



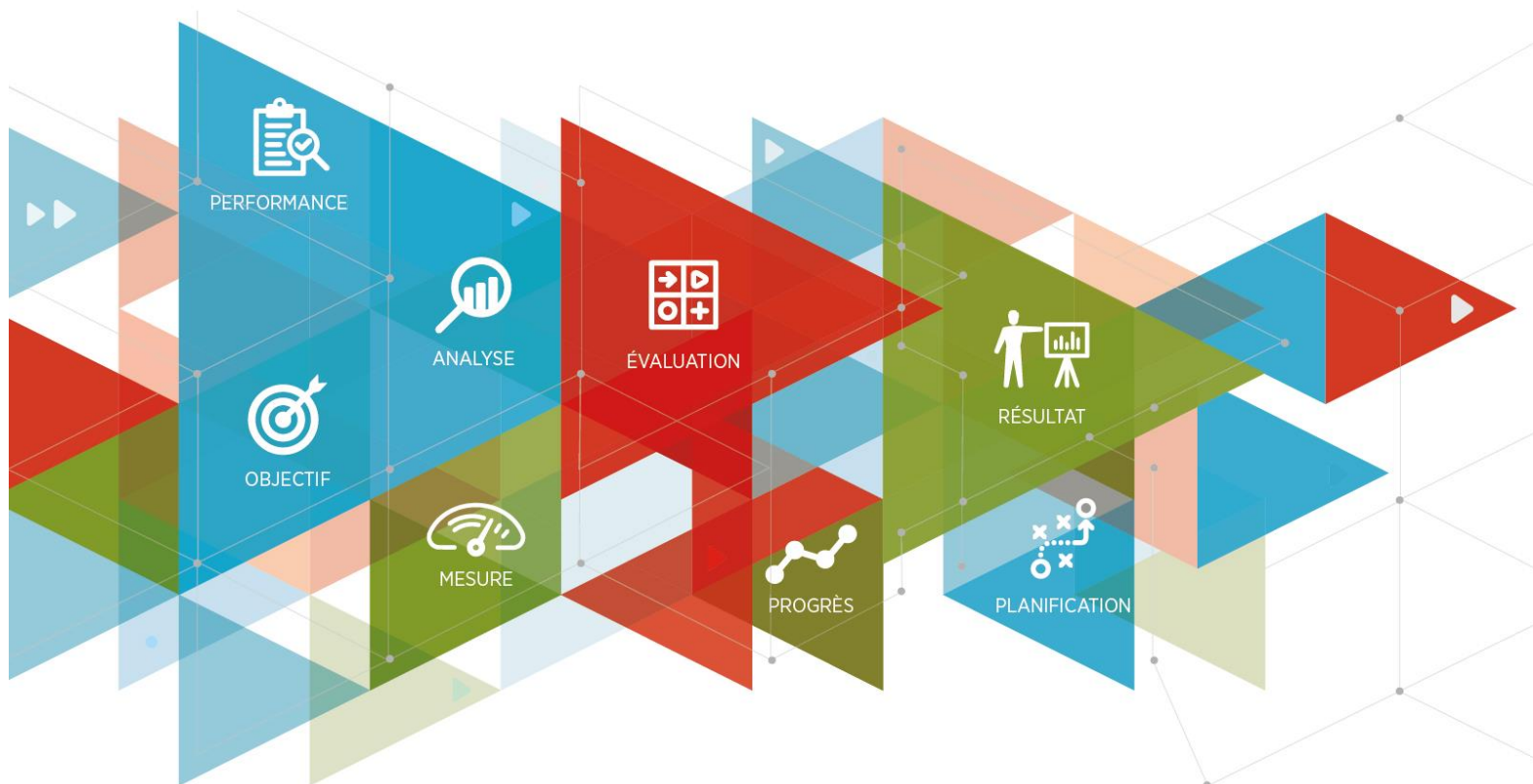
NOTRE **EXPERTISE**  
VOTRE **RÉUSSITE**

