



NOTRE EXPERTISE
VOTRE RÉUSSITE

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

CRÉNEAU D'EXCELLENCE DESIGN D'AMEUBLEMENT

Rapport d'évaluation

Pour la période du 1^{er} avril 2013 au 31 mars 2017



NOTES AU LECTEUR

- 1) Sauf avis contraire dans le texte, toutes les sommes indiquées sont en dollars canadiens. Les symboles suivants sont utilisés : k\$ pour milliers de dollars et M\$ pour millions de dollars.
- 2) Selon l'indicateur considéré, le total des résultats peut comporter un écart de ± 1 % pour les pourcentages ou de ± 1 pour les autres valeurs. Cet écart s'explique par l'arrondissement des résultats présentés.
- 3) Dans le présent document, le terme *PME* désigne toute petite ou moyenne entreprise de moins de 250 employés, peu importe son chiffre d'affaires ou la valeur de ses actifs. Cette définition 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^{er} avril 2013 au 31 mars 2017.

L'évaluation de la performance du créneau d'excellence Design d'ameublement est réalisée à la demande du Secteur des services aux entreprises et des affaires territoriales (SEAT) et en vertu des ententes de mise en œuvre signées avec le ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation (MESI), pour la période du 4 janvier 2012 au 29 juin 2017.

Elle vise également à apprécier les résultats de l'aide financière de 565 k\$ accordée pour le fonctionnement du créneau et ses projets, pour la période du 1^{er} avril 2013 au 31 mars 2017.

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

La présente évaluation a été réalisée conformément à la Politique ministérielle d'évaluation de programme et à la Charte de l'évaluation des programmes. Les deux documents sont disponibles à l'adresse suivante : 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^e étage
Québec (Québec) G1R 4Y4

Téléphone : 418 691-5698, poste 5964

Pour plus d'information :
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. À cet égard, nous tenons 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 Design d'ameublement.

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 d'excellence Design d'ameublement.

LES MEMBRES DU COMITÉ D'ÉVALUATION

- **Vincent Fortin**, conseiller en développement économique
Direction régionale de Lanaudière, MESI
- **Christine Gagnon**, conseillère en développement des créneaux d'excellence
Direction du soutien à l'entrepreneuriat et aux créneaux d'excellence (DSECE), MESI
- **Isabelle Gélinas**, conseillère en développement économique
Direction régionale de Lanaudière, MESI
- **Jeremy Leblanc**, président par intérim
Créneau d'excellence Design d'ameublement
- **Christophe Marchal**, évaluateur principal
Direction de la coordination, de l'évaluation et de la planification, MESI
- **Isabelle Perreault**, adjointe administrative
Créneau d'excellence Design d'ameublement
- **Alexandre Vézina**, directeur
DSECE, MESI

OBSERVATRICE SUR LE COMITÉ D'ÉVALUATION

- **Ysabelle Poulin**, conseillère en développement des créneaux d'excellence
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

La performance du créneau est jugée insatisfaisante. L'évaluation constate que la pertinence du créneau par rapport aux objectifs du Ministère n'est pas convaincante, que son efficacité à atteindre les résultats visés n'est pas probante et que les retombées économiques sont insuffisantes. L'évaluation conclut aussi que le besoin de soutenir la filière industrielle régionale est continu. Pour répondre à ce besoin, il y aurait lieu d'explorer les occasions d'économie d'échelle, en tenant compte des possibilités de concentrer les ressources des organismes existants ou soutenus par le Ministère. Au 31 mars 2017, les principaux résultats du créneau sont les suivants :

✓ Pertinence

- Noyau de 11 organisations participant régulièrement au créneau.
- Périmètre du créneau représentant 41 % de la filière industrielle régionale en 2016 (3 % en 2017).
- 10 entreprises dans le périmètre du créneau (145 jusqu'en 2016).
- 2,0 M\$ d'investissement dans les projets et les activités du créneau.
- 16 activités structurantes, 10 projets structurants et 19 activités externes.
- 82 activités d'animation.
- Collaborations : 62 en région, 75 entre régions et 4 entre provinces.
- 70 % des 98 activités structurantes réalisées avec d'autres partenaires.
- 22 projets interrégionaux et 8 projets intercréneaux.



Efficacité

- Plan d'action 2012-2017 réalisé à 59 % au 31 mars 2017.
- Trois cas à succès vérifiés et représentatifs des réalisations.
- Cinq entreprises parmi les sept membres du comité de créneau.
- Mécanismes efficaces de gestion des risques et d'administration.
- 15 activités de promotion de l'image de marque du créneau.
- 23 participations à des événements de promotion de l'image de marque.
- 13 articles de presse, 2 émissions de radio et 1 émission de télévision.

Conclusion

L'évaluation permet ces constats :

- La pertinence du créneau par rapport aux résultats visés par le Ministère n'est pas établie.
- L'efficacité du créneau à réaliser son plan d'action n'est pas convaincante, et les résultats ne sont pas à la hauteur des attentes.
- Les retombées du créneau sont jugées insuffisantes, notamment auprès des entreprises.

Considérant les perspectives incertaines de développement du créneau et les résultats insuffisants, l'évaluation conclut que la structure actuelle d'intervention ne donne pas les résultats visés par le Ministère.

Effets

- Effets induits modestes sur le développement de trois entreprises.
- Trois témoignages d'entreprises confirmant l'amélioration de leur capacité d'innovation technologique.
- Contribution modeste au développement de la filière industrielle régionale.
- Un seul projet structurant visant le développement de la capacité d'innovation des entreprises.
- 917 k\$ de dépenses en R-D des entreprises dans les activités et les projets du créneau.
- Aucun succès commercial résultant des projets et activités du créneau ou induit par eux.
- Contribution très modeste à la création d'emplois en région.
- Initiatives probantes dans le développement de formations.

CHAPITRE 1	1.1	Objectifs, méthode, portée et limites de l'évaluation.....	3
LE CONTEXTE	1.2	Portrait du créneau.....	4
	1.3	L'intervention du Ministère	5
CHAPITRE 2	2.1	Critère 1 : La masse critique et le périmètre	7
LA PERTINENCE	2.2	Critère 2 : La mobilisation et le financement.....	8
	2.3	Critère 3 : Les partenaires et les collaborations.....	10
CHAPITRE 3	3.1	Critère 4 : L'atteinte des objectifs du plan d'action	11
L'EFFICACITÉ	3.2	Critère 5 : La gouvernance et la gestion du créneau	12
	3.3	Critère 6 : Le rayonnement et l'image de marque.....	14
CHAPITRE 4	4.1	Critère 7 : Le développement des entreprises	15
LES EFFETS	4.2	Critère 8 : L'innovation, la recherche-développement	17
	4.3	Critère 9 : La formation de la main-d'œuvre et l'emploi	18
CHAPITRE 5	5.1	Principaux résultats	19
LES CONCLUSIONS	5.2	Réponses aux questions de l'évaluation.....	20
	5.3	Appréciation générale des résultats.....	20
	5.4	Les perspectives de développement du créneau	21
	5.5	Éléments à suivre en cas de renouvellement de l'aide	21
ANNEXE		Compléments méthodologiques	23

CHAPITRE 1

LE CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

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

L'évaluation des résultats du créneau Design d'ameublement est la première étape du processus de renouvellement de son plan d'action et de l'entente d'aide financière conclue avec le ministère du Développement économique, 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 le créneau.

En vue d'aider la prise de décision, l'évaluation de la performance du créneau examine sa pertinence par rapport aux objectifs et aux résultats visés par le Ministère, son efficacité à réaliser son plan d'action et ses effets dans son périmètre d'intervention, tout en apportant un éclairage sur ses perspectives de développement. Les questions auxquelles le rapport d'évaluation doit répondre sont les suivantes :

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

Les trois questions ci-dessus sont utilisées pour établir un pointage sur 100 correspondant aux résultats du créneau évalué. Cependant, la question suivante est aussi abordée :

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

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

Tableau 1.1

Protocole d'évaluation des résultats du créneau Design d'ameublement

Volets	Critères à évaluer	Questions
Pertinence du créneau		
	1. La masse critique et le périmètre	1
	2. La mobilisation et le financement	1
	3. Les partenaires et les collaborations	1
Efficacité du créneau		
	4. L'atteinte des objectifs du plan d'action	2
	5. La gouvernance et la gestion du créneau	2
	6. Le rayonnement et l'image de marque	2
Effets du créneau		
	7. Le développement de 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 en région	3

L'évaluation porte sur les résultats du plan stratégique 2013-2016 du créneau, ce qui correspond à la période du 1^{er} avril 2013 au 31 mars 2016 et aux années financières 2013-2014, 2014-2015 et 2015-2016. L'année 2016-2017 est aussi considérée dans l'évaluation des perspectives et de la pérennité du créneau.

