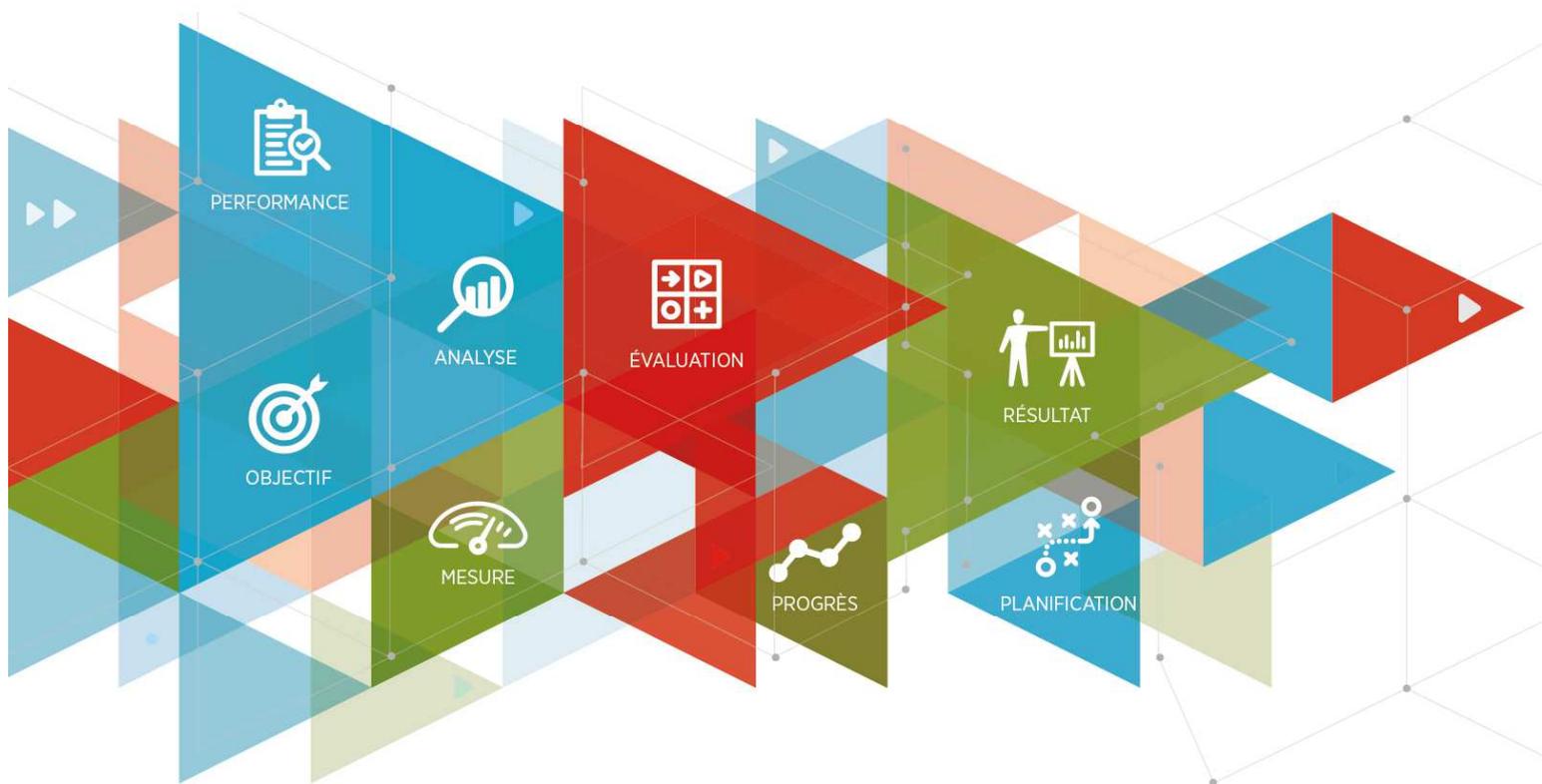


Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation

CRÉNEAU D'EXCELLENCE MEUBLE ET BOIS OUVRÉ

Rapport d'évaluation

Pour la période du 1^{er} août 2012 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, M\$ pour millions de dollars et G\$ pour milliards 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 ce document, le terme « PME » désigne toute entreprise de 250 employés ou moins, peu importe son chiffre d'affaires ou la valeur de ses actifs.
- 4) Le terme « créneau » se rapporte au créneau Meuble et bois ouvré. Par commodité, c'est ce terme qui est majoritairement utilisé dans ce rapport.
- 5) Le terme « comité de créneau » se rapporte au conseil d'administration du créneau Meuble et bois ouvré.
- 6) La région du créneau correspond à la région administrative du Centre-du-Québec.
- 7) À moins d'indications contraires, les résultats présentés dans le document sont pour la période du 1^{er} août 2012 au 31 mars 2017 et concernent les activités et les projets financés par le ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation.

L'évaluation de la performance du créneau Meuble et bois ouvré 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 par le Ministère, pour la période du 1^{er} avril 2012 au 31 mars 2017.

Elle vise également à apprécier les résultats des aides financières de 535 k\$ accordées par le Ministère pour le fonctionnement et les projets du créneau, dans le cadre du Programme d'appui au développement des secteurs stratégiques et des créneaux d'excellence (PADS), du 1^{er} août 2012 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

Marc-Michel Lavoie, évaluateur
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 4095

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



REMERCIEMENTS

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 Meuble et bois ouvré.

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 rapport d'évaluation et conseiller l'évaluateur sur l'orientation des travaux et la stratégie générale d'évaluation, tout en apportant un éclairage sur des questions importantes qui peuvent se poser en cours de réalisation du mandat.

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

LES MEMBRES DU COMITÉ D'ÉVALUATION

- **Marie-Josée Boisjoli**, directrice, créneau Meuble et bois ouvré
- **Guy Morin**, président, créneau Meuble et bois ouvré
- **Anick-Marie Boivin**, conseillère en développement économique
Direction régionale du Centre-du-Québec, 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
- **Christophe Marchal**, évaluateur principal et chef d'équipe d'évaluation
Direction de la coordination, de l'évaluation et de la planification (DCEP), MESI
- **Marc-Michel Lavoie**, évaluateur, DCEP, MESI

OBSERVATRICE

- **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. Cependant, elle est proche des résultats visés par le Ministère. La pertinence du créneau n'est pas tout à fait convaincante, car la mobilisation et le financement par les entreprises sont modestes. L'efficacité du créneau est jugée convaincante, mais ses effets ne sont pas tout à fait satisfaisants, principalement en raison des résultats modestes dans le domaine des innovations et des investissements en R-D des entreprises. Les principaux résultats constatés sont les suivants :

✓ Pertinence

- 26 organisations participant régulièrement aux activités du créneau.
- Périmètre du créneau représentant 21 % de la filière régionale.
- 40 entreprises et organisations participant régulièrement ou occasionnellement aux projets et aux activités du créneau.
- Au total, 954 k\$ investis dans les projets et les activités du créneau.
- 22 activités et quinze projets d'affaires réalisés.
- 37 partenariats et collaborations établis.
- Réalisation en collaboration pour 100 % des projets et des activités considérés.
- 31 projets interrégionaux et intercréneaux mis en œuvre.

Effacité



- Au 31 mars 2017, 84 % du plan d'action réalisé.
- Trois cas à succès présentés.
- Dix membres industriels sur un total de quatorze dans le comité de créneau.
- Mise en œuvre de saines pratiques de gestion, mais 11 % de frais administratifs.
- Sept activités de promotion du secteur d'activité réalisées.
- Participation à 25 événements pour développer l'image de marque.
- Peu de communications du créneau dans les médias, selon la majorité des personnes consultées.



✍ Conclusion

L'évaluation permet ces constats :

- La pertinence du créneau n'est pas tout à fait convaincante, en raison de la mobilisation et du financement des entreprises, qui sont modestes. Malgré une bonne masse critique d'entreprises, il y aurait lieu d'augmenter la participation, notamment financière, des entreprises dans le créneau. D'excellents résultats dans le développement de partenariats et de collaborations sont reconnus.
- L'efficacité du créneau est jugée convaincante, en raison de l'atteinte des objectifs du plan d'action et du modèle de gouvernance et de gestion. Des efforts importants ont été déployés pour promouvoir le secteur industriel, mais il y aurait lieu d'en faire plus au Québec et à l'extérieur pour promouvoir l'image de marque du secteur et de la région.
- Les effets ne sont pas tout à fait satisfaisants, en raison des résultats modestes dans le domaine des innovations et des investissements en R-D des entreprises. Il y aurait lieu d'encourager le créneau à mettre en œuvre davantage de projets structurants visant des succès commerciaux pour les entreprises. D'excellents résultats en matière de formation et d'embauche de la main-d'œuvre pour le secteur ont été constatés.

Effets



- Contribution du créneau au développement de sa filière, selon la majorité des personnes interrogées.
- PIB de l'industrie comptant pour 3 % du PIB total de la région du créneau.
- Treize projets d'innovation réalisés avec des entreprises.
- Cinq nouveaux procédés ayant découlé des activités du créneau, mais aucun nouveau produit ni aucune innovation technologique commercialisés auprès des entreprises.
- Seize emplois créés dans le secteur et la région issus directement des projets mis de l'avant par le créneau.
- La principale problématique traitée par le créneau est le manque de personnel dans les entreprises, une problématique maintes fois soulevée par les entreprises du secteur.

TABLE DES MATIÈRES

CHAPITRE 1	1.1	Objectifs, portée de l'évaluation et sources de données.....	1
LE CONTEXTE	1.2	Portrait du créneau	2
	1.3	L'intervention du Ministère.....	3
	1.4	L'aide financière du Ministère	4
CHAPITRE 2	2.1	Critère 1 : La masse critique et le périmètre	5
LA PERTINENCE	2.2	Critère 2 : La mobilisation et le financement.....	6
	2.3	Critère 3 : Les partenariats et les collaborations.....	7
CHAPITRE 3	3.1	Critère 4 : L'atteinte des objectifs du plan d'action.....	9
L'EFFICACITÉ	3.2	Critère 5 : La gouvernance et la gestion du créneau	10
	3.3	Critère 6 : Le rayonnement et l'image de marque.....	11
CHAPITRE 4	4.1	Critère 7 : Le développement de marché et la croissance des entreprises.....	13
LES EFFETS	4.2	Critère 8 : L'innovation et la R-D.....	15
	4.3	Critère 9 : La formation de la main-d'œuvre et l'emploi en région.....	16
CHAPITRE 5	5.1	Les principaux constats	18
LES CONCLUSIONS	5.2	Les réponses aux questions de l'évaluation	19
	5.3	L'appréciation générale des résultats.....	19
	5.4	Les perspectives et la pérennité du créneau	20
	5.5	Les éléments à suivre en cas de renouvellement de l'aide	22
ANNEXE		Complément d'information	23

CHAPITRE 1

LE CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

1.1 OBJECTIFS, PORTÉE DE L'ÉVALUATION ET SOURCES DE DONNÉES

L'évaluation vise à apprécier dans quelle mesure le créneau Meuble et bois ouvré atteint les résultats attendus par le Ministère et à s'assurer qu'il répond à un besoin justifiant un financement public. Elle examine la pertinence du créneau, son efficacité et ses effets, tout en apportant un éclairage sur ses perspectives de développement. Par conséquent, les questions auxquelles le rapport d'évaluation doit répondre sont les suivantes :

1. La pertinence du créneau est-elle jugée convaincante? (Pertinence)
2. L'efficacité du créneau est-elle jugée probante? (Efficacité)
3. Les effets du créneau sont-ils jugés satisfaisants? (Effets)

Les trois questions ci-dessus sont utilisées pour établir un pointage sur 100 des résultats du créneau évalué. La question suivante devra aussi être traitée :

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

Le protocole d'évaluation utilisé pour répondre à ces trois questions est présenté au tableau 1.1.

