre 2016

14 projets au total, dont :



Source : Documentation créneau et MESI, compilation MESI.



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

Les résultats sont jugés très satisfaisants, car ils dépassent les attentes dans les trois cibles. Par ailleurs, le comité de créneau confirme à l'unanimité les résultats excellents du créneau en matière de partenariats et de collaborations.

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

#### LES CIBLES

9. La réalisation à 95 % du plan d'action du créneau.
10. La présence d'au moins trois cas à succès parmi les réalisations du créneau.

#### Constats relatifs à la cible 9

##### La cible 9 est atteinte.

- Au 31 décembre 2016, le plan d'action 2012-2017 du créneau est réalisé à 97 %.
  - Quatre-vingt-sept des 90 actions programmées sont réalisées. Le projet d'implantation d'un fonds de capital de risque n'est pas réalisé, en raison des difficultés à lever les capitaux nécessaires. Les deux autres actions non complétées concernent des activités liées à la formation.
  - Les 18 projets structurants programmés initialement sont réalisés en totalité.
  - Les 6 objectifs stratégiques sont atteints, de même que les 26 objectifs opérationnels.
  - Les membres du comité de créneau valident les constats précédents. Ils ajoutent que le créneau fait beaucoup avec peu.

#### Graphique 3.1

Degré de réalisation du plan d'action du créneau, (état de situation au 31 décembre 2016)

97%  
des 90 actions prévues complétées

100%  
des 18 projets structurants complétés  
et prévus dans le plan d'action



Source : Documentation créneau et MESI, compilation MESI.

Note : Le graphique 2.5 indique que 21 projets structurants ont été réalisés. Comme 18 projets avaient été programmés, cela signifie que le créneau a réalisé 3 projets de plus que prévu initialement dans son plan d'action.

#### Constats relatifs à la cible 10

La cible 10 est atteinte. Les trois cas à succès sont les suivants :

##### 1. La mise en place d'une usine d'extrusion

Émanant directement du créneau, le projet d'implantation d'une usine d'extrusion au Saguenay-Lac-Saint-Jean est un des cas à succès les plus probants de la région au cours des dernières années. L'extrusion est un des grands procédés de deuxième transformation de l'aluminium. Environ 40 % de l'aluminium utilisé pour fabriquer des produits finis provient de l'extrusion. Par contre, le marché de l'extrusion comprend de grands joueurs, entre autres américains et chinois, offrant généralement des produits standards fabriqués à grand volume. L'idée de l'usine d'extrusion a émergé de la visite d'un salon commercial en Italie. Ainsi, une première étude du créneau a permis de découvrir une niche importante pour un extrudeur qui pourrait offrir des extrusions sur mesure avec une possibilité d'acheter de plus petites quantités. Le créneau a ensuite trouvé des partenaires privés pour poursuivre l'étude de faisabilité et avancer l'analyse de rentabilité en collaboration.

Le créneau a collaboré avec les promoteurs (une PME de la région) tout au long du projet (étude de faisabilité, financement, commercialisation, définition des enjeux d'affaires, etc.) et demeure son partenaire à ce jour.

L'usine a généré des investissements de plus de 12 M\$ et la création d'environ 25 emplois, apportant des retombées importantes pour le créneau. La répercussion plus importante de l'usine est qu'elle constitue un gisement d'occasions de développement. En effet, l'extrusion ouvre la porte à toute une filière de fabrication de produits finis, d'assemblage, d'usinage et de traitement de surface en région. Une multitude de nouveaux projets peuvent donc être développés en lien avec l'extrusion, et des clients internationaux importants pourraient localiser des établissements de fabrication à proximité de l'usine.

De plus, plusieurs entreprises régionales et québécoises peuvent dorénavant s'approvisionner au Québec (possibilité d'acheter en petits lots, délais de livraison beaucoup plus courts, etc.). De plus, le modèle d'affaires permet aux clients de faire le design de leurs produits à partir d'extrusions qui répondent à leurs besoins, et non à partir de ce qui est disponible de façon standard sur les marchés. Enfin, l'usine teste l'extrusion d'alliages spécialisés non conventionnels, ce qui pourrait engendrer de nouvelles possibilités.

### 2. Export-Équipementiers

Export-Équipementiers est un projet extrêmement porteur qui émane du créneau TDL. Une première étude a été financée par le PADS en 2014 afin de cibler le marché le plus porteur et les meilleures façons de pénétrer ce marché. En dernière analyse, c'est le Moyen-Orient qui présentait les meilleures occasions pour les équipementiers régionaux et la façon de pénétrer le marché était de s'y installer. Le projet a donc été pensé et monté par le créneau, qui a invité tous les équipementiers Saguenay-Lac-Saint-Jean à se rassembler pour former un consortium de ventes.

Le projet est toujours géré par la SVA. Les volets financier et administratif sont totalement sous la responsabilité du créneau. La gestion faite par l'agent d'affaires et d'autres éléments se décident avec le comité de gestion, qui se rassemble environ une fois par mois.

Le potentiel de ventes pour la prochaine année est de plusieurs millions de dollars. Ce projet permet aux équipementiers du consortium de développer de nouveaux marchés, de commercialiser leurs innovations à l'international, d'accroître leurs exportations, d'augmenter leur chiffre d'affaires, et de créer des synergies et des maillages entre eux.

### 3. Projet Forge et Nature Alu

Dans le plan d'action du créneau se trouvait la création d'une usine de fabrication d'aluminium haute pureté. Le créneau a documenté le dossier et soutient actuellement un groupe de plusieurs entrepreneurs qui développent une machine de ségrégation de l'aluminium pour lui conférer une ultra-haute pureté. Cet aluminium à très haute valeur ajoutée est utilisé dans plusieurs industries et permet de grandes marges bénéficiaires. Le créneau a également soutenu le montage du financement du projet.

Actuellement, des experts construisent la machine de traitement de l'aluminium, qui entrera en activité dans quelques semaines. L'ouverture officielle de l'usine se fera au cours de la prochaine année, entraînera la création d'une vingtaine d'emplois et nécessitera des investissements d'environ 12 M\$.

Tout comme l'usine d'extrusion, la présence d'aluminium haute pureté pourrait avoir des effets structurants sur la région en permettant de transformer le matériel en aval. Il s'agit donc d'un avantage concurrentiel pour la prospection de nouveaux investisseurs.



#### CIBLES 9 et 10

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

Les résultats sont jugés très satisfaisants, car ils dépassent les attentes dans les trois cibles. Pour information, le coût total des activités et des projets complétés du plan d'action est de 10,5 M\$ (les 10,6 M\$ de la cible 4, moins les frais de gestion).