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

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

CHAPITRE 1

LE CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

1.2 PORTRAIT DU CRÉNEAU

1.2.1 La mission et les objectifs

Le créneau d'excellence Design d'ameublement est né de la fusion, en 2012, du créneau Meuble, 2^e et 3^e transformations de Lanaudière (créé en 2006) et du créneau Meuble de la Mauricie (créé en 2007). Sa mission consiste à optimiser le potentiel économique de l'industrie du design d'ameublement lanauois et mauricien, en priorisant les secteurs de la fabrication et de la commercialisation de produits finis ou semi-finis en bois, comme les meubles résidentiels, de bureau, commerciaux et scolaires, les armoires de cuisine et de salle de bain et les éléments architecturaux (escaliers, rampes, planchers, etc.).

Dans son plan d'action 2013-2016, le créneau s'est donné les quatre axes d'intervention suivants :

- **Axe 1** : Positionnement stratégique du créneau.
- **Axe 2** : Innovation et développement de marché.
- **Axe 3** : Optimisation de la chaîne logistique.
- **Axe 4** : Gestion du capital humain.

Son emplacement d'affaires se trouve dans la municipalité de Saint-Thomas, elle-même située dans la municipalité régionale de comté (MRC) de Joliette et la région administrative de Lanaudière.

1.2.2 L'offre de services du créneau et la clientèle visée

Le 25 novembre 2013¹, le plan d'action 2013-2016 du créneau a été approuvé par le Ministère et par les principaux acteurs régionaux du développement du secteur du design d'ameublement. Ce plan d'action précise ses objectifs d'affaires et son offre de services aux industriels et aux autres acteurs économiques du secteur. Dans chacun des quatre axes d'intervention, les objectifs sont les suivants :

1. Axe 1 – Positionnement stratégique du créneau

- Augmenter la mobilisation des entreprises du créneau.
- Augmenter le rayonnement du créneau.

2. Axe 2 – Innovation et développement de marché

- Favoriser le développement d'une culture de l'innovation.
- Faciliter le développement de capacités de mise en marché.

3. Axe 3 – Optimisation de la chaîne logistique

- Augmenter la compétitivité des entreprises et de la chaîne logistique.

4. Axe 4 – Gestion du capital humain

- Augmenter l'attrait du secteur.
- Favoriser le développement des compétences.
- Adapter la formation académique aux réalités des entreprises du créneau.

L'objectif général du plan d'action 2013-2016 du créneau est de contribuer à mieux outiller les entreprises de son périmètre d'action pour leur permettre de faire face à la concurrence mondiale.

Les cibles opérationnelles détaillées sont présentées sur le site Internet du créneau, à l'adresse suivante : www.designameublement.org. La clientèle du créneau se compose d'entreprises fabriquant des meubles et produits connexes ou d'autres produits en bois, appuyées par plusieurs centres de recherche publics et privés dont la liste est sur le site Internet du Ministère².

¹ MESI, *Convention d'aide financière*, Québec, le 30 mars 2015.

² MESI, www.economie.gouv.qc.ca (Consulté le 2 mai 2017).

CHAPITRE 1

LE CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

1.2.3 Le portrait financier de l'organisme

Le tableau 1.2 ci-dessous présente les revenus du créneau, selon ses états financiers. L'aide financière du Ministère pour le fonctionnement du créneau est consentie dans le Programme d'appui au développement des secteurs stratégiques et des créneaux d'excellence (PADSSCE).

Tableau 1.2
Revenus du créneau Design d'ameublement

Revenus annuels	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
– Aide financière du MESI pour le fonctionnement	100 000	92 500	90 000	90 000
– Autres aides financières gouvernementales (MFE)	33 000	5 400	10 000	–
– Contribution des CRE Lanaudière et Mauricie	35 000	40 000	37 726	–
– Revenus de projets	68 254	98 059	107 915	10 492
– Contribution de l'industrie	131 593	17 817	26 334	5 425
Total des revenus	367 847 \$	253 776 \$	271 975 \$	105 917 \$
Bénéfice net de l'exercice	16 174 \$	(19 086 \$)	10 012 \$	0 \$

Source : États financiers audités de l'organisme du 1^{er} avril 2013 au 31 mars 2016. Les montants 2016-2017 sont provisoires et tirés des états financiers non audités au 31 mars 2017. Les conférences régionales des élus (CRE) sont abolies le 21 avril 2015. Leur disparition entre en vigueur le 31 mars 2016³.

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

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

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

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

³ MAMOT, www.mamot.gouv.qc.ca (Consulté le 15 mai 2017).

CHAPITRE 1

LE CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

1.3.2 L'aide financière du Ministère

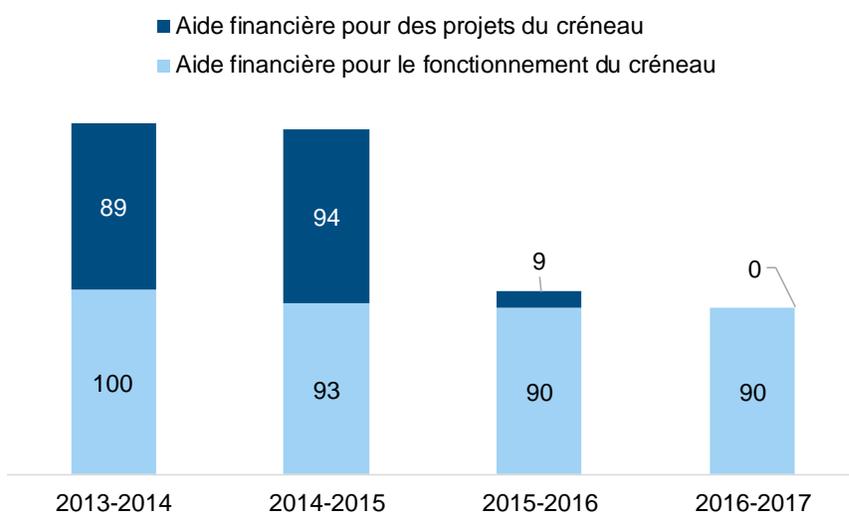
Du 1^{er} avril 2013 au 31 mars 2017, 565 k\$ d'aide financière ont été accordés pour le fonctionnement et les projets du créneau, dont 373 k\$ pour le fonctionnement dans le volet 1 du PADSSCE et 192 k\$ pour des projets structurants dans le volet 2 du PADSSCE.

Le graphique 1.1 ci-dessous présente l'aide financière du Ministère versée au créneau pour son fonctionnement et aux promoteurs de projets liés au créneau, du 1^{er} avril 2013 au 31 mars 2017 :

- Une aide de 373 k\$ est accordée pour le fonctionnement. Elle est versée directement au créneau dans le volet 1 du PADSSCE.
- Une aide de 192 k\$ est accordée pour des projets. Elle est versée au promoteur du projet dans le volet 2 du PADSSCE. Le promoteur peut être une entreprise, un organisme à but non lucratif (OBNL) ou le créneau. Par conséquent, la totalité de l'aide n'est pas versée directement au créneau. Le projet est attribué au créneau parce qu'il a participé au montage et à la coordination de la réalisation du projet.

Graphique 1.1

Aide financière MESI pour le créneau Design d'ameublement
Du 1^{er} avril 2013 au 31 mars 2017, en milliers de dollars



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 n'est pas atteinte.

- Au 31 mars 2017, 11 organisations participent régulièrement aux activités et aux projets du créneau. Ce noyau comprend dix petites et moyennes entreprises (PME) et un OBNL. De 2013 à 2017, il est constaté une chute de 73 % du nombre d'organisations faisant partie du noyau de participants réguliers. La masse critique a brutalement chuté de 2016 à 2017, passant de 100 organisations⁴ à 11.

Graphique 2.1

Noyau d'organisations participant régulièrement aux activités et aux projets du créneau, au 31 mars 2017



Source : Documentation créneau et MESI, compilation MESI.

Jusqu'en 2016, le créneau a compté un noyau dur de 30 entreprises membres ou s'impliquant dans la réalisation de son plan d'action 2012-2017. En 2017, une seule entreprise est encore membre du créneau.

Par ailleurs, les membres du comité de créneau confirment à l'unanimité que la notoriété du créneau est insuffisante et n'incite pas les entreprises de sa filière industrielle à participer à ses activités et à ses projets. Le créneau a pris en compte les besoins des entreprises dans sa programmation. Cependant, la réponse aux besoins individuels a été priorisée au détriment de la mise sur pied de projets collectifs visant l'amélioration du positionnement de la filière industrielle.