Tableau 1.1

Protocole d'évaluation des résultats de l'aide financière accordée au créneau Meuble et bois ouvré

Thèmes	Critères à considérer	Questions
Pertinence du créneau		
	1. La masse critique et le périmètre	1
	2. La mobilisation et le financement	
	3. Les partenariats et les collaborations	
Efficacité du créneau		
	4. L'atteinte des objectifs du plan d'action	2
	5. La gouvernance et la gestion du créneau	
	6. Le rayonnement et l'image de marque	
Effets du créneau		
	7. Le développement de marché et la croissance des entreprises	3
	8. L'innovation et la R-D	
	9. La formation de la main-d'œuvre et l'emploi en région	
Complément : Les perspectives et la pérennité du créneau		4

L'évaluation porte sur les résultats du créneau pour la période du 1^{er} août 2012 au 31 mars 2017, qui correspond aux années financières suivantes : 2012-2013 (d'août à juillet), 2013-2014 (d'août à juillet), 2014-2015 (d'août à juillet), 2015-2016 (d'août à mars; huit mois) et 2016-2017 (d'avril à mars). Les années calendaires équivalentes sont 2013, 2014, 2015, 2016 et 2017.

Le présent mandat consiste à mener une évaluation rapide (réalisation en huit semaines), ce qui limite les analyses quantitatives d'effets sur les entreprises et 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 financement du créneau, tant dans le secteur privé que dans le secteur public et parapublic.

Les sources de données utilisées pour cette évaluation sont : une requête d'information adressée au créneau Meuble et bois ouvré; des formulaires de consultation remplis par des membres du comité de créneau, des membres de filières d'experts et des participants aux projets d'affaires. À ces sources s'ajoutent des témoignages d'entreprises, une revue de littérature et une analyse de la documentation administrative. Plus de détails sont présentés à l'annexe, section 1.C – Les sources de données.

Par ailleurs, les principales limites rencontrées dans le mandat, ainsi que les stratégies utilisées pour atténuer leurs effets, sont présentées à la section 1.D de l'annexe.

CHAPITRE 1

LE CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

1.2 LE PORTRAIT DU CRÉNEAU

1.2.1 La mission et la vision

Le créneau a pour mission de promouvoir le développement du secteur de l'ameublement et du bois ouvré dans le Centre-du-Québec par le regroupement et la mobilisation des acteurs de l'industrie, en favorisant l'innovation et la collaboration afin de permettre aux entreprises de rayonner sur les marchés nationaux et internationaux.

La vision du créneau d'excellence Meuble et bois ouvré du Centre-du-Québec était qu'en 2017, il soit doté d'une chaîne de valeur complète et performante, citée en référence pour la synergie entre ses entreprises et les partenaires économiques de son environnement.

Sur la période 2013-2017, les principaux objectifs d'affaires du créneau étaient les suivants :

- Soutenir 30 entreprises dans leurs activités de commercialisation et d'exportation.
- Réaliser trois actions ou projets favorisant l'intégration, au sein des entreprises, de processus de vente innovants et les concepts de nouveaux produits.
- Soutenir deux projets de recherche dans le secteur.
- Encourager 28 entreprises à participer aux activités ou aux projets visant l'innovation et l'amélioration de la productivité.
- Réaliser deux initiatives ou partenariats relatifs au développement de la main-d'œuvre.
- Accroître la participation des entreprises ciblées aux activités et aux projets du créneau.
- Travailler avec les créneaux apparentés à la réalisation d'actions conjointes qui répondent aux besoins des entreprises des créneaux.

1.2.2 La clientèle et les partenaires

Le secteur industriel de la transformation du bois et de l'ameublement représente un apport économique important pour la région du Centre-du-Québec. Le créneau d'excellence Meuble et bois ouvré compte quelque 170 entreprises, représentant 21 % des établissements manufacturiers de la région et générant 4 300 emplois, soit 15 % des emplois liés au secteur manufacturier régional.

Le créneau regroupe les entreprises de première, deuxième et troisième transformations du bois qui se trouvent dans les secteurs du sciage, du placage, de la fabrication de meubles, des cercueils, des moulures, des composants de meubles, des ébénisteries architecturales, des planchers, des armoires de cuisine, des portes et fenêtres ainsi que des palettes et caisses. Majoritairement composé d'entreprises de moins de 40 employés, le créneau peut compter sur la présence de quelques grandes entreprises considérées comme des chefs de file et qui ont un ancrage solide dans la région.

Outre la collaboration du Ministère, le créneau peut compter sur celle de partenaires tels que Carrefour Québec international, le Conseil national de recherches Canada, l'École nationale du meuble et de l'ébénisterie, Emploi-Québec, INOVEM, FPInnovations ainsi que deux créneaux associés : Transformation du bois d'apparence et composites en Estrie et Design d'ameublement dans Lanaudière et la Mauricie.

1.2.3 Le fonctionnement et les activités

INOVEM, un centre collégial de transfert technologique (CCTT) situé à Victoriaville, accueille la directrice du créneau, responsable de l'avancement des projets du créneau. Cette organisation est un partenaire important, car sa mission est de soutenir le développement de l'industrie du bois et de l'ameublement.

L'offre de service du créneau s'articule autour des quatre axes de développement suivants :

Accroissement des ventes et développement des marchés

- Favoriser l'accroissement de l'exportation des entreprises et leur présence sur les marchés internationaux.
- Encourager les entreprises à faire connaître davantage leurs produits sur les marchés nationaux et internationaux.
- Favoriser l'intégration de processus de vente innovants et les concepts de nouveaux produits.

CHAPITRE 1

LE CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

Réduction des coûts et augmentation de l'efficacité opérationnelle

- Favoriser l'amélioration de la productivité et la flexibilité des entreprises.
- Encourager le développement d'une culture d'innovation.
- Accroître la synergie entre les organismes de recherche et les entreprises du créneau afin de mettre en œuvre des projets concrets de recherche et développement (R-D).

Soutien de la relève et augmentation de la main-d'œuvre qualifiée

- Améliorer l'image du secteur.
- Encourager la qualification de la main-d'œuvre.
- Faire connaître les possibilités de carrière dans l'industrie en intensifiant les collaborations avec les partenaires du secteur de l'emploi et de la formation.

Accroissement de la synergie interrégionale

- Poursuivre, intensifier et renforcer la collaboration interrégionale afin d'augmenter la synergie et les partenariats entre les entreprises du secteur.

1.2.3 Le portrait financier du créneau

Pour la période 2013-2017, le créneau Meuble et bois ouvré a obtenu des revenus de 503 k\$, dont 88 % provenaient de subventions publiques pour le fonctionnement. L'excédent est de 22 k\$. À noter que l'année financière 2015-2016 compte seulement huit mois, soit du 1^{er} août au 31 mars.

Tableau 1.2

Le portrait financier du créneau Meuble et bois ouvré, 2013-2017 (en k\$)

Revenus annuels (en k\$)	2013	2014	2015	2016	2017
- Subvention publique (fonctionnement)	100	97	90	67	90
- Revenus CRÉ Centre-du-Québec	6	14	11	-	-
- Revenus de projets (surplus privés des projets)	2	-	1	2	2
- Autres revenus (<i>membership</i>)	-	-	-	-	7
- Revenus privés reportés	-	2	2	4	6
Total des revenus	108	113	104	73	105
Bénéfice (déficit) net de l'exercice	2	2	4	6	8

Source : Créneau Meuble et bois ouvré.

1.3 L'INTERVENTION DU MINISTÈRE

La chaîne des résultats attendus de l'intervention ministérielle est détaillée à l'annexe avec 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. En ce sens, 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 Meuble et bois ouvré s'inscrit dans la démarche ACCORD 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 par l'entremise du PADS en vue d'atteindre les résultats suivants :

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

CHAPITRE 1

LE CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

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 enfin le maintien et la création d'emplois en région dans des secteurs clés pour le Québec.

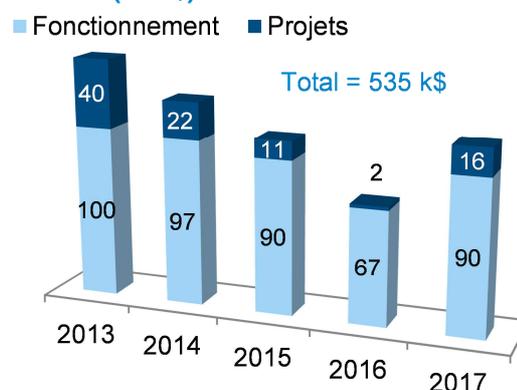
1.4 L'AIDE FINANCIÈRE DU MINISTÈRE

Le graphique 1.1 ci-dessous présente l'aide financière du Ministère versée, lors de la période d'évaluation, au créneau pour son fonctionnement et aux promoteurs des projets liés au créneau. Du 1^{er} août 2012 au 31 mars 2017, 535 k\$ d'aide financière ont été accordés pour le fonctionnement et les projets du créneau, soit :

- 444 k\$ d'aide financière pour le fonctionnement, versée directement au créneau dans le cadre du volet 1 du PADS;
- 91 k\$ d'aide financière pour des projets, versée aux promoteurs du projet dans le cadre du volet 2 du PADS. 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, car celui-ci a participé au montage et à la coordination de la réalisation du projet.

Graphique 1.1

Financement du MESI pour le créneau
2013-2017 (en k\$)



Sources : Documentation administrative du MESI et créneau.

CHAPITRE 2

✓ LA PERTINENCE DU CRÉNEAU

2.1 CRITÈRE 1 – LA MASSE CRITIQUE ET LE PÉRIMÈTRE

LES CIBLES

1. La présence d'un noyau d'organisations qui participent 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 est atteinte. Vingt-six organisations participent régulièrement aux activités du créneau¹, soit 18 PME, deux grandes entreprises, cinq OBNL et une autre organisation.

Cependant, entre 2013 et 2017, le nombre de PME participantes a diminué de 19 %, passant de 21 à 17.

Lors de la dernière année, le créneau a instauré des droits d'adhésion (*membership*). Au 31 mars 2017, 23 organisations étaient membres du créneau.

Constats relatifs à la cible 2

La cible est atteinte. Dans la période d'évaluation, le périmètre du créneau a compté jusqu'à 40 organisations, dont 33 entreprises. Le périmètre est constitué par les organisations qui ont participé régulièrement ou occasionnellement aux activités et aux projets du créneau, du 1^{er} août 2012 au 31 mars 2017.

Les 33 entreprises du périmètre du créneau représentent 21 % des 160 entreprises² (en vaste majorité des PME) de la filière du meuble et du bois ouvré dans la région du Centre-du-Québec. Ces 160 entreprises représentent 7 % des 2 275 entreprises du meuble et du bois ouvré de toute la province.

Le potentiel réel que le créneau s'est défini, après accord avec le Ministère, est de 62 entreprises. De ce nombre, le créneau constate qu'une trentaine d'entreprises sont incluses dans son périmètre d'intervention. Deux autres organisations font partie du secteur industriel du meuble et du bois ouvré dans la région du Centre-du-Québec, soit un CCTT en meuble et bois ouvré (INOVEM) et l'École nationale du meuble et de l'ébénisterie, un centre de formation se consacrant au secteur.

Graphique 2.1

Participants réguliers aux activités du créneau



Source : Requête d'information adressée au créneau, MESI, juin 2017.

Graphique 2.2

Périmètre du créneau dans la région



Source : Requête d'information adressée au créneau, MESI, juin 2017.



CIBLES 1 et 2

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 1

Les résultats sont jugés satisfaisants, car les deux cibles sont atteintes. Cependant, il est constaté une diminution de la participation des PME aux activités du créneau, et il y aurait lieu d'augmenter de manière importante le périmètre du créneau dans sa région et son secteur.