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

#### LES CIBLES

11. Une majorité de membres industriels 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.

- Au 31 décembre 2016, le comité de créneau compte 13 organisations membres, dont 8 entreprises, soit la majorité. Le comité de créneau est l'équivalent d'un conseil d'administration.
- Les cinq autres organisations représentent les acteurs socioéconomiques dans la filière régionale de la transformation de l'aluminium.
- Par ailleurs, le comité est représentatif de la région, car il compte des organisations de la MRC du Fjord-du-Saguenay et de la MRC de Lac-Saint-Jean-Est.
- Tous les membres du comité consultés valident ces constats. Ils ajoutent que le fonctionnement du comité est adéquat et permet de prendre des décisions appropriées pour le développement du créneau et de la filière.

#### Graphique 3.2

##### Composition du comité de créneau, (état de situation au 31 décembre 2016)



Source : Documentation créneau et MESI, compilation MESI.

### Constats relatifs à la cible 12

#### La cible 12 est atteinte.

Les mécanismes de gestion en place permettent au créneau de se doter d'objectifs stratégiques à atteindre et d'objectifs opérationnels destinés à déterminer les résultats visés sur cinq ans. À cet effet, un plan d'action a été défini pour la période de 2012 à 2017. Il est mis à jour selon l'état d'avancement des actions, environ une fois par année. Chaque année, un budget prévisionnel est présenté, et il fait l'objet d'un suivi mensuel. Un rapport mensuel détaillé, fait par la directrice du créneau, est adressé à tous les membres du comité de créneau, ce qui représente 11 rencontres par année. Un procès-verbal est rédigé à la suite de chaque rencontre.

Un bilan annuel est également rédigé chaque année. Le comité de créneau est régi par les mêmes règles de gouvernance que la SVA en ce qui concerne le quorum, les règlements généraux et les résolutions. Le quorum est composé de la majorité des membres votants (excluant les observateurs).

Le comité directeur du créneau, ou comité de suivi, se réunit environ trois fois par année, et sa tâche est principalement d'orienter, de planifier et de faire progresser des actions concrètes pour faire avancer le plan d'action. Ce comité soutient également la préparation des rencontres des maîtres d'œuvre, qui réunissent au moins une fois par année tous les acteurs principaux touchant le créneau TDL. Il existe également un comité consultatif, composé notamment d'experts techniques ou socioéconomiques, dont la tâche est d'évaluer les projets. Il se réunit environ une à deux fois par mois.

Les membres du comité de créneau consultés dans cette évaluation valident les constats précédents. Par ailleurs, ils sont d'avis que le comité s'est doté de règles de fonctionnement efficaces et que le secteur privé est bien représenté.



#### CIBLES 11 et 12

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

**Les résultats sont jugés très satisfaisants**, car ils dépassent les attentes dans les trois cibles. Le secteur privé est majoritaire dans le comité de créneau. Deux des membres du comité suggèrent de recruter davantage de PME à l'occasion des rotations d'administrateurs et de faire participer davantage les gens d'affaires à la proposition des projets structurants. Les mécanismes de gouvernance, d'administration et de gestion des risques mis en place sont efficaces et permettent de contrôler adéquatement les facteurs susceptibles de menacer la réalisation du plan d'action du créneau.

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

#### LES CIBLES

13. La promotion par le créneau de son secteur d'activité et de sa région.
14. Le développement d'une image de marque du créneau et de son secteur.
15. La réalisation de communications et d'interventions dans les médias.

#### Constats relatifs aux cibles 13 et 14

##### Les deux cibles sont atteintes.

- L'image de marque développée par le créneau est la marque « Vallée de l'aluminium ». Elle est étroitement associée à celle de la SVA. Le plan d'action du créneau prévoit la protection de la marque dans plusieurs pays.
- L'activité la plus importante pour l'image de marque du créneau est sans aucun doute le **salon La Vallée de l'aluminium en affaires**, organisé par le créneau et la SVA tous les trois ans.

#### Graphique 3.3

Activités de promotion et de développement de l'image de marque du créneau, du 1<sup>er</sup> avril 2012 au 31 décembre 2016

10

activités de promotion

92

représentations à des événements



Source : Documentation créneau et MESI, compilation MESI.

Se tenant au cœur de la Vallée de l'aluminium, l'un des sites les plus avantageux au monde pour transformer l'aluminium, le salon La Vallée de l'aluminium en affaires est rapidement devenu un événement incontournable en Amérique du Nord. Depuis sa première édition en 2005, il connaît une popularité croissante et suscite des retombées d'affaires significatives pour les entrepreneurs exerçant leurs activités dans l'industrie de l'aluminium. Avec ses 400 participants provenant de 10 pays, 75 exposants et un taux de satisfaction de 95 %, il a été l'évènement du domaine de l'aluminium le plus important au Canada en 2014, lors de sa plus récente édition. La préparation de la prochaine édition est déjà amorcée depuis plus d'un an. Cette sixième édition se tiendra les 23 et 24 mai 2017, au complexe universitaire de l'Université du Québec à Chicoutimi, sous le thème « S'allier pour briller sur les marchés ». Un comité est également mis en place pour soutenir l'organisation de ce projet.

#### Constats relatifs à la cible 15

##### La cible 15 est atteinte.

Du 1<sup>er</sup> avril 2012 au 31 décembre 2016, le créneau a réalisé de nombreuses communications et interventions dans les médias. Entre autres, il a publié 52 articles dans des journaux, a participé à 10 reprises à des émissions de radio, a été invité 4 fois à la télévision et a fait 13 autres interventions (conférences de presse, par ex.).

D'après les membres du comité de créneau consultés, la filière industrielle régionale est mieux connue depuis la création du créneau, et ce, grâce à la promotion et aux communications réalisées par le créneau.



**CIBLES**  
**13 à 15**

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

Les résultats sont jugés très satisfaisants, car ils dépassent les attentes dans les trois cibles. Le créneau maîtrise sa communication et a une bonne stratégie de promotion de l'image de marque, en organisant par exemple trois activités par année où les médias sont invités (bilan annuel, conférences de presse). Par ailleurs, le créneau annonce systématiquement ses projets par des conférences de presse, ou par des communiqués de presse pour les plus petits projets.



### 4.1 CRITÈRE 7 : LE DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES

#### LES CIBLES

16. Des effets sur le développement ou la performance des entreprises.
17. Des incidences sur le développement économique régional.

#### Constats relatifs à la cible 16

##### La cible 16 est atteinte.

- Le travail accompli par le créneau en matière de création de réseau industriel dans sa filière contribue à créer des conditions favorables aux alliances, au développement de marché et aux partenariats entre entreprises. De 2012 à 2016, 76 entreprises ont conclu des alliances ou des partenariats.
- Grâce à ces alliances, 45 entreprises ont amélioré leur compétitivité en augmentant leurs ventes ou en améliorant leur productivité.

#### Graphique 4.1

Contribution du créneau à la croissance  
des entreprises, du 1<sup>er</sup> avril 2012 au 31 décembre 2016



45 entreprises ont amélioré  
leur compétitivité (ventes, productivité)



76 entreprises ont conclu des  
partenariats avec d'autres entreprises

Source : Documentation créneau et MESI, compilation MESI.