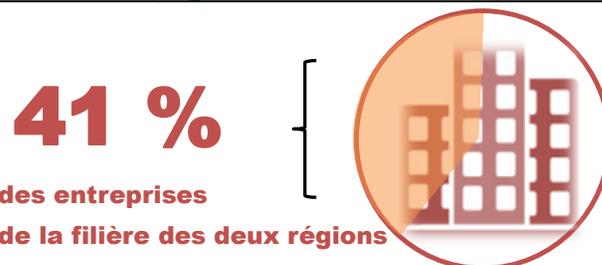
Constats relatifs à la cible 2

La cible 2 est atteinte.

- Au 31 mars 2017, le périmètre du créneau compte 171 organisations, dont 145 entreprises. Il est constitué par les organisations qui ont participé régulièrement ou occasionnellement aux activités et aux projets du créneau, du 1^{er} avril 2013 au 31 mars 2017.
- Les 145 entreprises du périmètre du créneau représentent 41 %⁵ des entreprises de la filière Meuble, 2^e et 3^e transformations dans les régions de Lanaudière et de la Mauricie. Ces entreprises sont des fabricants de meubles ou d'autres produits en bois et quelques grossistes de menuiserie préfabriquée.

Graphique 2.2

Périmètre du créneau dans la filière Meubles 2^e et 3^e transformation, régions Lanaudière/Mauricie, 31 mars 2017



Source : Documentation créneau et MESI, compilation MESI.

⁴ En 2015-2016, le créneau comptait 53 entreprises et 47 organismes participant à ses activités et à ses projets.

⁵ La filière Meuble, 2^e et 3^e transformations en Mauricie et dans Lanaudière comptait 355 entreprises en décembre 2015, d'après les données de l'Institut de la statistique du Québec compilées par le MESI. Les secteurs SCIAN concernés sont les suivants : 337, 3219 et 4163. Les secteurs SCIAN ont été vérifiés à partir de la liste d'entreprises du périmètre du créneau présentée sur son site Internet, à l'adresse suivante : www.designameublement.org/membres.aspx (Consulté le 15 mai 2017).



CIBLES 1 et 2

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 1

Les résultats sont partiellement satisfaisants. La cible 1 n'est pas atteinte, considérant qu'une seule entreprise constitue le noyau des participants au créneau au 31 mars 2017. L'absence de direction à la tête du créneau en 2017 a freiné la participation à ses activités et la mise en œuvre de ses projets. La cible 2 est jugée atteinte, considérant la présence de 355 entreprises dans la filière Meuble, 2^e et 3^e transformations dans les régions de Lanaudière et de la Mauricie. Au mieux de sa forme, en 2016, le créneau comptait 145 entreprises dans son périmètre sur un potentiel de 355 entreprises dans les deux régions, ce qui offrait une couverture de 41 % de la filière régionale. C'est un résultat acceptable, qui démontre la présence d'un potentiel de besoins de l'industrie. Cependant, le taux de couverture de 50 %, considéré comme étant un bon résultat par le Ministère, n'est pas atteint.

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. La réalisation d'activités et de projets ou la participation à des activités et projets, chaque année.

Constats relatifs à la cible 3

La cible 3 n'est pas atteinte.

- Du 1^{er} avril 2013 au 31 mars 2017, le nombre d'entreprises et d'organisations participant au créneau a chuté de 73 %, passant de 40 à 11.
- Cependant, en 2016, 100 organisations ont participé aux activités et aux projets du créneau, dont 53 entreprises et 47 OBNL ou organisations gouvernementales.

Graphique 2.3

Organisations ayant participé aux activités et aux projets du créneau, du 1^{er} avril 2013 au 31 mars 2017



Source : Documentation créneau et MESI, compilation MESI.

Au cours des quatre années évaluées, les 53 entreprises ont participé à 130 reprises aux activités et aux projets du créneau, et les 47 organisations l'ont fait à 112 reprises.

Selon cinq organismes partenaires consultés, à l'exception de la dernière année (2016-2017), le créneau :

- a été une valeur ajoutée pour la filière industrielle régionale, notamment en favorisant la collaboration entre les organismes existants et les entreprises et en mutualisant les ressources dans la réalisation de projets structurants et collaboratifs;
- a contribué au développement du secteur de la fabrication du meuble et des produits connexes, notamment en incitant les manufacturiers à tendre vers l'obtention de certifications environnementales et en participant à plusieurs projets collaboratifs dans son secteur industriel.

Constats relatifs à la cible 4

La cible 4 est atteinte.

- Du 1^{er} avril 2013 au 31 mars 2017, le créneau a généré 2,0 M\$ d'investissement dans ses activités et ses projets. Les entreprises ont investi 47 % des montants. Les aides financières des trois paliers de gouvernement représentent 53 % du total.
- Le montant de 2,0 M\$ concerne les projets touchant directement le créneau, dont les projets du PADSSCE et les revenus audités dans ses états financiers.
- Précisément, l'investissement dans les activités et les projets du créneau est composé de 565 k\$ d'aide financière du Ministère, de 482 k\$ d'aide financière publique et de 917 k\$ d'investissement de l'industrie.
- Cependant, l'investissement dans les activités et les projets du créneau a diminué de 86 %, passant de 747 k\$ en 2013 à 106 k\$ en 2017.

Constats relatifs à la cible 5

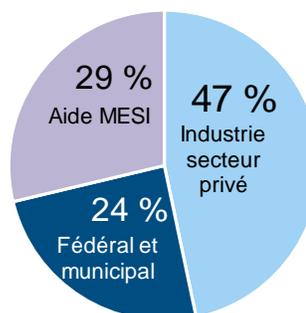
La cible 5 est partiellement atteinte.

- L'absence de direction a nui à l'activité du créneau. En 2017, aucun projet d'affaires n'a été mis en œuvre, et le créneau a réalisé une seule activité de promotion. Le graphique 2.5 témoigne des réalisations du créneau pour la période évaluée⁶.
- Les activités structurantes touchent à des rencontres entre intervenants régionaux qui soutiennent les projets de la filière Meuble, 2^e et 3^e transformations, notamment des activités de promotion et d'animation ainsi que des activités de maillage industriel.
- Les dix projets structurants sont des projets conduisant à des résultats pour les entreprises et dont le créneau est une partie prenante ou l'instigateur. Les dix projets incluent huit projets financés par le PADSSCE et deux projets financés par les entreprises et les acteurs régionaux du développement économique.

Graphique 2.4

Investissement dans les activités et les projets du créneau, du 1^{er} avril 2013 au 31 mars 2017

Investissement total : 2,0 M\$



Source : Documentation créneau et MESI, compilation MESI.

Graphique 2.5

Activités réalisées par le créneau, du 1^{er} avril 2013 au 31 mars 2017



16 activités structurantes, dont :

10 activités de développement d'affaires
6 activités de promotion et de formation



10 projets structurants réalisés avec des industriels pour un coût total de 1,3 M\$

40 % de financement public
60 % de financement du secteur privé



19 participations du créneau à des activités externes, dont :

18 invitations à des colloques et des missions commerciales
1 invitation à un atelier de formation

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 partiellement satisfaisants. La mobilisation n'est pas suffisante et elle s'est effondrée en 2017, ce qui a fait diminuer le nombre d'activités et de projets réalisés. Aucun projet n'a été réalisé en 2016-2017, et les activités se sont limitées à une unique activité de promotion. Cependant, l'investissement dans les activités et les projets du créneau a été appréciable de 2013 à 2017, même s'il s'est limité à 95 k\$ en 2017.

⁶ Le coût total de 1,3 M\$ des projets structurants correspond aux 2,0 M\$ d'investissement constatés à la cible 4, moins les aides du Ministère pour le fonctionnement (373 k\$ du 1^{er} avril 2013 au 31 mars 2017) et les autres revenus audités dans les états financiers (342 k\$) utilisés pour le fonctionnement du créneau et ses activités structurantes.

2.3 CRITÈRE 3 : LES PARTENAIRES ET LES COLLABORATIONS

LES CIBLES

6. La réalisation de partenariats régionaux, interrégionaux, interprovinciaux et internationaux.
7. Au moins 75 % des activités réalisées en collaboration avec d'autres 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, dont celles-ci :
 - Collaboration étroite du créneau avec d'autres partenaires pour le montage financier et la réalisation des projets Consortium – Salon IWF 2014, Iepicbois.ca, Mission Ligna 2015, l'Empreinte québécoise et AEC Modénum.
 - Le créneau a notamment collaboré avec des centres collégiaux de transfert de technologie (CCTT), d'autres créneaux d'excellence, des OBNL et des entreprises dans sa filière industrielle.

Constats relatifs à la cible 7

La cible 7 n'est pas atteinte.

- Le graphique 2.7 ci-contre témoigne des réalisations du créneau. Parmi celles-ci :
 - Les collaborations et les partenariats du créneau ont apporté un développement de marché pour six entreprises, le rayonnement, la notoriété et la visibilité de l'industrie, la mobilisation accrue des partenaires et le développement d'outils et de savoir-faire pour les entreprises.