¹ Un participant régulier se définit comme le représentant d'une entreprise ou d'une organisation qui répond à au moins un des critères suivants : a participé à un ou à plusieurs projets d'affaires du créneau, a participé à au moins trois activités de maillage, est membre du créneau.

² Les secteurs SCIAN sont 321 (Fabrication de produits en bois) et 337 (Fabrication de meubles et de produits connexes).

2.2 CRITÈRE 2 – LA MOBILISATION ET LE FINANCEMENT

LES CIBLES

3. La progression ou la stabilité du nombre d'entreprises et d'organisations qui participent au créneau.
4. Des investissements en argent dans les activités et les projets du créneau.
5. La tenue d'activités et de projets ou la participation à des activités et projets, chaque année.

Constats relatifs à la cible 3

La cible n'est pas atteinte. Lors de la période d'évaluation, jusqu'à 40 entreprises et organisations ont participé aux activités et projets du créneau chaque année. Sur cette période, le nombre de participations aux projets et aux activités a été de 171, soit 133 participations d'entreprises et 38 participations d'organismes.

De 2013 à 2017, le nombre d'entreprises et d'organisations participantes a fortement diminué, de 45 %, passant de 40 à 22. D'après le créneau, cette diminution s'explique par le fait que la participation des entreprises est reliée aux types de projets mis en œuvre, à leur complexité et au moment de réalisation.

La majorité des membres du créneau considèrent que la notoriété du créneau dans la région du Centre-du-Québec incite les entreprises du secteur à en devenir membres ou à participer à ses activités et que la programmation des projets du créneau tient compte des besoins de sa clientèle et de son secteur d'activité. Cependant, les efforts pour promouvoir le créneau sont faibles, et il aurait besoin de plus de membres industriels influents, car ce sont eux qui en assurent la notoriété.

Constats relatifs à la cible 4

La cible est atteinte. Les investissements en argent espèces dans les activités et les projets du créneau s'élèvent à 954 k\$ sur la période d'évaluation. Il est à noter que ces données concernent seulement les projets déposés dans le Centre-du-Québec; le créneau a réalisé des collaborations interrégionales pour des projets qui ont été déposés dans d'autres régions et ne sont pas considérés ici.

Avec une part de 56 %, le Ministère est le partenaire financier qui contribue le plus aux activités et aux projets du créneau. Il est suivi par les autres ministères et organismes du gouvernement du Québec, qui participent à hauteur de 24 %. Il est à noter que le financement qui provient de l'industrie ne totalise que 157 k\$, soit une part de 16 % des investissements totaux.

Graphique 2.3

Organisations ayant participé aux activités et aux projets du créneau (2013-2017)

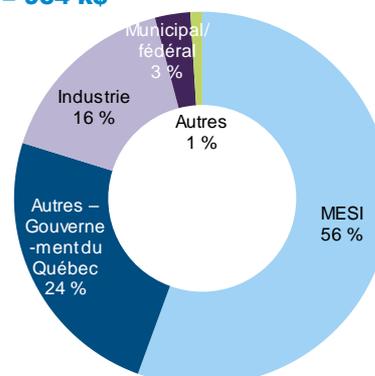


Source : Requête d'information adressée au créneau, MESI, juin 2017.

Graphique 2.4

Investissements financiers dans les activités et les projets du créneau (2013-2017)

Total = 954 k\$



Source : Requête d'information adressée au créneau, MESI, juin 2017.

CHAPITRE 2

✓ LA PERTINENCE DU CRÉNEAU

Constats relatifs à la cible 5

La cible est atteinte. Le créneau a réalisé 22 activités, dont la moitié sont des activités de maillage et huit sont des activités d'animation. À cela s'ajoutent quinze projets d'affaires complétés, dont huit qui ont fait l'objet d'une demande de financement. Le coût total de réalisation de ces projets est de 434 k\$, soit 29 k\$ par projet. Le financement public représente 58 % de leur coût total de réalisation, alors que la contribution privée est de 42 %. Toutes les initiatives mises de l'avant par le créneau nécessitent un investissement financier des entreprises ou des organisations. Le coût de participation n'est pas associé au *membership*. Qu'une entreprise soit membre ou non du créneau, elle doit toujours déboursier un montant pour participer à une activité ou pour faire partie d'un projet d'affaires. Il est à noter que le coût des projets réalisés en collaboration avec les créneaux apparentés déposés dans une autre région ne figure pas dans les données.

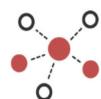
Graphique 2.5

Activités réalisées et participation du créneau à des activités externes



22 activités, dont :

- 11 activités de maillage
- 8 activités d'animation
- 2 activités de promotion



15 projets structurants réalisés pour un coût total de 434 k\$

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



22 participations à des activités externes, dont :

- 13 ateliers, formations ou réunions et
- 5 colloques, conférences ou séminaires

Source : Requête d'information adressée au créneau, MESI, juin 2017.

Outre la réalisation d'activités et de projets d'affaires, le créneau a participé chaque année à des activités et projets externes. Au cours de la période d'évaluation, il a assisté à 22 activités externes dont la majorité (13) consistaient en des ateliers ou formations. Ces données sont approximatives, car le créneau n'a pas répertorié toutes les activités auxquelles il a participé lors de la période d'évaluation.



CIBLES 3 à 5

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 2

Les résultats sont jugés partiellement satisfaisants, car deux cibles sont atteintes et une cible n'est pas atteinte. Le comité de créneau estime qu'il y a des efforts à faire pour promouvoir le créneau et atteindre un plus grand nombre d'industriels. Par ailleurs, les investissements dans les activités et les projets du créneau proviennent en très grande majorité du secteur public. Il y aurait donc lieu d'encourager l'investissement privé dans les activités et les projets du créneau et de susciter plus de participations des entreprises dans ces activités et projets.

2.3 CRITÈRE 3 – LES PARTENARIATS ET LES COLLABORATIONS

LES CIBLES

6. La réalisation de partenariats (interrégionaux, interprovinciaux et internationaux).
7. Au moins 75 % des activités et des projets réalisés en collaboration avec d'autres organisations.
8. La réalisation de plusieurs projets interrégionaux et intercréneaux sur la période évaluée.

CHAPITRE 2

✓ LA PERTINENCE DU CRÉNEAU

NOTRE EXPERTISE
VOTRE RÉUSSITE

Constats relatifs à la cible 6

La cible est atteinte. Le créneau a noué 37 partenariats et collaborations avec d'autres organismes dans le cadre de la réalisation de projets d'innovation, de promotion ou de réseautage.

À l'unanimité, le comité de créneau convient que le créneau collabore suffisamment avec d'autres organismes de soutien au développement économique quand il réalise ses activités et ses projets. De plus, les membres du comité jugent que ces partenariats sont favorables au développement de la filière. Le créneau a de bons appuis des divers paliers de gouvernement et d'INOVM, le CCTT qui le chapeaute.

Constats relatifs à la cible 7

La cible est dépassée. Tous les projets et activités du créneau considérés, soit les activités de maillage (onze), les activités d'animation (huit), les activités de promotion (deux), la formation (une activité) et les projets (quinze), ont été réalisés en collaboration avec d'autres organisations.

Par exemple, le créneau a réalisé quinze projets ou activités en collaboration interrégionale. Il a participé à des projets provinciaux avec le QWEB (Quebec Wood Export Bureau et seize régions administratives), le répertoire des produits du bois et le design dans une perspective de développement de nouveaux marchés.

Des exemples de projets réalisés par le créneau en collaboration, pendant la période d'évaluation, sont présentés en annexe.

Constats relatifs à la cible 8

La cible est atteinte. Au total, le créneau a réalisé 31 projets interrégionaux et intercréneaux (quatorze projets sont en cours au moment de l'évaluation et 17 projets ont été terminés lors de la période d'évaluation). Selon la majorité des membres du comité de créneau interrogés, le créneau se caractérise par la réalisation de projets interrégionaux et intercréneaux. Ces projets répondent aux besoins des entreprises de la région, mais une bonification des collaborations serait tout de même bienvenue.

Graphique 2.6

37 partenariats et collaborations noués par le créneau



Source : Requête d'information adressée au créneau, MESI, juin 2017.

Graphique 2.7

Proportion d'activités et de projets du créneau réalisés en collaboration avec d'autres organisations



Source : Requête d'information adressée au créneau, MESI, juin 2017.

Graphique 2.8

Projets interrégionaux et intercréneaux auxquels le créneau a pris part (2013-2017)



Source : Requête d'information adressée au créneau, MESI, juin 2017.

✓
CIBLES
6 à 8

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 3

Les résultats sont jugés très satisfaisants, car une cible est dépassée et les deux autres sont atteintes. L'évaluation constate la réalisation de partenariats et de collaborations, dont plusieurs exemples sont présentés en annexe.

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 est atteinte. Au 31 mars 2017, le plan d'action du créneau était réalisé à 84 %, ce qui équivaut à 37 actions sur 44. Si on y retranche les projets abandonnés ou si on ajoute les projets en cours de réalisation, le créneau atteint environ 90 % de réalisation de son plan d'action sur la période d'évaluation. Quinze projets d'affaires ont été mis en œuvre, ce qui est environ deux fois plus que la prévision (huit).

Selon la vaste majorité des membres du comité de créneau, le degré de réalisation du plan d'action est satisfaisant. Étant donné que le plan d'action est simple, les actions sont satisfaisantes, et les commentaires formulés par les entreprises lors de la dernière rencontre du comité ont confirmé le tout. Selon les membres du comité de créneau, le créneau a su mettre en place les actions appropriées afin de régler des problématiques qui se posent dans le secteur du meuble et du bois ouvré dans le Centre-du-Québec.

Le créneau et ses partenaires ont joué un rôle important dans la définition des défis et la réalisation de divers projets, étant donné que la problématique majeure concerne les ressources humaines. Le créneau a réalisé 96 % des actions planifiées à son plan d'action initial 2013-2016. En cours de route, le créneau a ajouté seize nouvelles actions, pour un total de 44. Un tableau qui présente le niveau de réalisation des engagements du plan d'action en fonction des quatre axes de développement est présenté en annexe.

Le créneau s'est particulièrement impliqué dans le projet de recherche sur la faisabilité d'un procédé pour un matériau lamellé-collé. Cinq entreprises du créneau ont agi ensemble à titre de comité technique et consultatif pour définir les données du projet. Ce dernier est mis en œuvre graduellement, car certains paramètres sont actuellement en validation. Les résultats détermineront les suites à donner.

Constats relatifs à la cible 10

La cible est atteinte. En effet, les trois cas à succès suivants ont été présentés par le créneau.

1. Réseau collaboratif d'un groupe d'entreprises en amélioration continue (PVA)

Le projet, échelonné sur une période de trois ans et d'un coût total de 217 k\$, visait à intégrer de façon formelle et structurée une culture d'amélioration continue au sein d'un groupe d'entreprises. Le créneau, après avoir instauré le projet en partenariat, a joué un rôle de mobilisation et de suivi des entreprises et partenaires dans la démarche. Les principales retombées sont les suivantes :

- Neuf rencontres de maillage (visite des usines, formation commune et partage des réalisations) ont été tenues pour échanger sur les difficultés et les résultats vécus dans la réalisation de projets d'amélioration en production à valeur ajoutée (PVA).
- Une structure de fonctionnement constituée d'un comité directeur assurant la continuité et des groupes de travail ont été implantés dans chaque entreprise.

Graphique 3.1

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

84 %

**soit 37 actions
sur 44**



Source : Requête d'information adressée au créneau, MESI, juin 2017.



- Les membres des comités directeurs ont reçu une formation sur et la mesure des gaspillages de même que sur l'élaboration de mandats pour la réalisation de projets en amélioration continue.
- La réalisation de seize projets en entreprise a permis la sensibilisation, la formation et l'implication d'un total de 162 employés d'usine en ce qui concerne la PVA, les outils de la PVA et la réalisation de projets en amélioration continue.
- Une augmentation de la valeur ajoutée (de 3 à 10 %) a été observée dans les entreprises.