Par exemple, en 2014 s'est tenue la cinquième édition du salon La Vallée de l'aluminium en affaires, où étaient présents 260 participants, qui ont également utilisé le service d'organisation de rencontres d'affaires personnalisées. Le salon leur permet entre autres de se côtoyer pendant deux jours, d'intensifier leurs relations, de se connaître, et de former des alliances et des partenariats avec les entreprises régionales présentes.

Les dix membres du comité de créneau confirment les retombées positives du réseau industriel coordonné par le créneau sur les ventes et la productivité des entreprises. Les incidences les plus manifestes se traduisent par une meilleure connaissance des occasions d'affaires, ce qui exerce indirectement une influence positive sur la compétitivité des entreprises.

Les résultats les plus évidents et les plus vérifiables se trouvent dans les témoignages d'entreprises suivants<sup>5</sup> :

#### Témoignage de l'entreprise Nature Alu (PME de la région)

L'entreprise a participé à un projet structurant du créneau visant le développement de marché et la création d'alliances industrielles avec deux autres entreprises de la région, pour produire de l'aluminium de haute pureté. Le rôle du créneau a consisté à coordonner et à soutenir l'amorçage du projet, tout en conseillant les participants pour la durée du projet. Pour l'entreprise, les retombées du projet sont la création en 2016 de l'entreprise, la création de 20 emplois et des ventes prévues de 19 M\$ en 2019.

#### Témoignage de l'entreprise Groupe Réfraco (300 employés et chiffre d'affaires de 35 M\$)

Le projet a consisté en une alliance entre six entreprises qui visaient ainsi à partager les coûts du recrutement d'une ressource en développement des affaires dans la zone du Moyen-Orient. Le créneau a contribué à rassembler les compagnies dans un même projet, à trouver de l'aide financière pour amorcer le projet, à planifier les rencontres des comités mensuels de gestion et à coordonner ces comités. Le créneau participé activement au projet en en assurant la gestion administrative liée au travail du vendeur et le paiement de son salaire. Les retombées pour l'entreprise sont des ventes supplémentaires de 1,3 M\$. La présence permanente d'un vendeur sur place, au Moyen-Orient, assure à l'entreprise un nouveau marché ayant un potentiel de ventes beaucoup plus élevé.

<sup>5</sup> Les entreprises ont consenti à faire connaître leur nom.

### Témoignage de l'entreprise Pexal-Tecalum Canada (15 employés et chiffre d'affaires de 2 M\$)

Le projet a consisté à soutenir le démarrage d'une usine d'extrusion et le développement de marché. Le rôle du créneau a consisté à participer aux études de marché et à promouvoir l'extrusion, ce qui a accéléré et consolidé les démarches de l'entreprise. Les retombées pour l'entreprise se traduisent par la création de 15 à 25 emplois.

D'après ces trois témoignages d'entreprises, le créneau a contribué à la création de 40 emplois et à 2 M\$ de ventes supplémentaires (soit 50 k\$ de chiffre d'affaires par emploi créé). D'autres exemples de réalisations du créneau porteuses de croissance et de développement économique se trouvent à l'annexe 2, section 2.C.

#### Constats relatifs à la cible 17

##### La cible 17 est atteinte.

- Le graphique 4.1 illustre la réalité de la filière de la transformation de l'aluminium dans la région.
- Le créneau est un des acteurs de la filière. Par ses activités et ses projets, il favorise le réseautage industriel et contribue ainsi au développement de la filière dans sa région. L'annexe 2 détaille plusieurs retombées, dans la section 2.C.
- Les dix membres du comité de créneau confirment ces constats. Une meilleure synergie entre les entreprises et les autres acteurs économiques ainsi que la création d'alliances sont au cœur des retombées du créneau.

#### Graphique 4.2

##### Filière industrielle de l'aluminium dans la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean



Source : Documentation créneau et MESI, compilation MESI.  
Estimations en considérant les secteurs SCIAN 31 à 33 et 541.



#### CIBLES 16 et 17

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

**Les résultats sont jugés satisfaisants**, car les deux cibles sont atteintes. Le créneau réussit à induire des effets positifs pour la croissance des entreprises, sans toutefois que ces effets soient attribuables à lui seul. Cependant, de réelles incidences sur le développement économique de la région attribuables au créneau ne sont pas constatées. C'est normal, étant donné que le Ministère attend du créneau qu'il contribue à créer un réseau industriel favorisant le développement économique.

## 4.2 CRITÈRE 8 : INNOVATION, RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

#### LES CIBLES

18. La réalisation de projets visant l'innovation des entreprises.
19. La réalisation d'investissements en R-D induite par les projets et les activités du créneau.
20. La commercialisation d'innovations technologiques induite par le créneau.

#### Constats relatifs à la cible 18

**La cible 18 est atteinte.** De 2012 à 2016, quatre projets d'innovation ont été mis en œuvre par le créneau.

1. Un projet financé et coordonné par le créneau en 2015 a visé la fabrication d'unités mobiles en aluminium.

2. Un projet important que le créneau a mis en place, en collaboration avec le Centre des technologies de l'aluminium du CNRC, est le **Consortium de recherche industrielle en assemblage léger (CRIAL)**, dont les activités se sont terminées en 2014. Ce projet de recherche collaborative précompétitive a eu un grand succès auprès des entreprises participantes. Pour cette raison, le Conseil national de recherches du Canada (CNRC) a décidé de poursuivre le projet et de l'élargir au Canada. Le concept novateur du CRIAL est donc repris et se poursuit avec d'autres sources de financement, sous le nom de **Altec**.
3. Le créneau est partenaire dans la réalisation de la **Carte routière technologique du Québec (CRTQ)**, dont la réalisation est prévue dans le plan d'action du créneau. Cette troisième carte routière technologique sera un outil stratégique, unique et novateur réalisé au bénéfice des transformateurs, utilisateurs et équipementiers du secteur de l'aluminium. Plus précisément, l'objectif de la CRTQ-2017 (entreprise en 2015) est de présenter à l'industrie le portrait technologique de la transformation de l'aluminium et son potentiel manufacturier, et de déterminer dix occasions d'affaires et technologiques créatrices de richesse directement liées aux lacunes et aux besoins de cette industrie.
4. La création de la table de concertation **Innovation 02**, en 2013, a permis de promouvoir et de soutenir l'innovation dans les entreprises régionales. La Table a développé le « **kit-innovateur** », un outil pour gérer l'innovation au sein des PME.

### Constats relatifs à la cible 19

#### La cible 19 est atteinte.

- De 2012 à 2016, les activités et les projets du créneau ont généré des dépenses de 5,4 M\$ en R-D des entreprises et des partenaires.
- Les résultats significatifs sont les suivants :
  - Développement d'un vélo électrique pour les personnes en fauteuil roulant.
  - Développement d'une machine de ségrégation de l'aluminium pour fabriquer de l'aluminium de très haute pureté (4N et 5N).
  - Développement d'un système de chauffe-eau air-liquide en aluminium.