Constats relatifs à la cible 8

La cible 8 est atteinte.

- Le graphique 2.8 ci-contre témoigne des réalisations du créneau, dont le Partenariat avec le créneau d'excellence Alliance Métal Québec pour partager les ressources humaines et les frais administratifs.
- Cependant, le comité de créneau estime que le nombre de réalisations probantes de projets interrégionaux est insuffisant pour les entreprises.

Graphique 2.6

Partenariats réalisés par le créneau et collaborations, du 1^{er} avril 2013 au 31 mars 2017



Source : Documentation créneau et MESI, compilation MESI.

Graphique 2.7

Activités et projets structurants réalisés en collaboration avec d'autres organisations, du 1^{er} avril 2013 au 31 mars 2017



Source : Documentation créneau et MESI, compilation MESI.

Graphique 2.8

Projets interrégionaux et intercréneaux auxquels le créneau a pris part, du 1^{er} avril 2013 au 31 mars 2017

30 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 partiellement satisfaisants. Les collaborations du créneau ont été nombreuses avec les organismes de son écosystème. Cependant, les partenariats probants et les implications réelles de ces organismes demeurent limités. À ce sujet, le comité de créneau suggère qu'il aurait été plus efficace de définir le potentiel de complémentarité du créneau avec les organismes existants, puis de positionner l'offre du créneau.

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

LES CIBLES

9. La réalisation à 80 % du plan d'action du créneau.
10. La présence d'au moins trois cas à succès des réalisations du créneau.

Constats relatifs à la cible 9

La cible 9 n'est pas atteinte.

- Au 31 mars 2017, le plan d'action 2012-2017 du créneau est réalisé à 59 % :
 - 9 des 16 actions programmées sont réalisées.
 - 8 des 13 projets structurants prévus initialement sont réalisés.
- À l'unanimité, le comité de créneau juge que le degré de réalisation du plan d'action est insuffisant. Les trois quarts des membres ajoutent que le créneau n'a pas mis en œuvre les solutions appropriées aux problématiques rencontrées. Ils ajoutent que le plan d'action était sans doute trop ambitieux compte tenu des ressources financières et humaines disponibles. D'ailleurs, cet avis est partagé par le créneau lui-même.

Graphique 3.1

Degré de réalisation du plan d'action du créneau État de situation au 31 mars 2017

59 % réalisé, soit :

- 9 des 16 actions prévues complétées
- 8 des 13 projets structurants prévus dans le plan d'action et complétés



Source : Documentation créneau et MESI, compilation MESI.

Note : Le graphique 2.5 mentionne dix projets structurants réalisés. Le fait que huit projets soient mentionnés ci-dessus signifie que deux d'entre eux ne sont pas terminés au 31 mars 2017.

Par ailleurs, le comité de créneau a manifesté son insatisfaction au sujet du parcours réalisé jusqu'à présent et des résultats obtenus. La majorité des membres estiment que le créneau n'a pas mis en place les solutions appropriées aux problématiques dans son secteur d'activité. À cet effet, des pistes d'action ont été suggérées par les entreprises, mais le créneau n'a réalisé aucune action en ce sens.

Constats relatifs à la cible 10

La cible 10 est atteinte.

Les trois cas à succès présentés par le créneau sont les suivants :

1. AEC Modénum – Un projet de formation de travailleurs pour l'industrie du meuble

Le maître d'œuvre du projet est le Cégep régional de Lanaudière. Le créneau d'excellence Design d'ameublement a été très impliqué dans le montage et la réalisation du projet, notamment en fournissant 213 heures d'expertise et d'accompagnement. Le projet s'est déroulé de novembre 2014 à février 2015.

L'objectif du projet consistait à former des travailleurs maîtrisant les logiciels de numérisation et de modélisation performants utilisés dans l'industrie, notamment dans le domaine du meuble. Parmi les 11 travailleurs et salariés de 11 entreprises qui ont commencé la formation, cinq ont terminé le programme. Le projet a bénéficié d'une couverture médiatique sur Internet, entre autres au moyen des réseaux sociaux, et a été le sujet de trois infolettres. Les résultats du projet sont les suivants :

- Une entreprise sur les cinq des travailleurs finissants prévoyait d'acquérir un équipement numérique.
- Un travailleur sur les cinq finissants a constaté une amélioration de sa performance dans la réalisation de ses fonctions, par exemple grâce à la réussite de meilleures mises en plan.
- Trois travailleurs envisageaient un enrichissement de leurs responsabilités ou une spécialisation, par exemple l'intégration à l'équipe de développement de produits.

2. Deux travailleurs envisageaient de perfectionner leur expertise en modélisation. **Atlanta 2014, phase 1 – Projet de participation à une foire commerciale aux États-Unis**

Le maître d'œuvre du projet est une PME de fabrication de meubles de la région de Montréal. Le créneau d'excellence Design d'ameublement a participé au montage et à la réalisation du projet, en faisant participer cinq PME de son périmètre et en contribuant à l'obtention d'une aide financière publique du Ministère.

Le projet a permis aux entreprises participantes d'exposer à l'échelle internationale à l'occasion de l'International Woodworking Machinery & Furniture Supply Fair 2014 (IWF 2014), à Atlanta, le plus grand salon nord-américain de l'industrie de la machinerie, des composantes et des services dans le domaine du bois. L'évènement, qui regroupait 850 exposants, a accueilli plus de 17 000 visiteurs dans le secteur des armoires de cuisine et plus de 14 000 visiteurs dans le secteur du meuble scolaire.

Les résultats obtenus sont le développement favorisé de partenariats interentreprises, l'avancement de la réalisation du plan d'action du créneau et, pour les entreprises participantes, l'amélioration de leur compréhension du marché nord-américain. Par ailleurs, ce salon a contribué à promouvoir le savoir-faire des PME participantes. Cependant, le principal résultat visé n'a pas été complètement atteint. Il s'agissait de développer le marché nord-américain des meubles commerciaux, mais le nombre de visiteurs pour ce segment de marché était très faible.

3. Assemblées stratégiques – Une série de colloques annuels du créneau pour sa filière

Durant la période évaluée, quatre assemblées stratégiques ont été réalisées. Elles ont contribué à la rencontre de plusieurs dizaines de PME de la filière et d'acteurs économiques de l'industrie (OBNL et autres).

Les résultats sont l'amélioration du maillage et du réseautage dans le secteur industriel, la diffusion d'information stratégique à l'intention des entreprises sur les développements de procédés de fabrication ou de nouveaux marchés, le partage des problématiques rencontrées par les entreprises et une meilleure connaissance des besoins des entreprises du secteur dans les deux régions concernées.



CIBLES 9 et 10

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 4

Les résultats sont jugés partiellement satisfaisants. Le degré de réalisation du plan d'action est franchement insatisfaisant. Cet avis est partagé à l'unanimité par les membres du comité de créneau consultés. L'évaluateur juge que la cible 10 est atteinte, car trois projets sont présentés par le créneau. Cependant, il constate aussi qu'aucun des trois projets ne démontre un succès commercial susceptible de maintenir l'intérêt de PME. En effet, les résultats des projets consistent en du réseautage, du maillage et de la diffusion d'information.

3.2 CRITÈRE 5 : LA GOUVERNANCE ET LA GESTION DU CRÉNEAU

LES CIBLES

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

Constats relatifs à la cible 11

La cible 11 est atteinte.

Les mécanismes de gestion mis en place par le créneau ont contribué à une planification stratégique, à l'élaboration d'un plan d'action 2013-2017 et à l'établissement d'objectifs et de résultats à atteindre. La gestion des risques est effectuée à l'aide de rapports et de bilans réguliers remis au comité de créneau et au Ministère. La gouvernance est assurée par le comité de créneau, qui fait office de conseil d'administration. Des règlements généraux encadrent les rôles et responsabilités du comité de créneau et du conseil de direction. Un procès-verbal est rédigé à la suite de chaque rencontre de ceux-ci.

Le comité de créneau revoit annuellement le plan d'action, apporte les ajustements nécessaires et détermine les priorités annuelles. Il évalue aussi la performance des activités et les retombées obtenues en fonction des indicateurs de résultats visés dans le plan d'action.

Cependant, le comité de créneau consulté fait mention d'irritants, allant jusqu'à le rendre inefficace, dans son rôle et sa contribution à la gouvernance du créneau. Beaucoup trop de documentation est remise aux administrateurs, ce qui entraîne l'obligation de consacrer un temps considérable à l'administration, pour des industriels dont la disponibilité est réduite. Considérant les ressources limitées, il était trop ambitieux pour le comité de se donner un plan d'action 2012-2017 touchant l'ensemble des volets de l'industrie du meuble. À l'avenir, il serait plus efficace qu'il se donne une priorité annuelle réaliste et mesurable.