2. Formation de courte durée pour manœuvres dans l'industrie du bois et de l'ameublement

Le projet est une formation de courte durée (324 heures) sous forme d'alternance travail-études (stages dans les entreprises participantes) qui permet à des chercheurs d'emploi d'acquérir les compétences de base qui leur permettront d'occuper des emplois disponibles chez les entreprises participantes. Afin de favoriser la rétention de la main-d'œuvre, ces dernières ont quant à elles reçu de la formation en accueil et intégration de nouveaux employés et de la formation de formateurs.

Les défis liés à la main-d'œuvre ont été communiqués par les entreprises au comité de créneau. Il s'ensuivit un exercice de remue-méninges visant à déterminer les problématiques et à dégager les priorités d'intervention du créneau. Par la suite, des projets potentiels pour répondre à ces défis ont été présentés, dont celui-ci, pour un coût total de 86 k\$. Le créneau a joué un rôle de premier plan dans la mise en œuvre de ce projet, de la détermination du besoin à l'élaboration et au suivi du projet, en passant par la mobilisation des partenaires.

Les principales réalisations du projet sont la participation de neuf entreprises et de quinze chercheurs d'emploi, le fait qu'il y ait eu six semaines d'ATE (une journée de stage par semaine) et la création de huit emplois. Le projet a permis au créneau de promouvoir le secteur auprès de différents intervenants et de diverses organisations travaillant auprès de clientèles à la recherche d'emploi. À la suite des retombées engendrées par ce projet et à la demande des manufacturiers, une deuxième cohorte a commencé à recevoir de la formation en janvier 2017. Elle regroupe douze entreprises.

3. Partage d'une ressource en gestion de la formation des ressources humaines

La ressource était partagée entre deux entreprises et touchait un total de plus de 100 employés. L'objectif du projet était d'outiller et de structurer les entreprises en gestion de la formation, ainsi que de mettre en place des mécanismes de suivi et d'évaluation.

Le coût total du projet est de 50 k\$. Ses principales retombées sont un partenariat interentreprises qui a permis l'embauche d'une ressource, la présence de deux entreprises mieux structurées en gestion de la formation pour faire face au défi de la rareté de main-d'œuvre, du recrutement et de la rétention, et la création de deux emplois.



CIBLES
9 et 10

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 4

Les résultats sont jugés satisfaisants, car les deux cibles sont atteintes. Le plan d'action du créneau a été réalisé dans une proportion de 84 % lors de la période d'évaluation. En outre, trois cas à succès de projets ou d'initiatives ont été présentés.

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 est atteinte. Lors de la période d'évaluation, le comité de créneau était composé d'une majorité de membres industriels, soit dix sur quatorze. À l'inverse, les secteurs public et parapublic étaient minoritaires. Lors de la période d'évaluation, quatorze organisations étaient représentées au comité.

Le comité de créneau se réunit quatre fois par année, ne compte pas de sous-comité actif et peut compter sur la présence de cinq entreprises chefs de file. Le quorum est passé de cinq sur neuf (2013-2014) à six sur onze (2015-2017).

Graphique 3.2

Composition du comité de créneau (2013-2017)



Source : Requête d'information adressée au créneau, MESI, juin 2017.

Par ailleurs, la grande majorité des membres du comité de créneau s'accordent sur le fait que le créneau met en œuvre une gouvernance adéquate. La vaste majorité des membres du comité de créneau jugent que le fonctionnement du comité lui permet de prendre les décisions appropriées, qu'il regroupe des membres représentatifs de son secteur industriel dans sa région, qu'il s'est donné des règles de fonctionnement claires quant à ses rôles et responsabilités, que la participation des membres dirigeants d'entreprises est prépondérante dans ses orientations et ses actions, que les rôles et responsabilités des partenaires régionaux membres du comité sont clairs et bien compris par tous, et finalement que les objectifs et retombées visés par le créneau sont clairs pour les membres du comité.

Constats relatifs à la cible 12

La cible est atteinte. La majorité des membres du comité de créneau considèrent : que le créneau utilise dans son fonctionnement de bonnes pratiques de gestion, telles que la gestion de risques et la formulation d'objectifs et de résultats; que le comité de créneau revoit annuellement le plan d'action, apporte les ajustements nécessaires et détermine les priorités annuelles; que le comité de créneau évalue annuellement la performance des activités mises de l'avant et les retombées obtenues en fonction des indicateurs retenus dans le plan d'action d'origine.

Par ailleurs, les frais d'administration et de gestion du créneau représentent 11 % de ses dépenses totales, soit 54 k\$ sur 482 k\$. Ce niveau est légèrement supérieur aux attentes, car le pourcentage maximal attendu par le Ministère pour les organismes qui ne disposent pas d'infrastructures de recherche est de 10 %. Cependant, la tendance est bonne, car la proportion est de 10 % lors des deux dernières années.



CIBLES 11 et 12

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 5

Les résultats sont jugés satisfaisants, avec deux cibles atteintes. Le comité de créneau est composé d'une majorité de membres industriels, et le créneau met en œuvre de saines pratiques de gestion. Cependant, les frais d'administration et de gestion du créneau représentent 11 % de ses dépenses totales, ce qui est légèrement supérieur aux attentes du Ministère à l'égard d'un organisme qui ne dispose pas d'infrastructures de recherche (cible de 10 %).

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.

CHAPITRE 3

L'EFFICACITÉ DU CRÉNEAU

● ● ●
NOTRE EXPERTISE
VOTRE RÉUSSITE

Constats relatifs aux cibles 13 et 14

Les deux cibles sont atteintes. Le créneau a réalisé sept activités visant la promotion de son secteur d'activité. Six de ces activités ont eu lieu au Québec, et une à l'échelle internationale. Il collabore avec d'autres organisations sur des projets de promotion tels que le séminaire sur les produits de finition plus écologiques, l'inauguration du Laboratoire de finition à faible impact sur l'environnement (unique en Amérique du Nord) et les Rendez-vous maillage. Les membres du créneau font également partie d'associations internationales, ainsi que de divers regroupements tant au Québec qu'ailleurs au Canada et aux États-Unis, et ils visitent des foires et des salons internationaux.

Graphique 3.3

Activités de promotion et de développement de l'image de marque du créneau (2013-2017)

7 activités de promotion

25 représentations à des événements



Source : Requête d'information adressée au créneau, MESI, juin 2017.

La promotion du créneau se fait également par l'intermédiaire d'activités de promotion. Les entreprises informent le créneau et fournissent, le cas échéant, des contacts en fonction des possibilités de partenariats. La promotion des activités et des projets est faite directement auprès des entreprises.

Les membres du comité de créneau considèrent en majorité que le créneau réalise suffisamment d'activités visant la promotion de son secteur d'activité au Québec, dans le reste du Canada ou à l'échelle internationale. Sur le plan régional, le créneau a su se tailler une place et jouer son rôle attendu. Par contre, du travail reste à faire en ce qui concerne la promotion au Québec et dans le reste du Canada, car peu d'actions d'envergure sont réalisées.

Pour développer son image de marque, le créneau a participé à 25 événements, notamment des ateliers, des formations (quinze) ainsi que des colloques, des conférences et des séminaires (six). La majorité des membres du comité de créneau interrogés jugent que les réalisations du créneau sont notables en ce qui concerne le développement de son image de marque ainsi que celle de son secteur d'activité. Cependant, la majorité ne considère pas que grâce au créneau, le Centre-du-Québec est mieux connu à l'étranger pour la qualité de sa filière du meuble et du bois ouvré. Les projets accommodent les industriels dans leurs besoins ponctuels, mais les activités réalisées n'ont pas permis d'atteindre une visibilité à l'étranger.

La planification stratégique du créneau ne contenait aucune cible précise en lien avec ce critère, sinon que le rayonnement du créneau fait partie intégrante de ses axes de développement et que les actions et les projets réalisés visent à favoriser la mobilisation et la collaboration interentreprises, ainsi qu'à accroître la visibilité du créneau auprès de ses membres et du milieu des affaires régional.

Constats relatifs à la cible 15

La cible est partiellement atteinte. Pendant la période d'évaluation, le créneau a réalisé neuf activités de communication dans les médias en 2014, soit huit dans les journaux et une à la télévision. Par exemple, des publicités ont été faites dans les journaux régionaux afin d'attirer des participants dans le projet de formation de manœuvres. Lors de l'évènement avec les attachés commerciaux, une conférence de presse a été réalisée, un topo a été fait à la télévision et un article a paru dans les journaux, ce qui a donné de la visibilité au créneau. Cependant, la majorité des membres du comité de créneau considèrent que le créneau ne communique pas suffisamment dans les médias. Aucun plan de communication n'est fait et les actions du créneau ne sont pas diffusées publiquement.



CIBLES
13 à 15

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 6

Les résultats sont jugés partiellement satisfaisants, avec deux cibles atteintes et une autre partiellement atteinte. Si le créneau a réalisé des activités qui visent la promotion de son secteur d'activité et le développement de son image de marque, celles-ci se sont déroulées essentiellement au Québec et sur le plan régional. De plus, il ne communique pas assez dans les médias, ce qui a été confirmé par la majorité des membres du comité de créneau. Qui plus est, aucune communication publique par le Web n'a été réalisée.



4.1 CRITÈRE 7 – LE DÉVELOPPEMENT DE MARCHÉ ET LA CROISSANCE 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 est atteinte. Selon les données partielles dont dispose le créneau (il n'a pas répertorié toutes les alliances entre les entreprises, telles que la sous-traitance), lors de la période d'évaluation, un total de 30 entreprises ont amélioré leur compétitivité grâce au créneau et deux entreprises ont développé des partenariats ou des alliances avec d'autres entreprises du créneau. La forte majorité des membres du comité de créneau considèrent que :

- les activités et les projets du créneau ont permis aux entreprises membres d'améliorer leurs ventes ou leur productivité;
- les réalisations du créneau ont contribué à mieux faire connaître aux entreprises les occasions de croissance ou d'innovation dans leur filière;
- grâce au créneau, les entreprises développent plus d'alliances et de partenariats entre elles;
- grâce au créneau, il y a plus de synergie entre les entreprises et les acteurs économiques de la filière.

Selon les témoignages d'entreprises, le développement d'alliances et de partenariats entre les entreprises est le point fort du créneau. Les entreprises ont établi une bonne collaboration entre elles et sans le créneau, cette collaboration aurait été plus difficile à concrétiser. Les membres du créneau sont proactifs, et les entreprises peuvent compter sur la collaboration de partenaires régionaux impliqués dans la démarche ACCORD. Cependant, une minorité des membres du comité de créneau croient que grâce au créneau, plus d'entreprises du meuble exportent hors du Québec et du Canada. Les cinq membres des filières d'experts interrogés considèrent que le créneau contribue au développement du secteur du meuble et du bois ouvré et qu'il contribue au développement de la région du Centre-du-Québec. Les projets du créneau qui ont aidé à augmenter les partenariats et les alliances, et qui ont stimulé le développement de nouveaux marchés et la productivité, sont présentés en annexe, en même temps que quelques exemples de leurs retombées. Les résultats les plus évidents et les plus vérifiables sont les témoignages d'entreprises suivants³ :

1. Boisdaction inc. (ébénisterie architecturale) – Partage d'une ressource en gestion de la formation des ressources humaines

Le créneau a été présent pour recueillir et analyser les besoins du marché en ressources humaines (RH). À la suite de cette initiative, le projet conjoint du partage d'une coordonnatrice en formation des RH a été mis sur pied. Le créneau a participé au choix de cette ressource. De plus, il était présent comme soutien et dans le suivi du projet, afin d'en assurer le succès.

Le projet a permis de mieux structurer le volet de la formation pour tous les employés. De plus, la rétention de ceux-ci s'est démarquée à la suite de ses interventions. L'équipe est plus forte maintenant. Quant à la démarche de transfert des compétences, elle est bien structurée et fonctionnelle.