#### Graphique 4.3

#### Dépenses R-D des entreprises et des partenaires dans les projets et activités du créneau (2012-2016)



Source : Documentation créneau et MESI, compilation MESI.

### Constats relatifs à la cible 20

#### La cible 20 est atteinte.

Le résultat attendu était la participation à la création d'un environnement d'affaires propice à l'innovation technologique et générateur de nouvelles technologies commercialisables. Cela s'est réalisé. Les retombées précédemment évoquées dans les constats relatifs aux cibles 18 et 19 témoignent des résultats du créneau.

Par ailleurs, les membres du comité de créneau estiment que le créneau a favorisé la commercialisation d'innovations ainsi que le partage de connaissances et d'expertises entre entreprises.

Pour rappel, il n'est pas dans la mission du créneau de gérer un portefeuille de brevets ou de licences, ou encore de proposer des services de protection de la propriété intellectuelle. L'aide à la commercialisation de nouvelles technologies relève plutôt de la SVA, qui a mis en place un accélérateur, en collaboration avec Desjardins-Innovatech.



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

**Les résultats sont jugés très satisfaisants**, car les trois cibles sont atteintes. Les activités et les projets du créneau ont généré d'importants investissements dans la région, sous la forme de dépenses en R-D. Il faut souligner que la filière de l'aluminium dans la région est très bien soutenue par des fonds d'investissement en R-D, notamment le Fonds Rio Tinto Alcan et le Projet d'accès aux technologies (PAT) du Réseau Trans-Al.



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

#### LES CIBLES

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

#### Constats relatifs à la cible 21

##### La cible 21 est atteinte.

Les trois témoignages d'entreprises présentés dans les constats relatifs à la cible 16 font état de 40 emplois créés à la suite de la participation à des projets structurants du créneau. Par son rôle de coordonnateur d'un réseau industriel dans sa filière, le créneau participe indirectement au maintien des 2 490 emplois dans les 105 entreprises de son périmètre d'action. Cependant, les incidences du créneau sur l'attraction de main-d'œuvre est plus diffus.

#### Constats relatifs à la cible 22

##### La cible 22 est atteinte.

- Le créneau a mis sur pied vers novembre 2016 un projet de formation en entreprise pour la soudure d'aluminium, en collaboration avec la Commission scolaire des Rives-du-Saguenay. Cette formation débutera en 2017. Le créneau a déjà mis sur pied plusieurs initiatives avec les commissions scolaires de la région, dont l'initiative « Rêver l'aluminium », créée il y a 11 ans et qui est toujours d'actualité.
- En synchronisation avec le salon La Vallée de l'aluminium en affaires, le créneau a invité la firme Platts à réaliser une formation de deux jours sur le fonctionnement du marché de l'aluminium et le commerce (*trading*) de ce métal.
- Le créneau a réalisé, en collaboration avec la SVA, une séance de formation sur le fonctionnement du marché de l'aluminium, à laquelle ont participé une dizaine d'entreprises.
- Le créneau entretient des partenariats avec des acteurs du soutien à l'emploi (Emploi-Québec, MESS, centres locaux d'emploi, chambres de commerce et autres).
- La Commission des partenaires du marché du travail (CPMT) et Emploi-Québec sont des maîtres d'œuvre du créneau TDL et sont invités au moins une fois par année à la rencontre des maîtres d'œuvre. Le créneau, par l'entremise de la SVA, est également membre de plusieurs chambres de commerce au Saguenay-Lac-Saint-Jean. Pour l'organisation du salon 2014, un stage a aussi été offert à une étudiante universitaire.
- Par ailleurs, le comité de créneau confirme que le créneau œuvre à susciter l'intérêt pour les carrières et formations liées à la filière de la transformation de l'aluminium, et à améliorer les programmes de formation existants.



#### CIBLES 21 et 22

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

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

Agir sur les programmes de formation dans les institutions d'enseignement est une tâche lourde et difficile pour un créneau d'excellence. L'adaptation de programmes existants est difficile pour les intervenants, qui y croient mais qui doivent se battre contre le système de gestion de l'enseignement pour y arriver. Un bon exemple est le Cégep de Jonquière, où il avait été proposé d'inclure un volet aluminium à la formation technique en génie mécanique. Le projet n'a pas reçu de financement et n'a pas été poussé davantage. La même chose s'est produite au niveau universitaire. Considérant ces facteurs hors de contrôle pour un créneau d'excellence, l'attente du Ministère consiste à ce que le créneau prévienne des activités visant à susciter l'intérêt pour les carrières et des ateliers de formation dans son plan d'action, et qu'il s'implique dans le milieu.



### 5.1 PRINCIPAUX RÉSULTATS

Le tableau ci-dessous rappelle les principaux résultats constatés de l'évaluation

Principaux résultats du créneau – Degré d'atteinte des cibles		Atteinte des cibles
Du 1 <sup>er</sup> avril 2012 au 31 décembre 2016		
Légende : ✓ pour cible atteinte; ± pour cible partiellement atteinte; X pour cible non atteinte.		
<b>La pertinence du créneau</b>		
<b>Critère 1 : La masse critique et le périmètre</b>		
– Présence d'un noyau de 83 organisations participant régulièrement au créneau.		✓
– Périmètre du créneau représentant 74 % de la filière industrielle régionale du créneau.		✓
<b>Critère 2 : La mobilisation et le financement</b>		
– 137 organisations dans le périmètre du créneau, dont 105 entreprises (95 % de PME).		✓
– 10,6 M\$ d'investissements dans les projets et activités du créneau (50 % du secteur privé).		✓
– 102 activités structurantes, 21 projets structurants, 129 participations à des activités externes.		✓
<b>Critère 3 : Les partenariats et les collaborations</b>		
– Partenariats : 31 en région, 20 entre régions et 7 à l'international.		✓
– 90 % des 102 activités réalisées avec des partenaires.		✓
– 14 projets interrégionaux et intercréneaux auxquels le créneau a pris part.		✓
<b>L'efficacité du créneau</b>		
<b>Critère 4 : L'atteinte des objectifs du plan d'action</b>		
– Plan d'action 2012-2017 réalisé à 97 % (au 31 décembre 2016).		✓
– 3 cas à succès vérifiés représentatifs des réalisations du créneau.		✓
<b>Critère 5 : La gouvernance et la gestion du créneau</b>		
– 8 entreprises sur les 13 organisations du comité de créneau.		✓
– Mécanismes efficaces de planification, de suivi des résultats et de gestion des risques.		✓
<b>Critère 6 : Le rayonnement et l'image de marque</b>		
– 10 activités de promotion de l'image de marque du créneau.		✓
– 92 représentations à des événements pour promouvoir l'image de marque du créneau.		✓
– Plan de communication : 52 articles de presse, 10 émissions de radio, 4 émissions de télévision.		✓
<b>Les effets du créneau</b>		
<b>Critère 7 : Le développement de marché et la croissance des entreprises</b>		
– Effets induits positifs non quantifiables sur l'amélioration de la compétitivité de 45 entreprises.		✓
– Trois témoignages d'entreprises : 40 emplois créés, 2 M\$ de ventes supplémentaires.		✓
– Contribution par son action au développement de la filière industrielle régionale.		✓
<b>Critère 8 : L'innovation, la recherche et le développement</b>		
– 4 projets structurants visant des innovations, dont une innovation technologique.		✓
– 5,4 M\$ de dépenses en R-D des entreprises dans les projets et activités du créneau.		✓
– Création d'un réseau industriel favorisant l'innovation et la commercialisation de technologies.		✓
<b>Critère 9 : La formation de la main-d'œuvre et l'emploi en région</b>		
– Initiatives et présence constante en formation; contribution à la création de 40 emplois.		✓
– Présence en région de formations en transformation de l'aluminium (collégial et universitaire).		✓