Constats relatifs à la cible 12

La cible 12 est atteinte.

- Au 31 mars 2017, le comité de créneau compte sept organisations membres, dont cinq entreprises et deux ministères. Le comité est composé en majorité de représentants de l'industrie.
- Le nombre d'organisations membres du comité de créneau a diminué de plus de la moitié, passant de 18 en 2013 à 7 en 2017.
- Les cinq entreprises membres du comité sont considérées par le créneau comme des leaders dans leur filière industrielle régionale.

Graphique 3.2

Composition du comité de créneau État de situation au 31 mars 2017



Source : Documentation créneau et MESI, compilation MESI.

D'après le comité de créneau, le secteur industriel est bien représenté et il est indispensable d'avoir des dirigeants d'entreprises pour orienter les actions et les projets du créneau. Cependant, toujours d'après lui, les autres acteurs économiques (associations professionnelles et OBNL) ne sont pas suffisamment représentés dans le comité de créneau. Les deux représentants hors secteur privé sont les représentants du Ministère.



CIBLES 11 et 12

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 5

Les résultats sont jugés satisfaisants, car les deux cibles sont atteintes. Cependant, les consultations menées dans l'évaluation suggèrent les améliorations suivantes à apporter à la composition et au rôle du comité de créneau : obtenir une meilleure représentativité des organismes de soutien au développement de la filière industrielle, faire diminuer le temps consacré à l'aspect administratif dans les réunions, et privilégier le temps consacré à la décision plutôt qu'au choix des projets et aux orientations du créneau. Par ailleurs, aucune stratégie ni aucun plan d'action n'a été en préparation en 2017, ce qui suggère l'absence de plan de développement pour les cinq années à venir. À cet effet, le comité de créneau suggère que les ambitions d'un éventuel prochain plan d'action quinquennal soient revues à la baisse.

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 partiellement atteintes.

- De 2013 à 2017, le créneau a réalisé 15 activités de promotion de sa filière industrielle au Québec. Il a participé à 23 événements contribuant au développement de l'image de marque de son secteur (séminaires, colloques et formations).
- Selon le créneau, l'image de marque est difficile à développer auprès des entreprises. Malgré les activités et les représentations réalisées, les résultats sont à améliorer dans ce domaine.

Graphique 3.3

Activités de promotion et de développement de l'image de marque du créneau, du 1^{er} avril 2013 au 31 mars 2017



Source : Documentation créneau et MESI, compilation MESI.

À l'unanimité, le comité de créneau juge insuffisantes les activités visant la promotion et le développement de l'image de marque, en ce qui concerne tant leur nombre que leur portée. Le comité estime que les résultats sont modestes en matière de développement d'une image de marque et de promotion de la filière.

Constats relatifs à la cible 15

La cible 15 est partiellement atteinte.

Du 1^{er} avril 2013 au 31 mars 2017, le créneau a réalisé plusieurs communications et interventions dans les médias, notamment : 13 articles dans des journaux, 2 participations à des émissions de radio, 1 invitation à la télévision et 23 autres interventions (conférences de presse et autres). Le créneau a déployé des efforts importants pour communiquer et informer à l'aide de son site Internet : 127 articles et autres communications y ont été publiés.

D'après les membres du comité de créneau consultés, le créneau ne communique pas suffisamment dans les médias traditionnels (télévision, journaux, radio). Cependant, le potentiel d'Internet est bien utilisé, notamment à l'aide du site Internet du créneau et d'infolettres.



CIBLES 13 à 15

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 6

Les résultats sont jugés partiellement satisfaisants. Des activités de promotion et de développement de l'image de marque ont bien été réalisées, en nombre modeste cependant (quatre activités et six participations à des événements en moyenne par année). De plus, les activités réalisées n'ont pas donné des résultats notables, et l'avis du comité de créneau va dans ce sens. En ce qui concerne les communications, les médias traditionnels n'ont pas été suffisamment sollicités. En revanche, l'utilisation d'Internet a été remarquable.

Pour sa part, le projet de l'Empreinte québécoise était une excellente initiative du créneau et a contribué au renforcement de son image de marque. À l'avenir, d'autres projets de ce type pourraient générer des résultats pour l'image de marque.

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 partiellement atteinte.

- De 2013 à 2017, trois entreprises ont amélioré leur compétitivité et six ont participé à des projets de développement industriel grâce au créneau.
- Le travail accompli par le créneau a contribué à créer des conditions favorables aux alliances dans la filière et au développement des entreprises.

Graphique 4.1

Contribution du créneau à la croissance des entreprises, du 1^{er} avril 2013 au 31 décembre 2017



Source : Documentation créneau et MESI, compilation MESI.

Les dix membres du comité de créneau confirment les incidences positives des activités et des projets du créneau sur l'amélioration de la compétitivité des entreprises participantes. Pour les entreprises, les résultats consistent plus particulièrement en une meilleure connaissance des occasions d'affaires et d'innovation dans leur filière industrielle.

Les résultats les plus manifestes et les plus vérifiables sont les témoignages suivants, faits par des PME de la région de Lanaudière⁷ :

Témoignage de l'entreprise Vanico Maronyx inc.

Fabricant de mobilier de salle de bain et de sanitaires, l'entreprise compte 92 employés et affiche un chiffre d'affaires de 12 M\$. Elle a participé à deux cohortes du projet de l'Empreinte québécoise, une initiative du CCTT INÉDI en collaboration avec le créneau d'excellence Design ameublement⁸. L'objectif du projet est de positionner et de faire rayonner les meubles fabriqués au Québec tout en soutenant l'innovation des fabricants de meubles. Le rôle du créneau a consisté à coordonner et à soutenir la réalisation du projet, tout en conseillant les participants pour la durée du projet. Le créneau a contribué à l'obtention de 173 k\$ d'aide financière du PADSSCE du Ministère.

L'entreprise a amélioré son positionnement dans le marché du haut de gamme. Elle a mieux défini ses critères de développement pour cette gamme de produits, et a également réévalué son approche de mise en marché. Compte tenu de l'ampleur du défi que représente l'Empreinte québécoise, défi amplifié par le projet de relocalisation de l'entreprise, elle prévoit lancer à court terme de nouveaux produits et une nouvelle stratégie de mise en marché. Elle vise à obtenir un succès commercial avec ces nouveaux produits.

Témoignage de l'entreprise Atelier Saint-Jean 1992 inc.

L'entreprise est un fabricant de meubles qui compte dix employés et présente un chiffre d'affaires de 1 M\$. Elle a participé au projet de l'Empreinte québécoise, comme Vanico Maronyx. Le principal résultat visé par le projet est de favoriser l'innovation des fabricants de meubles québécois par un recours accru à des designers industriels dans la conception de leurs produits. Le rôle du créneau a été celui d'un catalyseur entre les entreprises participantes et les instigateurs du projet de l'Empreinte québécoise, notamment en ce qui a trait au recrutement des entreprises participantes et au financement.

⁷ Les entreprises ont consenti à faire connaître leur nom.

⁸ L'Empreinte québécoise, www.empreintequebecoise.ca (Consulté le 22 mai 2017).

Selon l'entreprise, le résultat le plus notable est le changement de culture. Elle a compris que le recours à un designer externe est un investissement avantageux, même pour une petite entreprise. Cela permet de prendre le devant de la scène en matière de développement de produits plutôt que de demeurer à la remorque des tendances du marché. L'enjeu est important, car l'entreprise est constamment à la recherche de nouveaux produits. À plus long terme, elle vise à créer un design de meuble québécois, aussi reconnaissable par les consommateurs que le design scandinave ou italien.

Témoignage de l'entreprise Limuro et Mobilier Boomrang

L'entreprise, un fabricant de lits escamotables et de meubles sur mesure, compte 18 employés et a un chiffre d'affaires de 3 M\$. Elle a participé à un projet visant l'aide à l'innovation et au design. Le rôle du créneau a consisté à faciliter la collaboration avec un regroupement de professionnels et à favoriser l'accès aux designers et autres industriels. De plus, le créneau a contribué à l'organisation d'une formation sur l'écoconception et à un atelier de design collectif pour le partage d'idées et l'évaluation.

Du point de vue de l'entreprise, les résultats consistent en une excellente publicité et une plus grande visibilité, notamment par sa participation à plusieurs événements, comme le Salon du meuble de Toronto et les Coups de cœur de Jean-Claude Poitras, ainsi qu'à des reportages dans les journaux.

Constats relatifs à la cible 17

La cible 17 est partiellement atteinte.