2. Découpage Axis inc. (découpe de bois et ameublement nautique) – Réseau collaboratif d'un groupe d'entreprises en amélioration continue (PVA)

Le créneau avait le rôle de chef d'orchestre : il planifiait les rencontres, animait les discussions et favorisait le déroulement et le suivi des rencontres. Ces rencontres agissaient comme stimuli auprès des participants à l'intérieur même de leur milieu de travail. Il est ardu de quantifier financièrement les retombées réelles, mais le projet suscitait beaucoup d'intérêt. Si l'occasion se présentait à nouveau, l'entreprise y participerait encore.

³ Les entreprises ont consenti à faire connaître leur nom.

3. Industrie Ergie inc. (assemblage de placage de bois) – Une stratégie de commercialisation à l'international (Mexique)

Le créneau, avec la collaboration de CQI, a accompagnée l'entreprise pour l'initier au programme Vizéo. Le créneau connaît bien l'entreprise et il a été en mesure de la diriger vers les bonnes personnes-ressources (investissement, développement et stratégie).

Avec l'aide du créneau, la réalisation du projet a permis à l'entreprise d'explorer le marché mexicain, et elle a pu faire ses premières ventes au Mexique. Ses ventes y totalisaient 200 k\$ US au 31 mars 2017, et ses prévisions pour l'année 2017 sont de 500 k\$ US. De plus, l'entreprise prévoit faire du démarchage au Mexique afin de prendre de l'expansion.

4. Les Planchers de Bois Franc Wickham (fabrication de lamelles de bois) – Formation de courte durée pour manœuvres dans l'industrie du bois et de l'ameublement

Les rôles du créneau dans le projet ont été les suivants :

- Un bon programme de formation donné par un personnel compétent.
- Un bon processus de sélection, avec un suivi de l'entreprise pendant les stages et jusqu'à l'embauche.
- Une offre de soutien pour les employés embauchés et en stage.
- Des rencontres à la fin du projet, avec communication des bons et des moins bons coups.

La retombée du projet a été de pourvoir des postes dans l'entreprise.

Constats relatifs à la cible 17

La cible est atteinte. Selon les statistiques officielles disponibles, le PIB du secteur du meuble et du bois ouvré dans la région du Centre-du-Québec était de 239 M\$ en 2014. Il comptait ainsi pour 3 % du PIB total de la région (8,78 G\$). Entre 2012 et 2014, le PIB du secteur du meuble et du bois ouvré a augmenté de 17 % (passant de 205 M\$ à 239 M\$), tandis que le PIB total (tous secteurs confondus) de la région a augmenté de 3 % (de 8,52 G\$ à 8,78 G\$).

De plus, environ 4 300 emplois étaient liés à cette industrie dans la région du créneau en 2014. En considérant que cet effectif est resté stable, le montant généré par chaque emploi est passé de 47,6 k\$ en 2012 à 55,6 k\$ en 2014, soit une augmentation de 17 %.

Graphique 4.1

Estimation de l'évolution de l'industrie du meuble dans la région du créneau (2012-2014)



Source : DPAAE, MESI, juin 2017.

← → CIBLES 16 et 17

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 7

Les résultats sont jugés satisfaisants, avec deux cibles atteintes. La majorité des personnes consultées estiment que le créneau contribue à informer les entreprises sur les occasions dans la filière et à créer des alliances et des partenariats entre les entreprises de la filière afin de résoudre des problématiques. Toutefois, peu de résultats probants sont constatés en lien avec la contribution du créneau au développement de marchés et à la croissance des entreprises. À cet égard, l'évaluation remarque deux succès commerciaux avérés sur les quatre témoignages d'entreprises. Il a été constaté que l'industrie du meuble et du bois ouvré est importante dans la région du créneau et que sa récente évolution en matière de PIB et de productivité par emploi est positive.



4.2 CRITÈRE 8 – L'INNOVATION ET LA R-D

LES CIBLES

18. La réalisation de projets qui visent l'innovation des entreprises.
19. La réalisation d'investissements en R-D induits 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 est atteinte. Lors de la période d'évaluation, le créneau a réalisé treize projets d'innovation auxquels ont participé des entreprises de la filière (ces données incluent les initiatives et les projets qui ont comme objectif de favoriser l'innovation dans les entreprises). Par ailleurs, la majorité des membres du comité de créneau interrogés estiment que les réalisations du créneau ont aidé les entreprises à innover, principalement en gestion des ressources humaines. Ils estiment aussi que les connaissances et les expertises développées dans le cadre des activités du créneau sont diffusées auprès des entreprises de la filière. Cependant, seulement la moitié des membres du comité croient que les réalisations du créneau ont donné de bonnes retombées pour le développement de la R-D des entreprises du meuble et du bois ouvré. Pour l'instant, rien de concret n'a été réalisé dans ce domaine, mais quelques avenues ont été explorées. De plus, aucune innovation technologique (ex. : des produits ou des procédés nouveaux) découlant des activités du créneau n'a été commercialisée auprès de la clientèle industrielle.

Constats relatifs à la cible 19

La cible est partiellement atteinte. Lors de la période d'évaluation, les investissements des entreprises dans les projets et les activités du créneau (157 k\$) ont représenté seulement 16 % des investissements totaux réalisés dans ces projets et activités (954 k\$).

Selon le créneau, il est difficile de quantifier les investissements en R-D et l'innovation induits par le créneau. Cependant, les résultats du questionnaire *Bilan de l'activité économique 2016* réalisé par le créneau révèlent que :

- 71 % des entreprises ont réalisé des projets d'innovation au cours de la dernière année;
- 65 % des entreprises ont réalisé des investissements (ex. : équipements, logiciels) en 2016, et la moitié d'entre elles prévoient des investissements pour 2017.

Le créneau a réalisé quelques interventions pour intégrer l'innovation dans les entreprises, dont le projet de migration vers les produits de finition plus écologiques. En 2017, le comité de créneau entamera une démarche visant particulièrement l'innovation et les nouvelles technologies, afin de dégager des constats, besoins et priorités, ainsi que des moyens à mettre en œuvre pour développer le créneau.

Constats relatifs à la cible 20

La cible est partiellement atteinte. Selon les données du créneau disponibles, en 2013 et 2014, cinq nouveaux procédés (y compris les nouvelles façons de faire afin d'augmenter la productivité des entreprises) ont découlé des activités du créneau, mais aucun nouveau produit n'en a été issu et aucune innovation technologique n'a été commercialisée auprès des entreprises du secteur lors de la période d'évaluation. D'ailleurs, seulement la moitié des membres du comité de créneau interrogés considèrent que les réalisations du créneau ont aidé à la commercialisation d'innovations telles que des brevets ou des licences, et les quatre participants aux projets d'affaires interrogés mentionnent que les projets n'ont pas permis la mise au point d'innovations technologiques telles que de nouveaux produits ou procédés.



CIBLES 18 à 20

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 8

Les résultats sont jugés partiellement satisfaisants, avec une cible atteinte et deux cibles partiellement atteintes. Le créneau a réalisé treize projets ou initiatives visant l'innovation dans les entreprises participantes. Cependant, peu de retombées probantes pour les entreprises ont été constatées par l'évaluation, que ce soit en matière de nouveaux produits ou procédés, ou de commercialisation d'innovation technologique.

4.3 CRITÈRE 9 – LA FORMATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE ET L'EMPLOI EN RÉGION

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 est atteinte. Au total, seize emplois ont été créés dans le secteur et la région du créneau dans les deux dernières années. Ces données fournies par le créneau représentent la création d'emplois issue directement des projets qu'il a réalisés. Selon une forte majorité des membres du comité de créneau interrogés, des emplois ont été créés dans le secteur d'activité et la région du créneau grâce à la mobilisation de celui-ci. La principale problématique à laquelle le créneau s'est consacré est le manque de personnel dans les entreprises. Ainsi, des actions sont faites en visant d'abord et avant tout les ressources humaines. Les projets de formation ont encouragé la création d'emplois dans plusieurs entreprises de la région, et la collaboration entre le créneau et Emploi-Québec a permis la réalisation de projets de formation innovateurs.

Le créneau ne dispose pas de donnée quantifiée en lien avec le nombre de personnes recrutées dans les entreprises et qui proviennent d'autres régions, mais compte tenu de la rareté de la main-d'œuvre spécialisée, les membres du comité estiment qu'il y a des gens embauchés qui proviennent d'autres régions. Cependant, une minorité de membres du comité de créneau interrogés estiment que le créneau a contribué à attirer une main-d'œuvre provenant de l'extérieur du Centre-du-Québec. Cela en raison principalement du fait que les projets réalisés par le créneau sont surtout à portée locale et régionale.

Selon le créneau, les enjeux liés à la main-d'œuvre sont une problématique importante pour la croissance, la productivité et la compétitivité des manufacturiers. Le défi des ressources humaines a été fortement exprimé par les entreprises du créneau. Cela a amené le créneau à consacrer beaucoup d'énergie dans la mise en œuvre de projets visant à aider les entreprises à relever ce défi. Le créneau a entrepris une démarche structurée qui a conduit à la définition des constats, des besoins et des moyens à mettre en œuvre. Cette démarche mobilisatrice a constitué un moment décisif permettant d'orienter les actions du créneau afin de répondre aux besoins exprimés par les entreprises. L'exercice a conduit à la concrétisation de huit projets d'affaires qui ont été réalisés en collaboration avec les entreprises du créneau et différents partenaires. Un des projets a contribué à créer huit emplois.

Constats relatifs à la cible 22

La cible est atteinte. Lors de la période d'évaluation, le créneau a réalisé 24 initiatives ou programmes de formation orientés vers le secteur d'activité du créneau (ex. : programmes dans les universités et les cégeps), et il y a eu six participations du créneau dans des activités de sensibilisation aux carrières dans son secteur. Tous les membres du comité de créneau interrogés jugent que le créneau est impliqué dans la sensibilisation aux carrières et aux formations liées à son secteur d'activité. C'est un enjeu majeur sur lequel le créneau travaille en continu.

La vaste majorité des membres du comité de créneau interrogés considèrent que le créneau a contribué à améliorer les programmes de formation existants. Un projet réagissait à la problématique et a donné de bons résultats. Les entreprises du créneau ont participé à l'adaptation du contenu de certaines formations afin que celles-ci répondent davantage aux besoins régionaux. Elles ont aussi collaboré à leur réalisation par l'accueil de stagiaires et l'embauche de personnes formées. Un représentant du comité de créneau a fait partie du comité de révision du programme de DEP en ébénisterie qui est en implantation à l'École nationale du meuble et de l'ébénisterie depuis septembre 2016.

Chaque année, le créneau participe au Salon de l'emploi de l'École nationale du meuble et de l'ébénisterie. Ce salon a comme objectif de faire connaître les entreprises auprès des étudiants afin de présenter à ceux-ci les possibilités de carrières et les occasions de stages de fin d'études. L'effort du créneau soutient les organisations qui ont un mandat relié directement à la main-d'œuvre. Par exemple, le créneau collabore, au besoin, avec le comité sectoriel de la main-d'œuvre du secteur, qui a développé plusieurs outils présentant les différents métiers de l'industrie et en fait la promotion.

De plus, le créneau a eu l'occasion de présenter le secteur et de mieux faire connaître l'industrie et les possibilités d'emplois auprès des acteurs du soutien à l'emploi qui travaillent directement avec les chercheurs d'emploi.



CIBLES 21 et 22

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 9

Les résultats sont jugés satisfaisants, avec deux cibles atteintes. Seize emplois issus directement des projets réalisés par le créneau ont été créés dans le secteur et la région du créneau lors des deux dernières années. La principale problématique traitée par le créneau est le manque de personnel dans les entreprises, une problématique qu'elles ont maintes fois soulevée. Le créneau a réalisé 24 initiatives ou programmes de formation orientés vers son secteur d'activité et a participé à six activités de sensibilisation aux carrières dans son secteur.