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

# CRÉNEAU D'EXCELLENCE TECHNO-MINES SOUTERRAINES

## Rapport d'évaluation

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



## NOTES AU LECTEUR

- 1) Sauf avis contraire dans le texte, toutes les sommes indiquées sont en dollars canadiens. Les symboles suivants sont utilisés : k\$ pour milliers de dollars, 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  $\pm 1\%$  pour les pourcentages ou de  $\pm 1$  pour les autres valeurs. Cet écart s'explique par l'arrondissement des résultats présentés.
- 3) Les termes *créneau*, *créneau TMS* et *créneau d'excellence TMS* renvoient au créneau Techno-mines souterraines, dont le Groupe MISA assure le développement à titre de mandataire du gouvernement du Québec. Par commodité, ce sont ces deux termes qui sont majoritairement utilisés dans ce rapport.
- 4) Le terme *comité de créneau* renvoie au conseil d'administration du créneau TMS.
- 5) La région du créneau correspond à la région administrative de l'Abitibi-Témiscamingue.
- 6) À moins d'avis contraire, les résultats présentés dans le document sont pour la période du 1<sup>er</sup> avril 2012 au 31 mars 2016 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 TMS est réalisée à la demande du Secteur des services aux entreprises et aux affaires territoriales (SEAT) et en vertu des ententes de mise en œuvre, signées par le Ministère, pour la période du 1<sup>er</sup> avril 2012 au 31 mars 2018.*

*Elle vise également à apprécier les résultats des aides financières de 994 k\$ versées 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<sup>er</sup> avril 2012 au 31 mars 2016.*

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

*La présente évaluation a été réalisée conformément à la Politique ministérielle d'évaluation de programme et à la Charte de l'évaluation des programmes, disponibles à l'adresse suivante : [www.economie.gouv.qc.ca/evaluation](http://www.economie.gouv.qc.ca/evaluation).*

## AUTEUR DU RAPPORT

**Ibrahima Thiongane**, évaluateur de programmes  
Recherche et rédaction

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

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

Ce document est disponible  
sur demande auprès de cette direction.

## POUR NOUS JOINDRE

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

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

710, place D'Youville, 7<sup>e</sup> étage  
Québec (Québec) G1R 4Y4

**Téléphone : 418 691-5698, poste 5972**

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

Le présent document est le fruit de la collaboration de plusieurs personnes, sans lesquelles les travaux n'auraient pu être menés à leur terme. Nous tenons donc à remercier toutes les personnes associées de près ou de loin à la réalisation du présent rapport d'évaluation, notamment le personnel du Secteur des services aux entreprises et aux affaires territoriales et le personnel du Groupe MISA, mandataire du gouvernement du Québec pour le développement du créneau Techno-mines souterraines.

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, qui ont été sélectionnés en fonction de leurs connaissances et de leur expérience concernant le créneau d'excellence Techno-mines souterraines (TMS) et le soutien aux organismes d'appui à l'entrepreneuriat.

## LES MEMBRES DU COMITÉ D'ÉVALUATION

- **Alexandre Vézina**, directeur, Direction du soutien à l'entrepreneuriat et aux créneaux d'excellence (DSECE), ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation (MESI)
- **Christine Gagnon**, conseillère en développement des créneaux d'excellence, DSECE, MESI
- **Marc Lafontaine**, président du C. A. du créneau d'excellence TMS
- **Alain Beauséjour**, directeur du créneau d'excellence TMS
- **Simon Fraser**, conseiller en développement économique, Direction régionale de l'Abitibi-Témiscamingue, MESI
- **Christophe Marchal**, évaluateur principal et chef d'équipe d'évaluation, Direction de la coordination, de l'évaluation et de la planification (DCEP), MESI
- **Ibrahima Thiongane**, évaluateur de programmes, DCEP, 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 présente évaluation vise à apprécier la performance du créneau d'excellence Techno-mines souterraines (TMS) du 1<sup>er</sup> avril 2012 au 31 mars 2016, par rapport aux objectifs du Ministère et aux résultats visés par celui-ci.