- Le graphique 4.1 illustre la réalité de la filière Meuble, 2^e et 3^e transformations dans les régions de Lanaudière et de la Mauricie.
- En 2014, la valeur ajoutée (PIB) produite par l'industrie était de 420 M\$ dans les deux régions.
- En 2012, la filière employait 5 800 personnes dans les deux régions concernées.
- En 2014, les ventes (ou livraisons) s'établissaient à 810 M\$ pour les entreprises de la filière régionale.
- Le comité de créneau demeure circonspect sur la contribution du créneau au développement économique de sa filière dans les régions. Trop peu de projets ont été réalisés durant la période évaluée et aucun n'a débouché sur un succès commercial, générateur d'emplois et de croissance.

Graphique 4.2

Filière industrielle du meuble 2^e et 3^e transformation, (SCIAN 337 et 321) régions de Lanaudière et de Mauricie



PIB de 420 M\$ en 2014

Poids de 2 % de la filière dans le PIB régional



5 800 emplois en 2012

Poids de 2 % de la filière dans la région



64 k\$ de PIB généré par emploi



810 M\$ de ventes en 2014

Source : ISQ et documentation créneau, compilation MESI.
Estimations en considérant les secteurs SCIAN 337 et 321.



CIBLES 16 et 17

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 7

Les résultats sont jugés partiellement satisfaisants. Au moins trois entreprises ont témoigné de résultats positifs pour leur développement. Le coût de revient de l'aide à l'innovation accordée à ces trois entreprises est de 188 k\$ pour le Ministère. C'est trop élevé, et cela ne répond pas aux résultats habituellement attendus (70 k\$ par entreprise en moyenne). L'Empreinte québécoise a été le projet le plus générateur de résultats pour les industriels. Cependant, les témoignages n'évoquent aucun réel succès commercial se traduisant par une augmentation des ventes, la création d'emplois ou des livraisons vers de nouveaux marchés. Plusieurs freins à l'obtention de résultats probants en matière d'aide au développement des entreprises ont été mentionnés par le comité de créneau. Ils sont les suivants : (1) les acteurs majeurs d'aide à l'industrie (OBNL, associations et autres) ne sont pas impliqués dans le créneau; (2) il n'y a pas de ligne claire pour prioriser des occasions de croissance et d'innovation pour les entreprises; (3) le nombre de projets structurants visant l'innovation est trop faible.

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

LES CIBLES

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

Constats relatifs à la cible 18

La cible 18 n'est pas atteinte.

De 2013 à 2017, la présence d'un seul projet axé sur l'aide à l'innovation des entreprises est constatée : il s'agit du projet de l'Empreinte québécoise, déjà décrit dans les témoignages d'entreprises au critère 7, cible 16. Pour les entreprises, le projet a donné lieu aux résultats suivants :

- L'amélioration des connaissances relatives aux innovations de produits liées au design industriel.
- La volonté d'utiliser le design industriel dans des innovations de produits.
- Des investissements en recherche et développement (R-D) pour développer une expertise à l'interne dans le design de meubles.
- De nouvelles occasions de développement de marché.

L'avis du comité de créneau corrobore ces constats. De son point de vue, les réalisations du créneau, principalement l'Empreinte québécoise, ont aidé les entreprises à innover, notamment par la diffusion de nouvelles connaissances à l'intention des entreprises de sa filière industrielle, une meilleure connaissance des occasions d'affaires et la familiarisation au potentiel du design industriel pour développer de nouveaux produits et de nouveaux marchés. Cependant, le comité estime aussi que les réalisations du créneau n'ont pas donné suffisamment de retombées pour le développement de la R-D des entreprises.

Constats relatifs à la cible 19

La cible 19 est atteinte.

- De 2013 à 2017, les activités et les projets du créneau ont généré des dépenses de 917 k\$ des entreprises en R-D.
- Ce montant correspond à la somme des dépenses des industriels dans les dix projets structurants réalisés et des dépenses de source privée pour les activités et les projets du créneau, toutes ces dépenses étant auditées dans les états financiers du 1^{er} avril 2013 au 31 mars 2017.

Graphique 4.3

Dépenses de R-D des entreprises et des partenaires dans les projets et les activités du créneau (2013-2017)



917 k\$, soit
229 k\$ par année en moyenne
(sur 4 ans 2013 à 2017)

Source : Documentation créneau et MESI, compilation MESI.

Constats relatifs à la cible 20

La cible 20 n'est pas atteinte.

Aucun résultat probant n'est constaté pour la période évaluée, que ce soit dans l'audit des résultats du créneau, dans le témoignage des entreprises ou dans la consultation du comité de créneau et des participants aux projets structurants. Les résultats probants constatés touchent à la mise en place des conditions favorables à l'innovation dans quelques entreprises, et moins à la création des conditions d'un succès commercial.

Les membres du comité de créneau partagent ce constat, et ils estiment que le créneau n'a pas favorisé la création et la commercialisation d'innovations technologiques des entreprises.



CIBLES 18 à 20

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 8

Les résultats sont jugés partiellement satisfaisants. Le projet phare du créneau, l'Empreinte québécoise, a été mené conjointement avec le CCTT INÉDI. Ce projet a généré quelques emplois partiels au CCTT et a été le vecteur principal des résultats constatés pour le développement des entreprises. De meilleures connaissances sur le potentiel d'innovation lié au design industriel constituent le seul résultat probant constaté. Il est regrettable qu'un plus grand nombre de projets de ce type ne se soient pas réalisés. Par ailleurs, à la suite du projet de l'Empreinte québécoise, il est étonnant de constater que le crédit d'impôt au design industriel⁹ n'a pas fait l'objet de plus de promotion.

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 n'est pas atteinte.

Parmi les trois entreprises ayant fourni un témoignage et les deux organismes consultés participant aux projets, seul un organisme à but non lucratif fait mention de la création de quelques emplois à temps partiel, sans toutefois chiffrer ce résultat. Cependant, deux des membres du comité estiment que le créneau a contribué à attirer une main-d'œuvre provenant de l'extérieur du Québec.

Constats relatifs à la cible 22

La cible 22 est atteinte.

La consultation du comité de créneau donne les résultats suivants :

- Le créneau a été impliqué dans la sensibilisation aux carrières et aux formations liées à la fabrication de meubles et de produits connexes.
- Il a contribué à améliorer les programmes de formation existants dans sa filière.

Le résultat le plus probant est le fruit d'un projet réalisé en partenariat avec le Cégep régional de Lanaudière. Il visait à répondre aux besoins de main-d'œuvre spécialisée dans le design industriel au sein d'entreprises faisant du design d'ameublement et de la conception métallique. Le projet a donné lieu à une meilleure synergie entre les organisations d'aide au développement économique de la région, et à la découverte de nouveaux marchés. Ce nouveau programme de formation est ouvert aux travailleurs et aux travailleuses déjà employés en entreprises, à raison d'un jour par semaine sur une période d'une année.



CIBLES 21 et 22

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 9

Les résultats sont jugés partiellement satisfaisants. La cible 21 n'est pas atteinte, car aucun résultat probant n'a été constaté. En revanche, la cible 22 est atteinte. À ce sujet, le créneau a participé à 23 activités de sensibilisation aux carrières dans son secteur et à trois initiatives ou programmes de formation orientés vers sa filière.

⁹ MESI, www.economie.gouv.qc.ca (Consulté le 22 mai 2017).



5.1 PRINCIPAUX RÉSULTATS

Le tableau ci-dessous rappelle les principaux résultats constatés au 31 mars 2017.