5.1 LES PRINCIPAUX CONSTATS

Principaux résultats du créneau Meuble et bois ouvré – Degré d'atteinte des cibles		Atteinte des résultats
Du 1 ^{er} août 2012 au 31 mars 2017		
Légende : = dépassé ✓ = atteint ± = partiellement atteint X = non atteint		
La pertinence du créneau		
Critère 1 : La masse critique et le périmètre		✓
– 26 organisations participent régulièrement aux activités du créneau.		✓
– Le périmètre du créneau (33 entreprises) représente 21 % de la filière industrielle régionale.		✓
Critère 2 : La mobilisation et le financement		±
– Jusqu'à 40 entreprises et organisations ont participé aux activités et projets du créneau.		X
– 954 k\$ ont été investis dans les activités et les projets du créneau.		✓
– 22 activités et quinze projets d'affaires ont été réalisés par le créneau.		✓
Critère 3 : Les partenariats et les collaborations		
– 37 partenariats et collaborations avec d'autres organismes ont été noués.		✓
– 100 % des activités et des projets considérés ont été réalisés en collaboration.		
– 31 projets interrégionaux et intercréneaux ont été mis en œuvre.		✓
L'efficacité du créneau		
Critère 4 : L'atteinte des objectifs du plan d'action		✓
– Le plan d'action du créneau a été réalisé à 84 %, ce qui correspond à 37 actions sur 44.		✓
– Quatre cas à succès de projets ont été présentés, avec des retombées tangibles pour deux d'entre eux.		✓
Critère 5 : La gouvernance et la gestion du créneau		✓
– Le comité de créneau est composé d'une majorité de membres industriels.		✓
– Plusieurs saines pratiques de gestion mises en œuvre, mais 11 % de frais administratifs.		±
Critère 6 : Le rayonnement et l'image de marque		±
– Sept activités visant la promotion du secteur d'activité ont été réalisées.		✓
– Le créneau a participé à 25 événements afin de développer son image de marque.		✓
– Le créneau ne communique pas assez dans les médias, selon les personnes interrogées.		±
Les effets du créneau		
Critère 7 : Le développement de marché et la croissance des entreprises		✓
– Le développement d'alliances et de partenariats entre les entreprises est le point fort du créneau.		✓
– Le PIB de l'industrie du meuble et du bois ouvré représente 3 % du PIB total de la région.		✓
Critère 8 : L'innovation, la recherche et le développement		±
– Treize projets ou initiatives d'innovation avec des entreprises ont été réalisés.		±
– Aucune donnée quantifiée en lien avec les dépenses en R-D effectuées par les entreprises et les organismes partenaires dans les projets et les activités du créneau n'a été fournie.		±
– Cinq nouveaux procédés ont découlé des activités du créneau, mais aucun nouveau produit ni aucune innovation technologique n'ont été commercialisés auprès des entreprises.		±
Critère 9 : La formation de la main-d'œuvre et l'emploi en région		✓
– Seize emplois issus directement des projets réalisés par le créneau ont été créés dans le secteur et la région du créneau.		✓
– Le manque de personnel dans les entreprises, qu'elles ont maintes fois soulevé, est la principale problématique traitée par le créneau.		✓

5.2 LES RÉPONSES AUX QUESTIONS DE L'ÉVALUATION

Les résultats constatés permettent de répondre aux trois questions ci-dessous :

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

La pertinence du créneau n'est pas tout à fait convaincante, car la mobilisation et le financement des activités et des projets du créneau par les entreprises sont jugés modestes. Par ailleurs, la masse critique d'entreprises est bien présente dans le secteur et la région du créneau. Cependant, il y aurait lieu d'augmenter la participation des entreprises dans le créneau, car actuellement, seulement 21 % des entreprises de sa filière industrielle régionale participent au créneau. En revanche, l'évaluation reconnaît les excellents résultats dans le développement de partenariats et de collaborations, et elle reconnaît aussi le besoin continu de soutenir le secteur du meuble et du bois ouvré de la région du Centre-du-Québec.

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

L'efficacité du créneau est jugée convaincante, en raison de l'atteinte des objectifs de son plan d'action et de son modèle de gouvernance et de gestion. Des efforts importants ont été déployés pour promouvoir son secteur industriel. Cependant, il y aurait lieu de réaliser plus d'activités de promotion de son secteur non seulement au Québec, mais aussi ailleurs au Canada et à l'étranger, et de s'adjoindre plus de membres industriels influents afin d'augmenter la notoriété du créneau.

3. Les effets du créneau sont-ils jugés satisfaisants?

Les effets ne sont pas tout à fait satisfaisants, principalement en raison des résultats modestes constatés dans le domaine des innovations et des investissements en R-D des entreprises, d'après les résultats des activités et des projets du créneau. Par ailleurs, il y aurait lieu d'encourager le créneau à mettre en œuvre davantage de projets structurants visant des succès commerciaux pour les entreprises. Actuellement, l'évaluation reconnaît deux succès commerciaux sur les quatre témoignages d'entreprises présentés. Cependant, elle reconnaît aussi les excellents résultats en matière de formation et d'embauche de la main-d'œuvre pour le secteur.

5.3 L'APPRÉCIATION GÉNÉRALE DES RÉSULTATS

L'évaluation de l'atteinte des cibles de résultats aboutit à un pointage de 68 sur 100. La performance du créneau Meuble et bois ouvré est jugée insatisfaisante.

La pertinence du créneau par rapport aux objectifs de financement du Ministère est évaluée à 26 points sur 40. Les résultats les plus modestes sont constatés au critère 2 – La mobilisation et le financement.

En ce qui concerne l'efficacité du créneau à atteindre les résultats de son plan d'action et les objectifs du Ministère, une note de 29 points sur 40 a été attribuée. Des améliorations sont nécessaires au critère 6 – Le rayonnement et l'image de marque.

Enfin, pour ce qui est des effets du créneau, une note de 14 points sur 20 a été attribuée. Des améliorations devraient être envisagées surtout pour le critère 8 – L'innovation et la R-D.

Plus de détails sur le score obtenu par le créneau sont présentés à la section 1.E de l'annexe – Tableau de pointage.





5.4 LES PERSPECTIVES ET LA PÉRENNITÉ DU CRÉNEAU

En complément de l'évaluation de la performance du créneau, le Ministère souhaite une analyse des perspectives de développement du créneau. Par conséquent, la question à laquelle il convient 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 présentées ci-dessous :

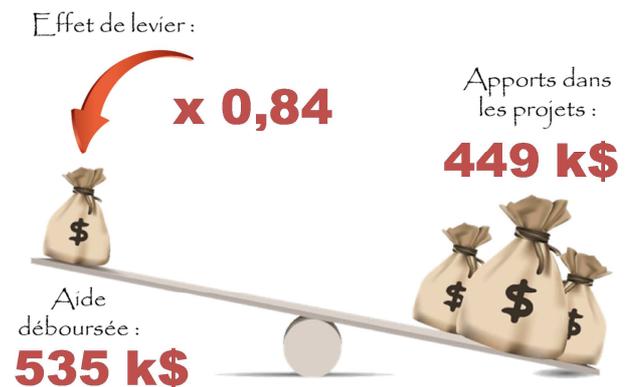
Compatibilité avec les objectifs et les résultats visés par le PADS

- Au regard du modèle logique du PADS présenté à l'annexe de ce rapport, on peut tout d'abord confirmer qu'il y a compatibilité entre le créneau et le programme cité en ce qui concerne l'appui au fonctionnement. Étant donné qu'une dépense totale de 954 k\$ a été effectuée par le créneau au cours de la période d'évaluation, on peut présumer que l'aide financière de 444 k\$ versée pour le fonctionnement par le Ministère a effectivement été utilisée. L'évaluation a permis de constater que plusieurs activités réalisées par le créneau visent à assurer son bon fonctionnement, que ce soit par l'utilisation de saines pratiques de gestion, par le montant correspondant au paiement de salaires et de frais d'administration et de gestion, ou encore par les rencontres tenues par le comité de créneau et les filières d'experts.
- Concernant le développement des secteurs stratégiques et la mise en œuvre des orientations ministérielles, la compatibilité entre le créneau et le PADS se vérifie également en considérant les activités et les projets réalisés à cet égard. Des activités et des projets visant le développement du secteur ont été réalisés, que ce soit en matière de promotion, de participation à des événements externes ou encore d'organisation d'initiatives de collaboration. Enfin, les orientations ministérielles ont été mises en œuvre non seulement grâce au respect des conventions de subvention, mais aussi par l'application du plan d'action à hauteur de 84 %.
- La compatibilité entre le créneau et le PADS peut également être vérifiée en comparant les résultats atteints et ceux qui étaient prévus. Les résultats suivants, qui ont été obtenus par le créneau, viennent confirmer cette compatibilité avec le programme : des projets d'affaires, des initiatives de mobilisation, de collaboration et de promotion ou encore des activités de maillage et de réseautage. Toutefois, l'évaluation a démontré des faiblesses relatives à la réalisation d'activités liées au positionnement, à l'attractivité et à l'image de marque du créneau ainsi qu'à la R-D et à l'innovation.

Présence d'un effet de levier du financement ministériel

Le créneau incite peu le milieu industriel et ses autres partenaires à investir dans ses projets et ses activités. Lors de la période d'évaluation, l'effet de levier du financement du Ministère était de 0,84, ce qui veut dire que pour chaque dollar versé par le Ministère, d'autres partenaires du créneau ont déboursé 0,84 \$. Ce niveau est considéré comme modeste, car habituellement, le Ministère s'attend à un résultat situé entre 2 et 4.

Des données plus détaillées sont présentées à l'annexe.



Sources : Requête d'information adressée au créneau et MESI.



Perspectives de développement du créneau et valeur ajoutée selon les parties prenantes

Le créneau ainsi que les partenaires consultés se sont montrés optimistes quant à son évolution dans les cinq prochaines années.

- Au cours des cinq prochaines années, le créneau va continuer d'animer le réseau et de mettre en œuvre des projets d'affaires pour le développement de l'industrie en région. Actuellement, le créneau travaille à divers projets reliés à la transformation numérique des entreprises, à la main-d'œuvre et aux développements des marchés. Des projets sont en cours de montage :
 - Activité d'information et de réseautage sur une plateforme numérique en gestion des communications et du savoir en entreprise (pourrait générer un projet d'affaires).
 - Mise sur pied d'un club numérique regroupant quelques entreprises dans une démarche visant à les faire progresser vers l'industrie 4.0 (une démarche structurée en plusieurs étapes favorisant l'action, les échanges et la coopération).
 - Formation de courte durée en rembourrage sous forme d'alternance travail-études pour répondre à un type de poste spécialisé très difficile à pourvoir au sein des entreprises.
 - Formation de manœuvres sous forme d'alternance travail-études pour répondre à un type de poste très difficile à pourvoir et où les employés sont difficiles à retenir.
 - Programme de commercialisation internationale afin d'aider les entreprises à développer de nouveaux marchés d'exportation.
 - Consortium de développement des affaires.
 - Activité d'information et de réseautage sur les technologies de réalité virtuelle et augmentée et sur leurs possibilités d'applications dans le secteur.

C'est dans cet esprit que le créneau prévoit poursuivre son travail, en créant des occasions qui permettent de générer des activités d'affaires.