### 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?

L'évaluation a permis de conclure que le créneau est pertinent par rapport aux objectifs du Ministère et qu'il répond à un besoin continu et justifiable de création et de développement d'un réseau industriel régional en transformation de l'aluminium. Par ailleurs, le créneau est complémentaire aux organismes d'aide dans sa filière régionale, et son action ne chevauche pas celle d'autres organismes. Ainsi, il est parfaitement intégré à la SVA et développe de nombreux partenariats avec les acteurs socioéconomiques de la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean.

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

L'évaluation a permis de conclure que le créneau atteint efficacement les résultats de son plan d'action. Au 31 décembre 2016, le degré de réalisation est très avancé. Comme le plan d'action est validé par le Ministère lors du renouvellement de l'entente quinquennale d'aide financière, l'évaluation conclut que le créneau est aussi efficace dans l'obtention des résultats visés par le Ministère. Par ailleurs, les mécanismes de gouvernance, d'administration et de gestion des risques sont efficaces. L'évaluation n'a pas détecté de facteurs de risque pouvant menacer l'atteinte des résultats visés.

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

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

### 5.3 APPRÉCIATION GÉNÉRALE DES RÉSULTATS

La pertinence du créneau par rapport aux objectifs de financement du Ministère est évaluée à 37,85 points sur 40. Des résultats probants sont constatés dans les trois critères évalués.



L'efficacité du créneau dans la réalisation de son plan d'action 2012-2017 est évaluée à 37,70 points sur 40. Des résultats probants sont constatés dans les trois critères évalués.



Les effets du créneau dans son périmètre d'intervention sont évalués à 17,22 points sur 20. Des résultats probants sont constatés dans les trois critères évalués. Les retombées constatées sont induites par les projets du créneau.



L'évaluation des résultats visés aboutit à un pointage de 93 points sur 100. Par rapport aux objectifs du Ministère et aux résultats visés par celui-ci, **la performance du créneau est jugée très satisfaisante, car le score obtenu dépasse 89.**



Le pointage détaillé selon chaque critère est disponible dans la section 1.E de l'annexe 1.



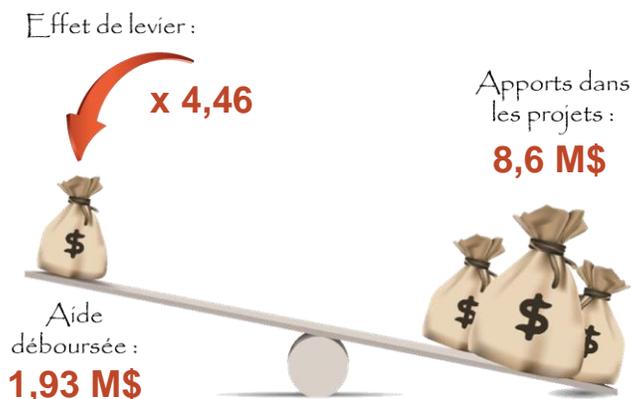
### 5.4 LES PERSPECTIVES DE DÉVELOPPEMENT DU CRÉNEAU

En complément de l'évaluation de la performance du créneau, le comité d'évaluation souhaite une évaluation des perspectives de développement et de la 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?*

L'évaluation conclut que les perspectives sont prometteuses, pour les raisons suivantes :

- Le créneau représente, pour le Ministère, une intervention appropriée, qui s'inscrit dans ses objectifs d'aide au développement économique des régions par le soutien de la création de réseaux industriels dans des secteurs clés pour le Québec. À cet effet, la mission, les objectifs et les activités du créneau s'inscrivent dans les objectifs et les résultats visés du programme du Ministère permettant de le financer<sup>6</sup>. Le créneau est compatible avec les objectifs du Ministère et les résultats visés par celui-ci.
- Le créneau génère un important effet incitatif à l'investissement dans sa filière industrielle régionale. À cet effet, il est constaté un effet de levier de 4,46 des 1,93 M\$ d'aide financière du Ministère. Ainsi, pour chaque dollar d'aide financière du Ministère, 4,46 dollars supplémentaires sont investis par les entreprises et les partenaires dans les activités et les projets du créneau.



- Les résultats obtenus dans les six critères de performance sont excellents : (1) la masse critique et le périmètre, (2) la mobilisation et le financement, (3) les partenariats et les collaborations, (4) le rayonnement et l'image de marque, (5) le développement de marché et la croissance des entreprises et (6) l'innovation, la recherche et le développement.
- La principale force du créneau est la présence d'une masse critique d'entreprises dans sa filière industrielle dont la délocalisation sur un autre territoire est improbable en raison de la présence de barrages hydroélectriques privés dans la région. D'après la Stratégie québécoise de développement de l'aluminium (SQDA)<sup>7</sup>, 141 entreprises sont recensées dans la filière de la transformation de l'aluminium dans la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean.
- Le comité de créneau confirme la pérennité du créneau et ses bonnes perspectives de développement. La consultation effectuée dans l'évaluation donne les constats suivants :
  - L'évolution du créneau dans les cinq prochaines années s'annonce positive.
  - Dans cinq ans, la présence du créneau s'avérera encore pertinente, considérant l'importance de la filière industrielle pour la région et l'évolution probable de son secteur d'activité.
  - Dans cinq ans, le créneau sera encore pertinent, considérant l'utilité prouvée de ses activités et des projets pour la filière industrielle régionale de la transformation de l'aluminium.

<sup>6</sup> À ce sujet, consulter le modèle logique de l'intervention ministérielle, à la section 1.A de l'annexe 1.

<sup>7</sup> MESI [En ligne, le 24 mars 2017]. [[www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/publications/administratives/strategies/strategie\\_aluminium.pdf](http://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/publications/administratives/strategies/strategie_aluminium.pdf)].