Principaux résultats du créneau – Degré d'atteinte des cibles		Atteinte des cibles
Du 1 ^{er} avril 2013 au 31 mars 2017		
Légende : ✓ pour cible atteinte; ± pour cible partiellement atteinte; X pour cible non atteinte		
 La pertinence du créneau		
Critère 1 : La masse critique et le périmètre		
– Présence d'un noyau de 11 organisations participant régulièrement au créneau		X
– Périmètre du créneau représentant 41 % de la filière industrielle régionale du créneau		✓
Critère 2 : La mobilisation et le financement		
– 10 entreprises dans le périmètre du créneau (145 entreprises en 2016)		X
– 2,0 M\$ d'investissement dans les projets et les activités du créneau (47 % du secteur privé)		✓
– 16 activités structurantes, 10 projets structurants et 19 participations à des activités externes		±
Critère 3 : Les partenaires et les collaborations		
– Partenariats et collaborations : 62 en région, 75 entre régions et 4 entre provinces		✓
– 70 % des 108 activités réalisées avec d'autres partenaires.		X
– 22 projets interrégionaux et 8 projets intercréneaux auxquels le créneau a pris part		✓
 L'efficacité du créneau		
Critère 4 : L'atteinte des objectifs du plan d'action		
– Plan d'action 2012-2017 réalisé à 59 % (au 31 mars 2017)		X
– Trois cas à succès vérifiés représentatifs des réalisations du créneau		✓
Critère 5 : La gouvernance et la gestion du créneau		
– Mécanismes efficaces de planification, de suivi des résultats et de gestion des risques		✓
– Cinq entreprises sur les sept organisations du comité de créneau		✓
Critère 6 : Le rayonnement et l'image de marque		
– 15 activités de promotion de l'image de marque du créneau		±
– 23 représentations à des événements pour promouvoir l'image de marque du créneau		±
– Plan de communication : 13 articles de presse, 2 émissions de radio, 1 émission de télévision		±
 Les effets de du créneau		
Critère 7 : Le développement de marché et la croissance des entreprises		
– Effets induits positifs non quantifiables sur l'amélioration de la compétitivité de trois entreprises		±
– Trois témoignages d'entreprises confirmant l'amélioration de leur capacité d'innovation		✓
– Contribution modeste de l'action du créneau au développement de la filière industrielle régionale		±
Critère 8 : L'innovation, la recherche et le développement		
– Un projet structurant visant à développer la capacité d'innovation des entreprises		X
– 917 k\$ de dépenses en R-D des entreprises dans les projets et les activités du créneau		✓
– Aucun succès commercial résultant des activités et projets du créneau ou induit par eux		X
Critère 9 : La formation de la main-d'œuvre et l'emploi en région		
– Contribution à la création d'emplois modeste et non quantifiée par des données probantes		X
– Présence en région de formations et développement d'un programme de formation en design		✓



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 conclut que la pertinence du créneau n'est pas convaincante. Les résultats suggèrent l'absence d'une masse critique d'entreprises dans les activités et les projets du créneau, ainsi qu'une mobilisation insuffisante de l'industrie et des autres acteurs économiques. Cependant, l'évaluation convient du besoin continu de soutenir le développement de l'industrie du meuble dans les deux régions concernées.

Considérant les 355 entreprises de l'industrie du meuble implantées dans les régions de Lanaudière et de la Mauricie, il y a probablement lieu de favoriser le développement d'une grappe industrielle (*cluster*) ayant pour objectif de contribuer à développer une image de marque du meuble québécois, génératrice de ventes et d'exportation supplémentaires. Cependant, considérant l'existence de deux autres créneaux d'excellence soutenus par le Ministère dans le secteur de l'ameublement et du bois ouvré, il y aurait lieu de s'interroger sur l'opportunité de concentrer les aides financières dans une structure dont la portée serait élargie à l'industrie du meuble sur l'ensemble du territoire du Québec.

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

L'évaluation conclut que l'efficacité du créneau n'est pas probante. Le plan d'action du créneau n'a pas été réalisé à la hauteur des attentes du Ministère. Par ailleurs, les réalisations contribuant au rayonnement et au développement d'une image de marque sont modestes. Cependant, les mécanismes d'administration du créneau et de gestion des risques ont été efficaces dans la période évaluée.

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

L'évaluation conclut que les retombées du créneau sont insatisfaisantes. Pour les entreprises, les retombées se limitent à quelques cas d'amélioration de leur capacité d'innovation. Les résultats du créneau ont souffert de l'absence de succès commercial né de projets collectifs réalisés avec les industriels. En revanche, le créneau a obtenu des succès dans l'aide à la relève et à la formation continue dans son secteur.

5.3 APPRÉCIATION GÉNÉRALE DES RÉSULTATS

La pertinence du créneau par rapport aux objectifs du Ministère est évaluée à 19,56 points sur 40 points. Des résultats partiellement satisfaisants sont constatés dans les trois critères évalués.

L'efficacité du créneau à réaliser son plan d'action 2012-2017 est évaluée à 20,00 points sur 40. Des résultats partiellement satisfaisants sont constatés dans les trois critères évalués.

Les effets du créneau dans son périmètre d'intervention sont évalués à 10,52 points sur 20. Des résultats partiellement satisfaisants sont constatés dans les trois critères évalués.

L'évaluation des résultats visés aboutit à un pointage de 50 sur 100. Par rapport aux résultats visés par le Ministère et à ses objectifs, **la performance du créneau est jugée insatisfaisante, car le score de 50 % obtenu est très en deçà de la performance minimum visée (70 %).**

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





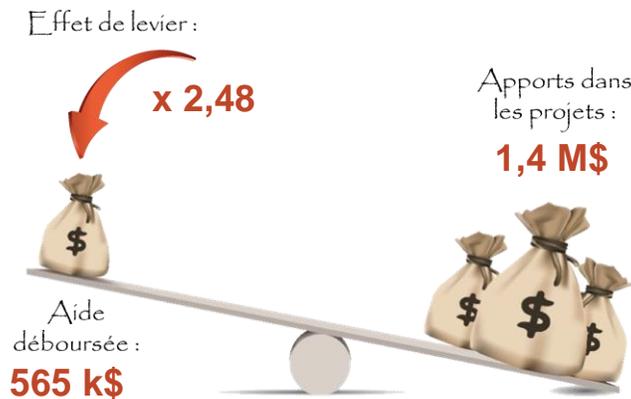
5.4 LES PERSPECTIVES DE DÉVELOPPEMENT DU CRÉNEAU

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

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

- Le créneau n'a pas démontré la pertinence de sa réponse aux besoins de sa filière industrielle dans les régions concernées. Actuellement, deux paramètres justifiant la pertinence font défaut : la présence d'une masse critique d'entreprises participant aux activités et aux projets, et la mobilisation dans des projets structurants et collaboratifs. À cet égard, il serait opportun de réaliser des projets du même type que l'Empreinte québécoise, en y ajoutant le facteur de succès commercial.
- L'effet de levier confirme l'intérêt pour l'industrie et les partenaires socioéconomiques, d'investir dans le développement de la filière. Le créneau a généré un appréciable effet incitatif à l'investissement dans sa filière industrielle régionale. Il est constaté un effet de levier de 2,48 des 565 k\$ d'aide financière du Ministère. Pour chaque dollar d'aide financière du Ministère, 2,48 dollars supplémentaires¹⁰ sont investis par les entreprises et les partenaires dans les activités et les projets du créneau.



- L'effet de levier obtenu, les 355 entreprises de la filière établies dans les régions de Lanaudière et de la Mauricie, la présence de deux autres créneaux d'excellence¹¹ dans le secteur de l'ameublement et les 2 M\$ d'investissement dans les activités et les projets du créneau suggèrent un besoin continu d'aide au développement de la croissance et de la compétitivité des entreprises.
- Le créneau a manqué d'efficacité dans la réalisation de son dernier plan d'action, sans doute trop ambitieux par rapport aux ressources disponibles. Les retombées n'ont pas été à la hauteur des attentes de l'industrie et des partenaires socioéconomiques. Cependant, il faut souligner la bonne gestion administrative réalisée par le créneau.
- Le comité de créneau confirme les perspectives incertaines constatées ci-dessus. Voici son avis :
 - Considérant l'importance du secteur industriel pour les deux régions, la présence d'une grappe industrielle dans les cinq prochaines années s'avère encore pertinente.
 - Le modèle d'affaires actuel est à revoir, en tenant compte des acteurs socioéconomiques déjà présents, des ressources financières et humaines disponibles et des besoins à combler.

¹⁰ Les apports de 1,4 M\$ dans les projets sont composés de l'investissement de 1,3 M\$ dans les projets structurants mentionnés à la cible 5 et des aides financières reçues des CRE Lanaudière et Mauricie.

¹¹ Les deux autres créneaux sont Meuble et bois ouvré et Transformation du bois d'apparence et composites.



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

Dans le cas où l'entente d'aide financière du Ministère MESI serait renouvelée, le créneau d'excellence est invité à porter attention aux éléments suivants :

1. La représentativité au comité de créneau

Au critère 5, les membres du comité suggèrent de solliciter davantage d'organismes d'aide au développement des entreprises à l'occasion des rotations d'administrateurs, notamment les associations professionnelles, les organismes à but non lucratif ou les organismes de R-D.

2. Le choix des projets structurants

Au critère 7, les résultats suggèrent de tenir compte davantage des besoins collectifs des industriels et de contribuer à des succès commerciaux en réalisant davantage de projets visant l'aide à l'innovation technologique ou à la R-D. Les projets visant l'aide au maillage ou la participation à des événements promotionnels doivent continuer à être réalisés, mais dans une portion moindre qu'ils ne l'ont été dans les années évaluées.