- Selon la majorité des membres du comité de créneau, son évolution dans les cinq prochaines années s'annonce positive autant pour le secteur que pour la région. Ils sont satisfaits du parcours réalisé jusqu'à présent et des résultats obtenus. La force du créneau est la synergie entre les entreprises. De nouveaux enjeux ont été déterminés pour les cinq prochaines années, et de nouvelles entreprises se joindront sous peu pour bonifier la composition du comité. Tous les membres du comité de créneau interrogés croient que dans les cinq prochaines années, la présence du créneau s'avérera encore pertinente, notamment en raison de l'importance du secteur du meuble et du bois ouvré dans le Centre-du-Québec. Le créneau a un caractère régional centré sur les besoins des entreprises. Selon les membres du comité de créneau, la conjoncture économique mondiale s'annonce favorable dans les cinq prochaines années, autant pour le créneau que pour son secteur d'activité. Les entreprises qui participent au créneau ont survécu à des années difficiles. Elles auront encore des défis à surmonter, mais elles présentent des perspectives d'avenir favorables. Enfin, la raison pour laquelle la présence du créneau s'avérera encore pertinente dans les cinq prochaines années, c'est surtout l'utilité de ses activités pour les entreprises de sa filière; mais il faudra que les projets visent d'autres problématiques pertinentes que celle de la main-d'œuvre.
- Les cinq membres des filières d'experts interrogés estiment que le créneau apporte une valeur ajoutée à la filière, particulièrement parce qu'il est le seul mécanisme de concertation des entreprises du secteur dans le Centre-du-Québec. Ils croient que l'évolution du créneau sera bonne dans les cinq prochaines années. Le secteur du meuble et du bois ouvré au Centre-du-Québec, après avoir éprouvé des difficultés, est maintenant en croissance, et le défi sera de la maintenir. Le créneau peut compter sur une bonne synergie entre les entreprises et les partenaires régionaux. Le comité devra poursuivre son travail pour déterminer des enjeux, mais aussi des pistes d'action principalement en matière de productivité, d'innovation, de formation et de gestion des ressources humaines.



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

En cas de renouvellement de l'aide financière, le Ministère devrait veiller à ce que plusieurs résultats liés à la pertinence, à l'efficacité et aux retombées du créneau s'améliorent. Le créneau est invité à porter attention aux éléments suivants :

1. La participation régulière des entreprises aux activités du créneau

Le créneau devrait s'assurer au moins du maintien, sinon de l'augmentation de la participation des entreprises, et surtout des PME, aux projets et activités qu'il réalise (de 2013 à 2017, le nombre de PME participantes a diminué de 19 %, et le nombre d'entreprises et d'organisations participantes a diminué de 45 %).

2. La participation financière des entreprises aux activités du créneau

Le créneau devrait inciter davantage les entreprises à s'impliquer financièrement dans ses activités et ses projets (seulement 16 % de financement lors de la période d'évaluation).

3. La promotion du secteur d'activité du créneau

Le créneau devrait réaliser plus d'activités de promotion de son secteur non seulement au Québec, mais aussi ailleurs au Canada et à l'étranger. Il devra aussi s'adjoindre plus de membres industriels influents, car comme le mentionne un membre du comité de créneau, ce sont principalement eux qui en assurent la notoriété.

4. La visibilité du créneau dans les médias

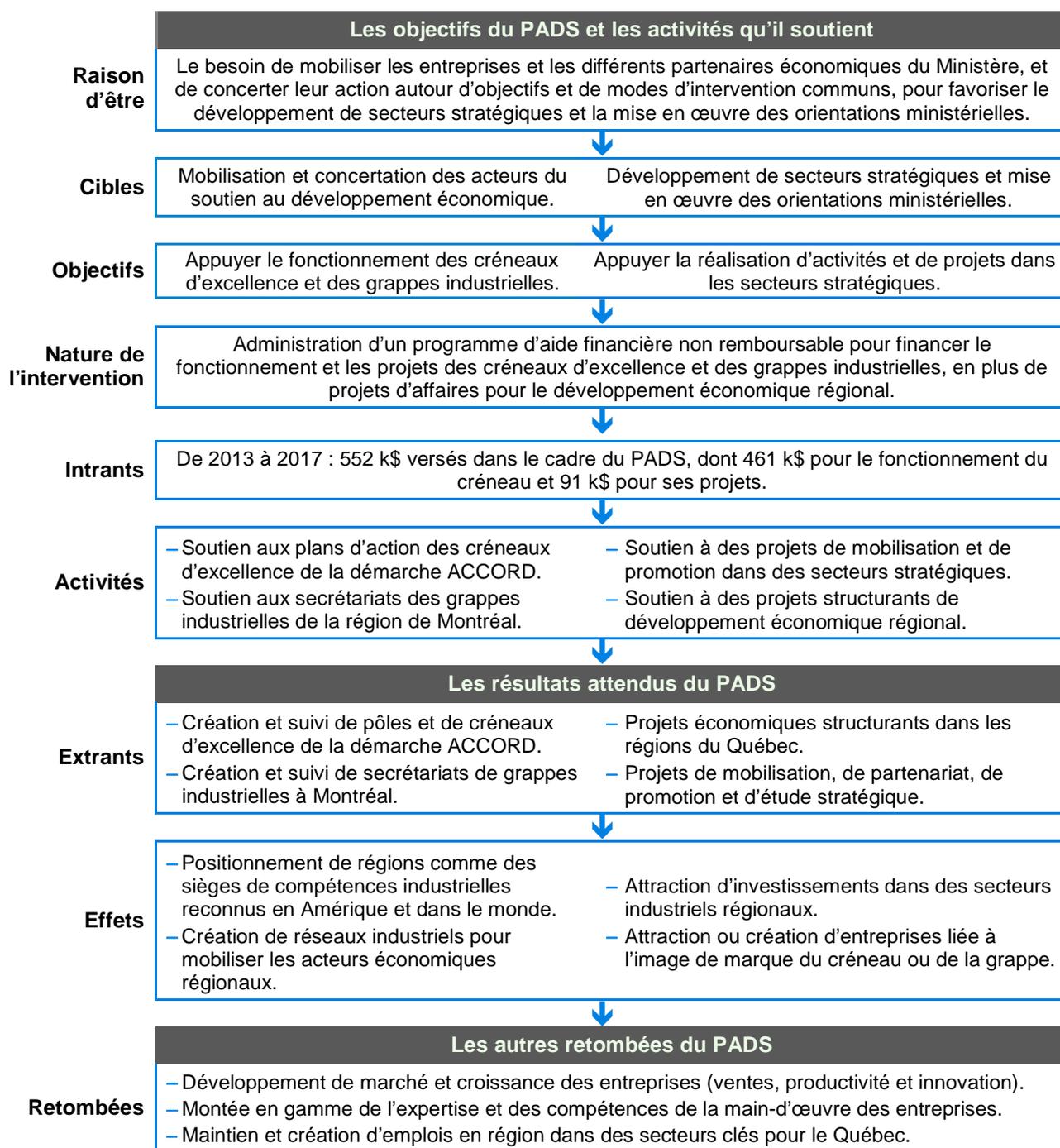
Afin d'améliorer son rayonnement et de développer son image de marque, le créneau devrait augmenter ses interventions dans les médias. D'ailleurs, le Web pourrait être mis à profit.

5. La contribution du créneau au développement et à la croissance des entreprises, notamment par l'innovation technologique et la R-D

Si le créneau contribue à informer les entreprises sur les occasions dans la filière, il devrait toutefois examiner les voies et les moyens appropriés pour mieux contribuer au développement et à la performance des entreprises, en faisant la promotion de l'innovation et de l'utilisation de nouvelles technologies.

1.A LE MODÈLE LOGIQUE

Le tableau ci-dessous illustre la théorie du Programme d'appui au développement des secteurs stratégiques et des créneaux d'excellence (PADS), qui finance 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 attendus par le Ministère. Il permet aussi de vérifier la pertinence de chacun des créneaux financés. **À cet effet, les objectifs et les résultats des créneaux doivent s'inscrire dans ceux du programme qui les finance.**



1.B LA MÉTHODE D'APPRÉCIATION DES RÉSULTATS

La méthode d'évaluation utilise les principes de l'analyse multicritère. Pour chacun des critères, la comparaison des résultats obtenus et des cibles permet d'évaluer les résultats selon l'une des quatre appréciations qualitatives présentées au tableau A1. Après l'évaluation de chacun des critères, un pointage sur 100 est attribué à l'ensemble des résultats, de la manière suivante :

- Si la cible est dépassée, de 2,7 à 3 points sont attribués.
- Si la cible est atteinte, de 2,1 à 2,69 points sont attribués.
- Si la cible est partiellement atteinte, de 1,5 à 2,09 points sont attribués.
- Si la cible n'est pas atteinte, de 0 à 1,49 point est attribué.

Le score final sur 100 est la somme des scores obtenus dans chacun des trois éléments évalués. Les scores de chaque élément évalué sont obtenus selon l'expression suivante :

- Somme des points obtenus/maximum des points pour l'élément évalué.

Chacun des trois volets évalués est pondéré selon les poids présentés au tableau A2.

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 des thèmes considérés

Thèmes	Poids en %
La pertinence du créneau	40
L'efficacité du créneau	40
Les effets du créneau	20

1.C LA MÉTHODE D'ÉVALUATION

Les sources de données utilisées dans la présente évaluation sont les suivantes :

- **Une requête d'information adressée au créneau**

Cette requête contenait un tableau de bord en format Excel visant à recueillir l'information quantitative et un formulaire d'évaluation en format Word afin de permettre au créneau de fournir des explications et des nuances à l'égard des données du tableau de bord.

- **La consultation de clients et de partenaires du créneau**

Voici les clients et les partenaires du créneau qui ont rempli les formulaires de consultation conçus par le Ministère :

- Onze membres du comité de créneau sur quatorze, dont sept membres industriels.
- Cinq présidents et membres des filières d'experts.
- Quatre participants aux projets d'affaires du créneau.
- Quatre entreprises clientes (témoignages à fournir).

- **Revue de littérature**

La documentation pertinente a été analysée.

- **Documentation administrative**

- Ministère : conventions d'aide financière, bilans annuels transmis par le créneau, rapport d'évaluation antérieur, etc.
- Créneau : rapports annuels de gestion, plan d'action et bilan de réalisation des actions, plan financier des projets, états financiers, etc.

ANNEXE

COMPLÉMENT D'INFORMATION

1.D LES LIMITES DE L'ÉVALUATION

Les principales limites de l'évaluation et les stratégies adoptées pour atténuer leurs effets sont présentées 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 de subvention.	<ul style="list-style-type: none"> Les évaluateurs ont proposé une grille d'évaluation au comité consultatif du cadre d'évaluation des créneaux ACCORD, composé de la direction responsable des créneaux d'excellence au Ministère et de coordonnateurs régionaux de la démarche ACCORD. Cette grille contenait des cibles de résultats dans chacun des critères évalués. Le comité consultatif a validé le choix des cibles, ce qui a permis d'évaluer la performance du créneau en comparant ses résultats aux cibles.
Évaluation rapide, effectuée en huit semaines, entraînant une perte de données chiffrées sur les effets et amenant l'impossibilité d'effectuer des analyses poussées 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 ont été compensées par la consultation de parties prenantes clés du dossier : comité de créneau, membres de filières d'experts, participants aux projets d'affaires et entreprises (pour des témoignages ponctuels).

1.E TABLEAU DE POINTAGE

Évaluation du créneau Meuble et bois ouvré – Pointage final des résultats sur 100

	Score obtenu	Maximum possible	
Pertinence du créneau			
	Critère 1 : La masse critique et le périmètre	8,44	13,33
	Critère 2 : La mobilisation et le financement	6,07	13,33
	Critère 3 : Les partenariats et les collaborations	11,11	13,33
	<i>Sous-total Pertinence (sur 40 points)</i>	<u>25,62</u>	40,00
Efficacité du créneau			
	Critère 4 : L'atteinte des objectifs du plan d'action	10,89	13,33
	Critère 5 : La gouvernance et la gestion du créneau	9,78	13,33
	Critère 6 : Le rayonnement et l'image de marque	8,00	13,33
	<i>Sous-total Efficacité (sur 40 points)</i>	<u>28,67</u>	40,00
Effets du créneau			
	Critère 7 : Le développement de marché et la croissance des entreprises	4,67	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	6,00	6,67
	<i>Sous-total Effets (sur 20 points)</i>	<u>13,63</u>	20,00
TOTAL	67,93	100,00	

ANNEXE

COMPLÉMENT D'INFORMATION

1.F LES DONNÉES DÉTAILLÉES DE CERTAINS INDICATEURS

CRITÈRE 1

Tableau A4

Investissements réalisés dans les activités et les projets du créneau (en k\$)

(Indicateur 4)

	2013	2014	2015	2016	2017	TOTAL
MESI	122	126	106	75	92	521
Autres - Gouvernement du Québec	108	3	-	-	121	232
Industrie	87	19	9	7	35	157
Municipal/fédéral	6	14	11	-	-	31
Autres	-	6	7	-	-	13
Total	323	168	133	82	248	954

Source : Requête d'information adressée au créneau, MESI, juin 2017.