- Grâce à ses nombreuses collaborations, le créneau d'excellence Transformation de l'aluminium est implanté très solidement dans son milieu, tant sur la scène régionale que provinciale. Régionalement, l'une des preuves de cet énoncé est le fait que le gouvernement du Québec a reconnu le leadership du créneau, en lui confiant la responsabilité de composer la totalité du groupe de travail Transformation Aluminium dans le cadre du Sommet économique régional Saguenay–Lac-Saint-Jean. Sur la scène provinciale, la SVA et le créneau ont reçu du financement associé à plusieurs mesures dans le cadre de la SQDA<sup>8</sup>. Le créneau s'est même vu confier la réalisation et la coprésidence du chantier Équipementiers d'AluQuébec, ce qui est unique.
- Le degré d'atteinte des objectifs stratégiques du plan d'action 2012-2017 témoigne d'une bonne gestion par le créneau et de sa bonne connaissance de la filière industrielle. Cependant, l'objectif 3 était probablement trop ambitieux, car il a été atteint à moitié.
  - L'objectif 1 est atteint. Au moins cinq nouvelles entreprises de transformation de l'aluminium se sont implantées dans la région durant la période. De 2012 à 2016, huit nouvelles entreprises sont entrées dans le périmètre du créneau.
  - L'objectif 2 est atteint. Les témoignages de trois entreprises indiquent la création de 40 emplois durant la période évaluée (critère 9).
  - L'objectif 3 est en partie atteint. L'objectif d'investissements dans les projets liés au plan d'action du créneau était de 20 M\$. Au 31 décembre 2016, il est constaté des investissements de 10,6 M\$ liés à des aides financières du Ministère.

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

Si l'aide financière du Ministère est renouvelée, le créneau sera invité à porter attention aux éléments suivants :

#### 1. La représentativité des PME au comité de créneau

Au critère 5, les membres du comité suggèrent de recruter davantage de PME à l'occasion des rotations d'administrateurs.

#### 2. Le choix des projets structurants

Au critère 5, les membres du comité suggèrent de faire participer davantage les gens d'affaires à la proposition des projets structurants.

#### 3. Les perspectives pour la filière industrielle régionale

Selon plusieurs membres du comité de créneau, la situation actuelle est difficile, considérant la croissance de l'industrie dans d'autres pays tels que la Chine et les Émirats arabes unis. Mais il y a de l'espoir pour la reprise des marchés et, plus que jamais, le créneau doit continuer à jouer son rôle de coordonnateur et d'organisateur du réseau industriel dans la région.

#### 4. La baisse des investissements dans de nouveaux projets d'aluminerie

Cette baisse des investissements réduit les possibilités de développement des équipementiers régionaux. De concert avec les autres acteurs économiques de la région, le créneau devrait continuer ses efforts pour créer un effet de levier à l'investissement dans de nouveaux projets structurants.

#### 5. La continuité en matière d'effet de levier et de réseautage

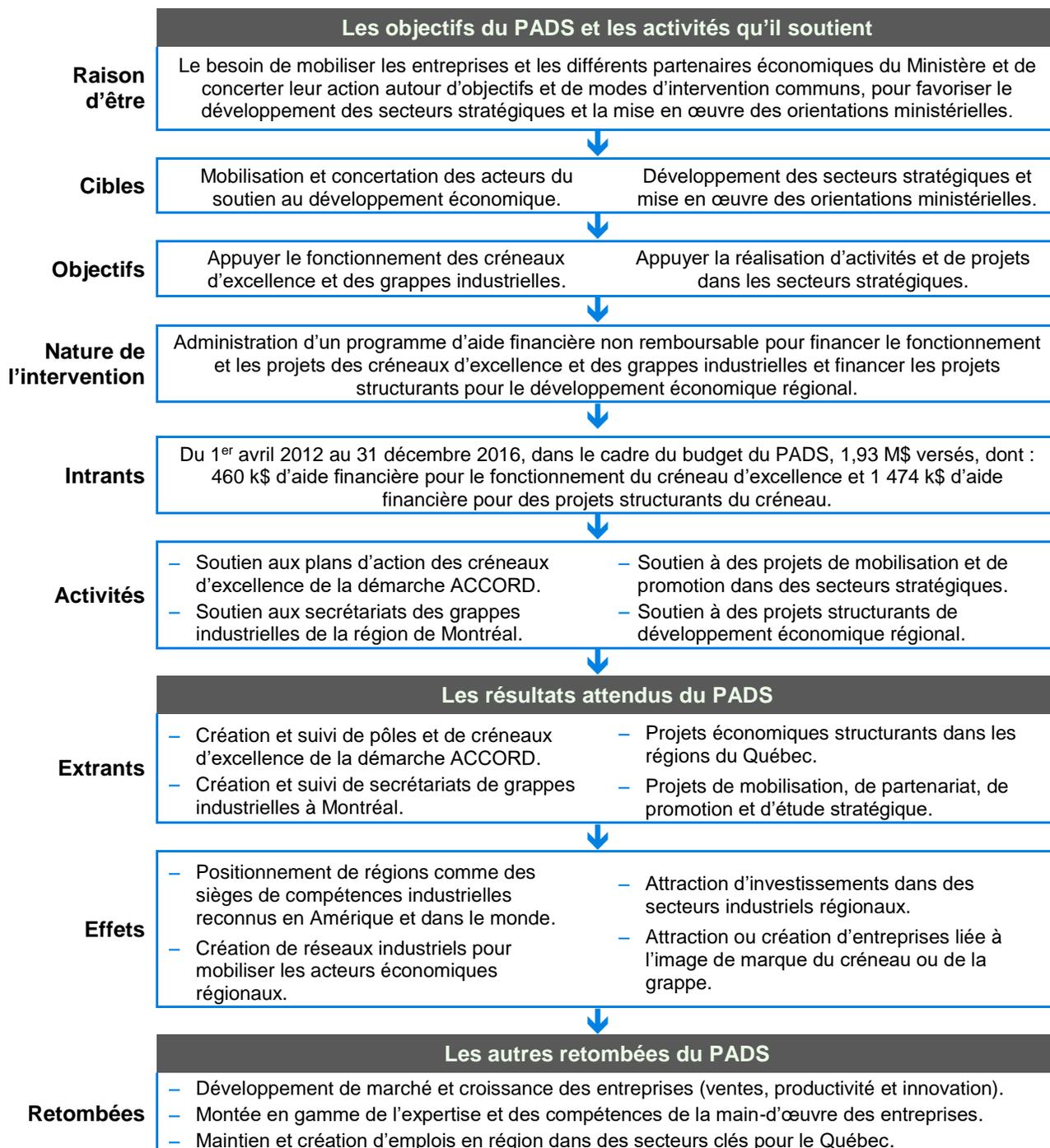
L'effet de levier de l'aide financière du Ministère est bon. Habituellement, le Ministère s'attend à un résultat situé entre 2 et 4. C'est un résultat important pour le Ministère, car il est directement relié à sa mission d'aide au développement économique. Par conséquent, l'incitation à l'investissement est une composante majeure de sa mission. Étant financé pour développer un réseau industriel dans son domaine, le créneau devrait continuer à en faire sa priorité.