La performance du créneau TMS est jugée satisfaisante. L'évaluation confirme la pertinence du créneau par rapport aux objectifs de financement du Ministère, son efficacité à atteindre les résultats visés ainsi que ses effets positifs pour le développement de la filière minière en Abitibi-Témiscamingue. Les principaux résultats constatés sont les suivants :

## ✓ Pertinence

- 300 participants aux activités du créneau en moyenne chaque année.
- 907 entreprises dans le périmètre du créneau dans sa région.
- 138 entreprises et organisations participant aux projets et aux activités du créneau.
- En moyenne, 1,7 M\$ investis chaque année dans les projets et les activités du créneau.
- 128 activités et 12 projets structurants réalisés.
- 19 partenariats et collaborations établis.
- 100 % des projets et des activités considérés ayant été réalisés en collaboration.
- 8 projets interrégionaux et 2 projets intercréneaux mis en œuvre.

## ✍ Conclusion

L'évaluation permet ces constats :

- Le créneau se révèle pertinent par rapport aux objectifs de financement du Ministère, car il développe des partenariats avec son milieu et s'adresse à la clientèle visée.
- Généralement, le créneau atteint efficacement les résultats de son plan d'action. Toutefois, ce dernier n'est pas réalisé à 95 % ou plus. De plus, l'industrie est minoritaire dans le comité de créneau. Enfin, le créneau communique peu dans les médias.
- Plusieurs effets bénéfiques du créneau ont été constatés, par exemple en matière de développement de marché et de R-D. Toutefois, la contribution du créneau est moins avérée en ce qui concerne l'amélioration des programmes de formation existants.

## Effacité

- Au 31 mars 2016, 81 % du plan d'action réalisé.
- 3 cas à succès présentés.
- En moyenne, 12 membres industriels sur un total de 30 dans le comité de créneau.
- Mise en œuvre de saines pratiques de gestion.
- 10 activités de promotion du secteur d'activité réalisées.
- Participation à 36 événements pour développer l'image de marque.
- Peu de communications du créneau dans les médias, selon la majorité des personnes consultées.

## Effets

- Contribution du créneau au développement de sa filière selon la majorité des personnes interrogées.
- PIB de l'industrie minière comptant pour 38 % du PIB total de la région du créneau.
- 4 projets d'innovation réalisés avec des entreprises.
- 1,2 M\$ dépensés en R-D par la clientèle et les partenaires.
- Effets positifs du créneau sur sa clientèle en matière de commercialisation selon la majorité des personnes interrogées.
- Création d'emplois selon la moitié des organisations interrogées, et existence d'un potentiel de création d'emplois.
- Contribution du créneau à l'amélioration de programmes de formation existants selon la moitié des personnes interrogées.



<b>CHAPITRE 1</b>	1.1	Objectifs, portée de l'évaluation et sources de données .....	3
<b>LE CONTEXTE</b>	1.2	Portrait du créneau .....	4
	1.3	L'intervention du Ministère .....	5
	1.4	L'aide financière du Ministère .....	5
<b>CHAPITRE 2</b>	2.1	Critère 1 : La masse critique et le périmètre .....	6
<b>LA PERTINENCE</b>	2.2	Critère 2 : La mobilisation et le financement .....	7
	2.3	Critère 3 : Les partenariats et les collaborations.....	9
<b>CHAPITRE 3</b>	3.1	Critère 4 : L'atteinte des objectifs du plan d'action .....	10
<b>L'EFFICACITÉ</b>	3.2	Critère 5 : La gouvernance et la gestion du créneau .....	11
	3.3	Critère 6 : Le rayonnement et l'image de marque.....	12
<b>CHAPITRE 4</b>	4.1	Critère 7 : Le développement des entreprises .....	13
<b>LES EFFETS</b>	4.2	Critère 8 : L'innovation, la recherche et le développement.....	14
	4.3	Critère 9 : La formation de la main-d'œuvre et l'emploi en région.....	15
<b>CHAPITRE 5</b>	5.1	Les principaux constats .....	16
<b>LES CONCLUSIONS</b>	5.2	Les réponses aux questions de l'évaluation .....	17
	5.3	L'appréciation générale des résultats .....	17
	5.4	Les perspectives et la pérennité du créneau .....	18
	5.5	Les éléments à suivre en cas de renouvellement de l'aide .....	20
<b>ANNEXES</b>		Annexe 1 Méthodologie et pointage .....	21
		Annexe 2 Compléments d'information.....	24

# 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 Techno-mines souterraines (TMS) 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. Cependant, la question suivante devra également 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.