CRITÈRE 5

Tableau A5

Frais d'administration et de gestion dans les dépenses totales du créneau (en k\$)

(Indicateur 12)

	2013	2014	2015	2016	2017	TOTAL
Honoraires de direction, salaires et charges sociales (a)	79	80	83	58	84	384
Frais d'administration et de gestion (b)	12	12	12	7	10	54
Autres dépenses (c)	15	19	6	2	2	44
Dépenses totales (d)	106	111	101	67	96	482
Ratio (b/d)	11 %	11 %	12 %	10 %	10 %	11 %

Source : Requête adressée au créneau, MESI, juin 2017.

Note : les frais d'administration et de gestion incluent le loyer, les honoraires professionnels, les frais de bureau, les frais d'inscription, les assurances, la formation, les taxes et permis et enfin les frais financiers. Du fait de leur mission de réseautage et d'établissement de réseaux industriels, les créneaux d'excellence ont des frais d'administration et de gestion qui excluent d'autres dépenses habituellement considérées par le Ministère, soit les frais de déplacement, de télécommunication, de repas, de représentation, de publicité et de promotion.

CHAPITRE 5, SECTION 5.4

Tableau A6

Effet de levier du financement du Ministère (en k\$)

	2013	2014	2015	2016	2017	Total
MESI - Fonctionnement	100	97	90	67	90	444
MESI - Projets	40	22	11	2	16	91
Autres sources	201	46	27	9	165	448
Effet de levier	1,4	0,4	0,3	0,1	1,6	0,84

Sources : Requête d'information adressée au créneau et documentation administrative MESI.

CHAPITRE 3, SECTION 3.1

Tableau A7

Niveau de réalisation des engagements du plan d'action, en fonction des quatre axes de développement (2013-2017)

Indicateur	Cible (2013-2017)	Nombre réalisé	% de réalisation
L'accroissement des ventes et le développement des marchés			
1. Nombre d'entreprises soutenues dans leurs activités de commercialisation et d'exportation	30	28	93
2. Nombre d'actions/projets favorisant l'intégration de processus de vente innovants et les concepts de nouveaux produits	3	5	167
La réduction des coûts et l'efficacité opérationnelle			
3. Soutenir des projets de recherche dans le secteur	2	1	50
4. Nombre d'entreprises participant aux activités et projets visant l'innovation et l'amélioration de la productivité	28	34	121
Soutenir la relève et favoriser l'augmentation de la main-d'œuvre qualifiée			
5. Nombre d'initiatives ou de partenariats réalisés en lien avec la relève et la main-d'œuvre	2	8	400
Accroître la synergie à l'international			
6. Nombre de rencontres de la table interrégionale	13	11	85
7. Nombre de rencontres des directeurs de créneau	30	30	100
8. 20 % des projets d'ordre interrégional	10	17	170

Source : Requête adressée au créneau, MESI, juin 2017.

L'atteinte des objectifs varie entre 50 % (« Soutenir des projets de recherche dans le secteur ») et 400 % (« Nombre d'initiatives ou de partenariats réalisés en lien avec la relève et la main-d'œuvre »). Les indicateurs liés à l'innovation, à la productivité, à la main-d'œuvre et aux projets interrégionaux ont dépassé les objectifs du créneau. Celui visant à soutenir des projets de recherche a été partiellement atteint. En ce qui concerne cette cible, le créneau a décidé de consacrer ses énergies à des besoins prioritaires pour les entreprises. Il a tout de même appuyé la réalisation de quelques projets de recherche dans le secteur :

- Projet d'établissement d'un centre d'accès à la technologie en finition industrielle visant à faciliter la mise en œuvre de projets de recherche.
- Projet de recherche appelé « Processus pour créer des environnements et des produits d'apparences réelles en réalité virtuelle ou augmentée ».
- Projet de recherche sur la faisabilité d'un procédé pour un matériau lamellé-collé.

1.G EXEMPLES DE PROJETS RÉALISÉS PAR LE CRÉNEAU EN COLLABORATION

1. Rendez-vous maillage de l'industrie (en 2013 et 2014)

Les projets Rendez-vous maillage avaient l'objectif d'offrir un moment privilégié de rencontre entre les entreprises et les acteurs de l'industrie. Cet événement visait à permettre aux entreprises de développer leur réseau industriel, de créer des occasions d'affaires, d'échanger des idées et de développer une culture dynamique de partage et de collaboration. L'un des objectifs poursuivis par le Rendez-vous maillage était de stimuler et de renforcer le réseau industriel des créneaux d'excellence de la transformation du bois et de l'ameublement.

Plusieurs sujets ont été abordés lors de ces rendez-vous :

Conférences : le choc des générations, les tendances d'affaires, les tendances en architecture et aménagement intérieur, et la tendance meubles et art de vivre.

Présentation de projets collaboratifs : communauté d'affaires Web, l'Empreinte québécoise (une identité distinctive pour les meubles d'ici).

L'innovation : afin de faire connaître de nouvelles technologies aux entreprises, présentation de deux technologies de soudage du bois par friction chant sur chant et par rotation, et présentation du futur laboratoire de finition à faibles conséquences sur l'environnement.

Les principaux organismes partenaires (à l'origine du projet et de sa mise en œuvre) étaient les créneaux apparentés des régions de l'Estrie (le SIB), de Mauricie et Lanaudière (Design d'ameublement) et de Chaudière-Appalaches (BOCA), ainsi qu'INOVEM. Les autres partenaires de l'évènement étaient l'Association des fabricants de meubles du Québec (AFMQ), l'Association des fabricants et détaillants de l'industrie de la cuisine du Québec (AFDICQ), l'Association des manufacturiers de menuiserie architecturale du Canada (AWMAC) et l'Association canadienne du contreplaqué et des placages de bois dur (ACCPBD).

Les principales retombées mentionnées par les entreprises sont des partenariats, de la sous-traitance, un nouveau fournisseur et l'amélioration des produits et des façons de faire des affaires. À la suite de leur participation, 100 % des entreprises mentionnent avoir établi de nouveaux contacts d'affaires, et 73 % des répondants présents au Rendez-vous maillage 2013 ont indiqué avoir eu des retombées de leur participation sous forme de partenariat ou de sous-traitance.

2. Commercialiser vos produits efficacement sur les marchés canadiens et américains

Des séminaires, ateliers et rendez-vous d'affaires ont eu lieu avec les attachés commerciaux d'Atlanta, Boston, New York et Toronto (26 États, cinq provinces et deux territoires couverts). Il s'agissait d'une activité de développement des affaires et des marchés.

Les organismes partenaires de ce projet sont les créneaux apparentés des régions de l'Estrie (le SIB) et de Mauricie et Lanaudière (Design d'ameublement), Carrefour Québec international (CQI), (organisme à but non lucratif qui fait partie du réseau des organismes régionaux de promotion des exportations [ORPEX] et qui a pour mission d'aider les entreprises à accroître leurs ventes à l'échelle internationale et à se positionner stratégiquement sur les marchés étrangers), Export Québec, des délégations du Québec à l'étranger, Expansion Québec et le MESI.

Cette activité était une occasion unique pour les entreprises du secteur d'accroître leurs réseaux d'affaires et de faire connaître davantage leurs produits et leurs expertises auprès d'intervenants qui peuvent les accompagner pour développer ou renforcer leur présence sur ces marchés. Elle incluait également du réseautage entre entreprises et des ateliers sur l'exportation, dont l'un portait sur la maximisation de sa participation à une foire commerciale.

Cet évènement a enfin permis aux manufacturiers de connaître davantage les occasions d'affaires sur ces marchés, et a rendu possibles des rencontres individuelles entre entreprises et attachés commerciaux qui ont fait valoir l'expertise des entreprises et ont validé les occasions d'affaires.

3. Réseau transfert vert les produits de finition à base d'eau

Ce projet a été réalisé en trois étapes :

1. Activité de sensibilisation et d'information sur les produits de finition plus écologiques.
2. Réalisation d'un diagnostic (situation actuelle du service de finition, évaluation du potentiel et modifications requises pour faire la transition).
3. Formation des employés et intégration (formation pratique, théorique et mentorat [*coaching*] en entreprise).

Les organismes partenaires sont le créneau d'excellence de l'Estrie (SIB), INOVEM (qui a développé son expertise et effectué des travaux de recherche en lien avec les produits de finition à base d'eau) et le Service aux entreprises (SAE) du Cégep de Victoriaville. Cinq entreprises ont participé à la phase diagnostique et deux entreprises ont intégré et formé leurs employés. Les retombées pour les entreprises sont un caractère plus innovant, une offre de produits différenciée, un meilleur environnement de travail pour les employés, une économie d'énergie et de produit et de nouveaux investissements.

1.H EXEMPLES DE PROJETS RÉALISÉS PAR LE CRÉNEAU ET DE LEURS RETOMBÉES

Selon le créneau, les activités et les projets qu'il a réalisés ont contribué à augmenter le nombre de partenariats et d'alliances ainsi que la synergie entre les entreprises. Elles se connaissent davantage et n'hésitent pas à faire appel à un membre du créneau pour des possibilités de collaborations. Ces activités et ces projets y ont contribué :

- Partage d'une ressource en gestion de la formation.
- Réseau en amélioration continue.
- Rendez-vous maillage (les retombées sont des partenariats et de la sous-traitance).
- Déjeuner-causerie sur les problématiques de la main-d'œuvre.
- Projet de formation de manœuvres.
- Ateliers-visites en entreprise.

Voici des exemples de projets réalisés par le créneau en développement des nouveaux marchés et de la productivité :

- Réseau collaboratif en amélioration de la production.
- Programme d'accompagnement en commercialisation à l'échelle internationale.
- Ateliers-visites sur les différents outils de la PVA.
- Séminaires et rendez-vous d'affaires avec les attachés commerciaux.
- Stratégie Web à l'exportation.

Dans la grande majorité des projets réalisés, les retombées ne sont pas immédiates. Cependant, une entreprise qui a participé aux projets d'affaires a commencé à vendre ses produits sur son nouveau marché. De plus, les résultats du questionnaire *Bilan de l'activité économique 2016* réalisé par le créneau révèlent que :

- 94 % des entreprises ont maintenu leur volume d'affaires ou ont enregistré une augmentation comparativement à 2015;
- les entreprises exportatrices ont maintenu ou enregistré une hausse de la valeur de leurs exportations.

Le créneau se dit à l'affût des nouvelles occasions et tendances d'affaires. Il organise des activités et des projets pour les faire connaître :

- Organisations de missions pour permettre aux entreprises de connaître les dernières nouveautés en technologie (LIGNA-Interzum et l'International Woodworking Fair [IWF]).
- Organisation d'une activité en collaboration sous le thème des technologies émergentes en matière d'objet connecté et d'interactivité.
- Organisation en collaboration d'un atelier et de conférences sur le thème de l'industrie 4.0 et de la veille économique.
- Réalisation d'une activité en partenariat pour présenter les possibilités des marchés canadien et américain.
- Présentation de deux technologies de soudage du bois.



economie.gouv.qc.ca