<sup>8</sup> MESI [En ligne, le 7 mars 2017].

[www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/publications/administratives/strategies/strategie\\_aluminium.pdf](http://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/publications/administratives/strategies/strategie_aluminium.pdf)

### 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 les finançant.**



### 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 2.1 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'appréciation de chacune des cibles et de chacun des critères, un pointage de 0 à 100 est attribué aux résultats constatés. Ce pointage permet de qualifier les résultats du créneau selon l'une des quatre appréciations présentées dans le tableau 2.1. Le pointage est calculé selon la pondération présentée dans le tableau 2.2 ci-dessous.

- Exemple de 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** : Considérant les trois critères dans le volet Pertinence, chacun d'eux vaut  $40 \div 3 = 13,33$ .
  - **Étape 3** : Considérant deux cibles dans le critère 1 et un pointage possible par cible de 0 si la cible n'est pas atteinte, de 1 point si la cible est en partie atteinte, de 2 points si elle est atteinte et de 3 points si elle est dépassée (l'utilisation de décimales est possible).
  - **Étape 4** : le pointage final est obtenu par règle de trois. Exemple pour deux cibles atteintes :
    - $[(2 + 2) \times 13,33] / 6 = 8,89$  sur 13,33.

**Tableau 2.1**

#### Échelle d'appréciation de la performance

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

**Tableau 2.2**

#### 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

Ce système de pointage permet un accès rapide et permanent à un classement de la performance de chacun des 36 créneaux d'excellence, selon l'information suivante<sup>9</sup> :

#### 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>			

<b>A</b> Performance très satisfaisante (90-100)	<b>C</b> Performance insatisfaisante (50-69)
<b>B</b> Performance satisfaisante (70-89)	<b>D</b> Performance très insatisfaisante (0-49)

<sup>9</sup> Inspiré du système de classement du Conference Board.  
Conference Board [En ligne, le 1<sup>er</sup> décembre 2016]. [[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. Les sources de données utilisées dans la présente évaluation sont les suivantes :

- **Documentation administrative disponible au Ministère**

Cette documentation inclut les éléments suivants :

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

Il s'agit des fichiers de suivi annuel maintenus et actualisés 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 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 qu'ils contiennent est vérifiée.

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

Cette documentation inclut les 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 aux compléments explicatifs du créneau.

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

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

Le comité de créneau regroupe des organisations représentatives de l'activité économique dans la filière industrielle régionale du créneau. Il peut s'agir d'entreprises, d'organismes publics, de centres de recherche, d'organismes à but non lucratif ou d'établissements d'enseignement. Un formulaire portant sur des questions de pertinence, de résultats, de gouvernance et d'efficacité du créneau a été adressé aux membres du comité.

- **Témoignage d'entreprises clientes du créneau**

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

- **Consultation des 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'avis sur la pérennité et les 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 A4 de la page suivante.

Tableau A4

## 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> <li>Les attentes habituelles du Ministère, s'appliquant quelle que soit l'intervention évaluée, ont été utilisées selon le cas. Exemple d'une telle attente : un effet de levier de l'aide d'au moins 2.</li> </ul>
Évaluation rapide, effectuée en huit semaines, ce qui a entraîné une perte de données chiffrées sur les effets et 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 ont été compensées par le recours à la consultation des parties prenantes clés du dossier : entreprises, membres du comité de créneau et membres du comité d'évaluation.</li> </ul>
Les estimations liées aux données de la filière de la transformation de l'aluminium dans la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean ne peuvent pas être traduites par les secteurs SCIAN à quatre chiffres.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les secteurs SCIAN à trois chiffres ont été utilisés pour les données suivantes : PIB, nombre d'emplois, revenus et PIB généré par emploi de la filière dans la région. Les secteurs SCIAN utilisés sont les suivants : 331, 332, 333, 335, 336, 418 et 541.</li> </ul>

## 1.E TABLEAU DE POINTAGE

Évaluation de la performance du créneau Transformation de l'aluminium			
Pointage final des résultats sur 100			
	Score obtenu	Maximum possible	
<b>Pertinence du créneau</b>			
	Critère 1 : La masse critique et le périmètre	12,67	13,33
	Critère 2 : La mobilisation et le financement	11,85	13,33
	Critère 3 : Les partenariats et les collaborations	13,33	13,33
	<i>Sous-total Pertinence (sur 40 points)</i>	<u>37,85</u>	40,00
<b>Efficacité du créneau</b>			
	Critère 4 : L'atteinte des objectifs du plan d'action	12,44	13,33
	Critère 5 : La gouvernance et la gestion du créneau	12,22	13,33
	Critère 6 : Le rayonnement et l'image de marque	13,04	13,33
	<i>Sous-total Efficacité (sur 40 points)</i>	<u>37,70</u>	40,00
<b>Effets du créneau</b>			
	Critère 7 : Le développement de marché et la croissance des entreprises	5,56	6,67
	Critère 8 : L'innovation, la recherche et le développement	5,56	6,67
	Critère 9 : La formation de la main-d'œuvre et l'emploi	6,10	6,67
	<i>Sous-total Effets (sur 20 points)</i>	<u>17,22</u>	20,00
	<b>Total sur 100</b>	<b>92,77</b>	<b>100,00</b>