3. Le développement d'une image de marque du meuble québécois

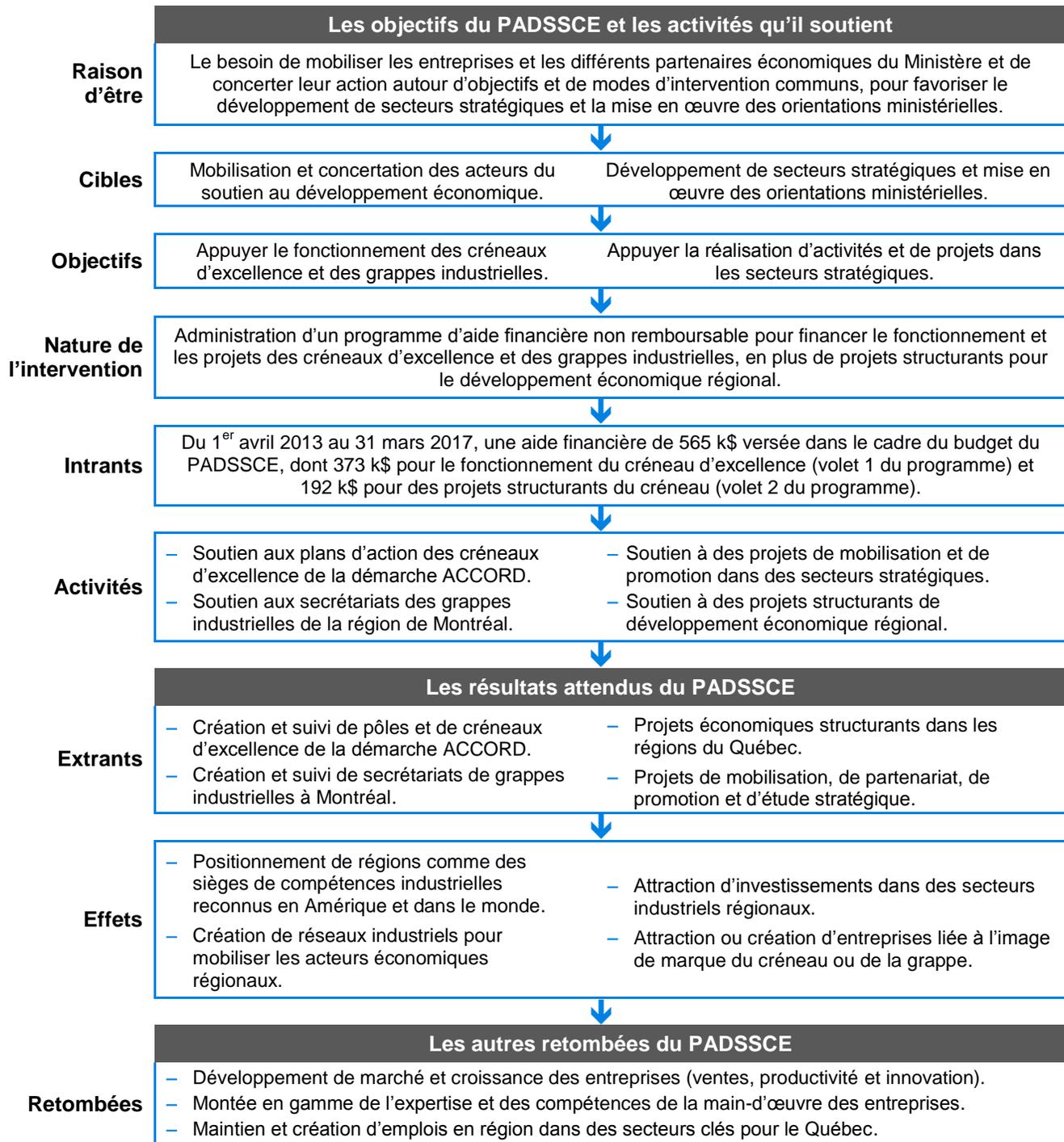
Malgré les incertitudes liées à la renégociation des tarifs douaniers avec les États-Unis, la conjoncture économique s'annonce bonne, avec un dollar canadien bas. Le créneau doit continuer à jouer son rôle de coordonnateur et d'organisateur de la filière industrielle dans la région. Il doit aussi développer des occasions de partenariat avec d'autres créneaux et d'autres partenaires dans son secteur pour contribuer à développer une image de marque du meuble québécois.

4. 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 une variable importante pour le Ministère, car elle est directement liée à sa mission d'aide au développement économique. L'incitation à l'investissement est donc une composante majeure de sa mission. Le créneau, étant financé pour développer un réseau industriel dans son domaine, devrait continuer à en faire sa priorité.

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 (PADSSCE), 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 A1 ci-dessous. Par exemple, prenons le critère 1 : comme les cibles 1 et 2 sont atteintes, les résultats pour ce critère seront jugés satisfaisants.

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

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

Tableau A1

Échelle d'appréciation de la performance

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

Tableau A2

Pondération appliquée aux thèmes évalués

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

À terme, ce système de pointage permettra de disposer rapidement et de façon permanente d'un classement de la performance de chacun des 36 créneaux d'excellence. Le système de classement est inspiré de celui utilisé par le Conference Board¹² et donne l'information suivante :

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

A Performance très satisfaisante (90-100)

B Performance satisfaisante (70-89)

C Performance insatisfaisante (50-69)

D Performance très insatisfaisante (0-49)

¹² Conference Board, www.conferenceboard.ca/hcp/provincial/environment.aspx (Consulté le 2 mai 2017).

1.C SOURCES DE DONNÉES

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

- **Documentation administrative disponible au Ministère**

Cette documentation comprend les éléments suivants :

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

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

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

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

- **Bilans annuels du créneau évalué**

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

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

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

Cette documentation correspond aux éléments suivants :

- **États financiers audités**

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

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

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

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

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

Le comité de créneau consulté regroupe trois entreprises représentatives de l'activité économique dans la filière industrielle régionale du créneau et les deux directions régionales du Ministère de la Mauricie et de Lanaudière. 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 au dossier des créneaux d'excellence**

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

1.D LIMITES DE L'ÉVALUATION

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

Tableau A3

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

Limites de l'évaluation	Stratégies d'atténuation de leurs effets
Certaines cibles ne sont pas accompagnées d'attentes précises de résultats dans les conventions d'aide financière de l'organisme.	<ul style="list-style-type: none"> Les évaluateurs ont proposé au comité consultatif du cadre d'évaluation une grille d'évaluation incluant des cibles de résultats dans chacun des critères évalués. Le comité a validé le choix des cibles, ce qui a permis d'évaluer la performance du créneau en comparant ses résultats aux cibles. Les attentes habituelles du Ministère, s'appliquant quelle que soit l'intervention évaluée, ont été utilisées selon le cas. Exemple de ces attentes : un effet de levier de l'aide financière du Ministère d'au moins 2.
Évaluation rapide, effectuée en huit semaines, entraînant une perte de données chiffrées sur les effets et causant l'impossibilité d'effectuer des analyses statistiques pour estimer les effets attribuables au créneau.	<ul style="list-style-type: none"> La perte de données chiffrées et l'impossibilité de réaliser des analyses d'effets sont compensées par le recours à des consultations des parties prenantes clés au dossier : entreprises, membres du comité de créneau et membres du comité d'évaluation.
Les estimations liées aux données de la filière de design d'ameublement dans les régions de Lanaudière et de la Mauricie ne sont pas disponibles dans le système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN) à quatre chiffres.	<ul style="list-style-type: none"> Les codes SCIAN à trois chiffres ont été utilisés pour les données suivantes portant sur la filière dans la région : PIB, nombre d'emplois et revenus, et PIB généré par emploi. Les secteurs SCIAN utilisés sont les suivants : 337 et 321.

1.E TABLEAU DE POINTAGE

Évaluation de la performance du créneau Design d'ameublement			
Pointage final des résultats sur 100			
	Score obtenu	Maximum possible	
Pertinence du créneau			
	Critère 1 : La masse critique et le périmètre	6,67	13,33
	Critère 2 : La mobilisation et le financement	5,48	13,33
	Critère 3 : Les partenaires et les collaborations	7,41	13,33
	<i>Sous-total Pertinence (sur 40 points)</i>	<u>19,56</u>	40,00
Efficacité du créneau			
	Critère 4 : L'atteinte des objectifs du plan d'action	6,22	13,33
	Critère 5 : La gouvernance et la gestion du créneau	9,33	13,33
	Critère 6 : Le rayonnement et l'image de marque	4,45	13,33
	<i>Sous-total Efficacité (sur 40 points)</i>	<u>20,00</u>	40,00
Effets du créneau			
	Critère 7 : Développement de marché, croissance des entreprises	3,11	6,67
	Critère 8 : L'innovation, la recherche et le développement	2,96	6,67
	Critère 9 : La formation de la main-d'œuvre et l'emploi en région	4,45	6,67
	<i>Sous-total Effets (sur 40 points)</i>	<u>10,52</u>	20,00
	Total sur 100	50,08	100,00



economie.gouv.qc.ca