Tableau 1

#### Protocole d'évaluation des résultats de l'aide financière accordée au créneau TMS

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

L'évaluation porte sur les résultats du créneau pour la période du 1<sup>er</sup> avril 2012 au 31 mars 2016, qui correspond aux années financières gouvernementales suivantes : 2012-2013, 2013-2014, 2014-2015 et 2015-2016. Les années calendaires équivalentes sont 2013, 2014, 2015 et 2016.

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

Les sources de données utilisées pour cette évaluation sont une requête d'information adressée au créneau TMS et des formulaires de consultation remplis par des membres du comité de créneau, des membres de filières d'experts et des participants aux projets structurants. 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 1, 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 l'annexe 1, section 1.D.

## 1.2 PORTRAIT DU CRÉNEAU

### 1.2.1 La mission et la vision

Mandaté par le gouvernement du Québec pour développer le créneau TMS, le Groupe Mines, innovations, solutions et applications (MISA)<sup>1</sup> est un réseau d'experts qui travaille activement, sur une base d'affaires, à l'avancement d'équipements et de services innovateurs afin d'assurer la pérennité, la maximisation des retombées et le rayonnement de la filière minière du Québec. La vision du créneau est de développer, par l'innovation, un pôle d'expertise et de compétitivité en exploration et en exploitation minière, rayonnant à travers les centres miniers mondiaux.

Voici quelques grandes étapes de l'existence du créneau TMS :

- **Novembre 2005** : Signature de la première entente de mise en œuvre du créneau TMS.
- **Avril 2006** : Début officiel des activités du créneau.
- **2009** : Obtention du prix Créneau de l'année au Grand rendez-vous des créneaux d'excellence.
- **2010** : Le Ministère mandate Raymond Chabot Grant Thornton pour évaluer le créneau.
- **2015** : Signature de la plus récente convention d'aide financière avec le Ministère.

Pour la période 2011-2016, voici les principaux objectifs d'affaires du créneau :

- Assurer l'élaboration de technologies et de méthodologies novatrices pour favoriser l'accroissement du taux de découverte de nouveaux gisements, l'augmentation de la productivité des entreprises minières et la réduction de leurs frais de fonctionnement.
- Favoriser l'accroissement de l'offre, de la commercialisation et de l'exportation des produits et services de pointe élaborés par le créneau.
- Encourager la reconnaissance de l'expertise et des innovations du créneau sur les marchés internationaux.
- Susciter des partenariats d'affaires régionaux et en établir hors de la région.
- Définir et soutenir l'adaptation des offres de formation, les pratiques industrielles et les modes de gestion des ressources humaines en milieu de travail.
- Maximiser la création d'emplois découlant des projets du créneau.
- Mettre en valeur l'image de marque du créneau.

### 1.2.2 La clientèle et les partenaires

La clientèle du créneau est composée d'entreprises de la filière minière du Québec (équipementiers, services spécialisés, fournisseurs, etc.) et d'opérateurs miniers. Le créneau TMS collabore également avec des organismes partenaires, qui peuvent participer à des projets ou à des filières d'experts.

Par ailleurs, le créneau est soutenu par des partenaires financiers tels qu'Emploi-Québec et le ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles (MERN).

### 1.2.3 Le fonctionnement et les activités

Pour sa gouvernance, le créneau compte sur un C. A. (ou comité de créneau) soutenu par un comité d'évaluation de projets et par une table de partenaires. À cela s'ajoutent une équipe de direction et six filières d'experts composées d'opérateurs miniers regroupés par compétence. Ces dernières ont notamment la tâche de définir les priorités d'investissement dans chacun des secteurs clés de l'industrie minière, de mettre sur pied des initiatives de collaboration et d'évaluer les projets d'innovation.

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

- **Le soutien à l'innovation**, par la diffusion des meilleures pratiques de gestion de l'innovation ainsi que par l'accompagnement des entreprises innovantes dans la planification de leurs projets.
- **La promotion des affaires**, par le soutien d'initiatives portant sur les enjeux de l'industrie et par la mobilisation des réseaux d'affaires et d'experts.
- **Le réseautage et le rayonnement**, par la réalisation d'activités de maillage ainsi que par l'animation des programmations des filières d'experts.
- **Le soutien à la commercialisation**.