### 2.A EXEMPLES DE PROJETS STRUCTURANTS DU CRÉNEAU

1. Le créneau Transformation de l'aluminium (TDL) est l'instigateur du projet Export-Équipementiers. Depuis plusieurs années, en collaboration avec de nombreux partenaires, le créneau travaille à soutenir concrètement la commercialisation à l'international des produits des équipementiers de la région. En 2016, ses efforts se sont concrétisés par l'ouverture d'un établissement dans la région du golfe Persique et par l'embauche d'un agent commercial à Dubaï, pour vendre les produits des six équipementiers dans les alumineries du Moyen-Orient. Le projet a été pensé, monté et est maintenant coordonné par le créneau. L'agent commercial a déjà découvert un nombre important d'occasions d'affaires concrètes, qui se traduiront en plusieurs millions de dollars de ventes pour l'année à venir. Les six équipementiers et le créneau se réunissent tous les mois pour une rencontre du comité de gestion du projet.
2. Dans la Stratégie québécoise de développement de l'aluminium (SQDA), la grappe industrielle AluQuébec de Montréal a été mandatée pour lancer un chantier destiné aux équipementiers et aux fournisseurs spécialisés. AluQuébec a confié le développement et la réalisation du mandat du chantier à la Société de la Vallée de l'aluminium (SVA), sur la base de l'expertise unique de celle-ci en ce qui concerne le soutien aux équipementiers de la région. Le créneau TDL étant partie prenante de la SVA, c'est aussi une reconnaissance de la portée québécoise du leadership du créneau TDL.
3. Un autre projet structurant a été travaillé dès le début par le créneau : la création d'une usine d'extrusion spécialisée et sur mesure. Après plusieurs études de pré faisabilité, le créneau s'est adjoint des promoteurs privés pour terminer les études de faisabilité et démarrer l'usine d'extrusion à Alma, en 2015. En plus de créer de la valeur ajoutée en région, cette usine permettra de développer toute une filière de transformation en aval. D'ailleurs, le créneau a plusieurs projets à l'étude en ce sens.
4. Dans le même ordre d'idées, la SVA et le créneau travaillent à développer d'autres analyses de rentabilité similaires (forge, laminoir, aluminium de haute pureté, etc.). En 2015, deux analyses de rentabilité importantes ont ainsi été montées, et en ce moment, une dizaine de projets structurants sont à l'étude. Depuis 2015, la plupart de ces études peuvent être payées directement par l'enveloppe de la SQDA, sans besoin de recourir à des montants privés, ce qui est un atout pour le créneau dans les phases préliminaires d'un projet. Pour 2014, ce sont également deux analyses de rentabilité qui ont été travaillées. Entre le 1<sup>er</sup> avril 2016 et le 31 décembre 2016, 13 analyses de rentabilité ont été élaborées avec des entreprises régionales et internationales, afin de créer de nouvelles entreprises structurantes dans la Vallée de l'aluminium.
5. En 2013, le créneau a également réalisé le projet AS, une réflexion sur les avantages stratégiques dont la région devrait se doter pour favoriser la transformation de l'aluminium sur son territoire. Cet exercice, réalisé avec plusieurs leaders économiques de la région, a conduit à l'élaboration d'une liste de cinq éléments à mettre en place. La création du parc industriel spécialisé en transformation de l'aluminium a été annoncée par la Ville d'Alma en 2013. La SVA a mis en place un fonds de commercialisation en 2015.
6. Également en 2013, le créneau a travaillé sur un projet d'hydrolienne-tripode avec la chaire TERRE. La conception, les essais, puis la commercialisation de cette hydrolienne destinée aux sites isolés ont nécessité un partenariat entre plusieurs entreprises et organismes. Le projet est toujours en cours.
7. Un autre exemple de projet structurant est un projet de wagons légers pour le transport en vrac de matériel dense. Comme pour l'hydrolienne, ce projet repose sur le travail collaboratif d'au moins quatre entreprises du créneau. Le montage financier pour la réalisation de l'étude de pré faisabilité avait été réalisé, mais le projet a été arrêté pour diverses raisons.

### 2.B EXEMPLES D'ACTIVITÉS STRUCTURANTES DU CRÉNEAU

1. En plus de toutes les activités organisées qu'il organise lui-même, le créneau participe à une multitude d'activités organisées par des partenaires, parfois en collaboration avec le créneau. Il participe à plusieurs comités, qui se réunissent environ trois ou quatre fois par année (table de concertation Innovation 02, projet PME durable du Centre québécois de développement durable, chaire TERRE, etc.).
2. En 2015, le créneau a participé, entre autres, au Sommet économique régional Saguenay–Lac-Saint-Jean, à la consultation préalable à ce sommet, et aux démarches faites à ce moment par la SQDA. À l'occasion du sommet, le milieu et le gouvernement du Québec ont reconnu le créneau comme étant réellement le leader régional pour ce qui est de l'aluminium, en lui donnant le mandat du groupe de travail Aluminium. Dans la SQDA, le gouvernement a réitéré son appui au créneau en lui confiant la réalisation de certaines mesures et un budget additionnel de 750 000 \$ sur trois ans destiné à aider la SVA à travailler sur des projets structurants.
3. En plus de faire partie de multiples comités, le créneau participe à plusieurs soirées de réseautage partout dans la province (coquetel de l'Association de l'aluminium du Canada, assemblées générales annuelles de plusieurs partenaires, lancement du magazine *Al<sup>13</sup>*, etc.).

### 2.C EXEMPLES DE RETOMBÉES INDUITES PAR LE CRÉNEAU

1. En 2014 s'est tenue la cinquième édition du salon La Vallée de l'aluminium en affaires, où étaient présents 260 participants, qui ont également utilisé le service d'organisation de rencontres d'affaires personnalisées. Le salon leur a permis de se côtoyer pendant deux jours, d'intensifier leurs relations, de se connaître, de former des alliances et des partenariats, etc. Toujours en ce qui a trait aux partenariats, le créneau a organisé des délégations à l'étranger, y compris une participation à Aluminium Düsseldorf, événement au cours duquel les entreprises québécoises ont eu l'occasion de discuter ensemble pendant une semaine dans un contexte d'affaires, ce qui les a énormément rapprochées. C'est l'une des retombées les plus significatives des missions à l'international.
2. Par le référencement, les projets collaboratifs, les activités de réseautage et les missions collectives à l'étranger, le créneau contribue grandement au maillage, à la fois entre les entreprises et entre les intervenants et les entreprises. Le meilleur exemple est le projet Export-Équipementiers, géré par le créneau et la SVA, qui regroupe six équipementiers de la région souhaitant attaquer le marché des alumineries du golfe Persique. En plus de leur faire développer de nouveaux marchés et accroître leur chiffre d'affaires, le projet leur permet de créer des synergies et de conclure des partenariats formels entre eux. Plus concrètement, deux entreprises ont soumissionné conjointement à un contrat dans une aluminerie, en joignant leurs expertises complémentaires. Il s'agit d'une retombée importante, puisqu'elle montre aux équipementiers qu'ils peuvent collaborer et l'emporter sur les autres pays.
3. Un autre projet, mis en œuvre par Serdex, a concerné la formation de cohortes Hélico, un exercice stratégique menant à la rédaction d'un plan d'action pour exporter dans les marchés visés. La réalisation du plan d'action a permis d'augmenter les exportations et les ventes.
4. La mise en place du programme Focus Stratégie permet à des PME d'élaborer des objectifs stratégiques et un plan d'action. En 2015-2016, cinq entreprises ont bénéficié de ce projet, qui leur a permis, entre autres, d'augmenter leur productivité et de croître.
5. Un autre exemple est l'organisation de missions d'accueil destinées aux investisseurs étrangers qui souhaitent trouver un partenaire au Québec pour produire et vendre leurs produits en Amérique du Nord. Le créneau étant un interlocuteur renommé, des entreprises étrangères le contactent de plus en plus pour découvrir des entreprises potentiellement intéressantes et intéressées. En 2016, le créneau a organisé quatre missions d'accueil, au cours desquelles il a fait visiter de telles entreprises aux investisseurs. C'est une méthode d'internationalisation très fréquente.



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