<sup>1</sup> [www.legroupemisa.com](http://www.legroupemisa.com).

# CHAPITRE 1

## LE CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

### 1.2.3 Le portrait financier du créneau

Pour la période 2013-2016, le créneau TMS a obtenu des revenus de 1,7 M\$, dont 48 % provenaient de subventions publiques pour le fonctionnement. L'excédent de 245 k\$ est lié aux entrées de fonds de deux projets qui ont connu un retard. Toutefois, les dépenses liées à ces projets se feront en 2017. En excluant ces deux projets, l'excédent est de 98 k\$. En outre, le comité de créneau a donné comme directive de dégager un léger bénéfice annuel, afin qu'une marge de manœuvre financière soit disponible.

Revenus annuels	2013	2014	2015	2016	Total
– Subventions publiques	208 590	226 365	197 501	186 000	818 456
– Revenus de projets	215 984	58 785	115 463	480 219	870 451
– Autres revenus	28 211	5	4 392	2	32 610
<b>Total des revenus</b>	<b>452 785</b>	<b>285 155</b>	<b>317 356</b>	<b>666 221</b>	<b>1 721 517</b>
Excédent des produits sur les charges	66 849	812	5 617	172 131	245 409

Source : États financiers audités du Groupe MISA.

### 1.3 L'INTERVENTION DU MINISTÈRE

Dans l'annexe 1, à la section 1.A – Modèle logique, est présentée l'illustration de l'intervention gouvernementale, plus communément appelée le modèle logique. Ce modèle illustre la chaîne des résultats attendus par le Ministère et permet aussi la vérification de la cohérence interne des liens entre les composantes de l'intervention, notamment ses objectifs, ses extrants et ses effets attendus.

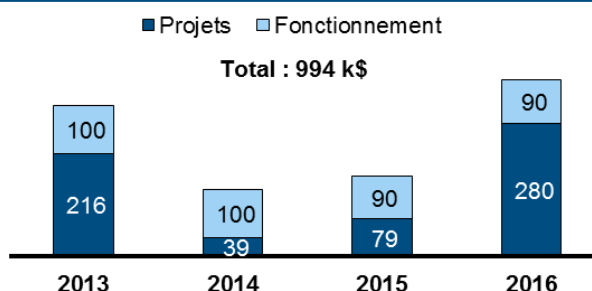
Par l'entremise du Programme d'appui au développement des secteurs stratégiques et des créneaux d'excellence (PADS), le Ministère veut mobiliser ses partenaires économiques et les entreprises et concerter leur action autour d'objectifs et de modes d'intervention communs, ceci afin de favoriser le développement des secteurs stratégiques et la mise en œuvre des orientations ministérielles. En appliquant la théorie du programme au financement du créneau TMS, le Ministère cherche à favoriser l'innovation dans l'exploration et l'exploitation minières, à améliorer la compétitivité des entreprises minières et à mieux faire connaître la filière. Le Ministère vise des résultats tels que la hausse du nombre d'innovations et d'entreprises innovantes dans le secteur minier, l'augmentation des ventes des entreprises minières, le développement de marché ainsi que l'amélioration de la notoriété de la filière minière.

### 1.4 L'AIDE FINANCIÈRE DU MINISTÈRE

Le graphique 1 présente les montants annuels de financement versés par le Ministère pour le fonctionnement et les projets du créneau, de 2013 à 2016. Au total, un montant de 994 k\$ a été versé. Il est à noter que le financement de fonctionnement est versé directement au créneau. Quant aux projets, leur financement peut, selon le cas, être versé aux promoteurs de projets (entreprises et OBNL) ou au créneau.

- Le financement du Ministère est accordé en vertu du PADS.
- La subvention totale de 380 k\$ versée pour le fonctionnement correspond au montant accordé.
- L'aide financière totale accordée pour la réalisation des projets du créneau est de 1,2 M\$.
- Les montants totaux versés pour les projets, soit 614 k\$, correspondent à 51 % des montants accordés. Le reliquat de 49 % a été versé avant la période évaluée ou sera versé à une date postérieure à la période évaluée.

**Graphique 1**  
Financement versé par le Ministère pour le créneau Techno-mines souterraines (en k\$)



Source : Documentation administrative, MESI, mars 2017.



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

#### LES CIBLES

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

#### Constats relatifs à la cible 1

La cible est atteinte. Chaque année, en moyenne 300 personnes participent régulièrement aux activités du créneau TMS. 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 plusieurs projets structurants du créneau, a participé à au moins trois activités de maillage, est membre du créneau. De 2013 à 2016, le nombre de participants réguliers est passé de 151 à 294, soit une augmentation de 95 %. C'est en 2015 que la clientèle a été la plus élevée, avec 333 participants réguliers.

#### Graphique 2.1

##### Participants réguliers aux activités du créneau



Source : Requête d'information adressée au Groupe MISA, MESI, février 2017.

Selon le créneau, le mode de fonctionnement basé sur six filières d'experts lui permet d'assurer la cohérence entre, d'une part, ses projets et ses activités et, d'autre part, les besoins de l'industrie. Ainsi, en 2017, ses clients et ses partenaires, y compris les entreprises leaders (soit les sociétés minières), ont consacré 1 000 heures par personne à la bonification de la programmation du créneau.

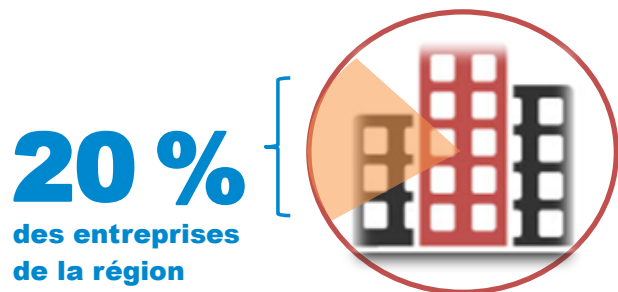
#### Constats relatifs à la cible 2

La cible est atteinte. Selon l'estimation effectuée par le Ministère, le périmètre du créneau dans sa région (soit en Abitibi-Témiscamingue) regroupe 907 entreprises. Autrement dit, le périmètre du créneau représente 20 % des 4 455 entreprises (donnée de 2015) présentes dans la région.

Par ailleurs, selon une étude de l'Association minière du Québec (AMQ)<sup>2</sup>, 1 156 entreprises québécoises font partie du secteur industriel couvert par le créneau dans sa région, un nombre proche de celui mesuré par le Ministère.

#### Graphique 2.2

##### Périmètre du créneau dans la région



Source : Requête d'information adressée au Groupe MISA, MESI, février 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. Chaque année, 300 personnes en moyenne participent régulièrement aux activités du créneau TMS. Le périmètre du créneau dans sa région est estimé à 907 entreprises, ce qui correspond à 20 % de l'ensemble des entreprises de la région. Ainsi, en considérant que chaque participant régulier aux activités du créneau représente une entreprise ou une organisation différente, on peut estimer que la clientèle du créneau TMS représente 33 % de son périmètre.

<sup>2</sup> AMQ, [Retombées économiques de l'industrie minière au Québec](#), août 2016, page 6.



### 2.2 CRITÈRE 2 : LA MOBILISATION ET LE FINANCEMENT

#### LES CIBLES

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

#### Constats relatifs à la cible 3

La cible est dépassée. Au total, 138 entreprises et organisations ont participé aux activités et projets du créneau financés par le Ministère, soit en moyenne 34 par année. La clientèle du créneau TMS est composée de 87 entreprises et de 51 autres organisations. De 2013 à 2016, le nombre d'entreprises et d'organisations participantes est passé de 12 à 45, avec un sommet de 50 en 2014. Toutefois, le créneau précise que le nombre d'entreprises et d'organisations participantes est plus élevé si l'on considère les activités des filières d'experts.

Par ailleurs, cinq membres du comité de créneau sur sept estiment que la notoriété du créneau TMS dans sa région incite les entreprises de la filière minière à participer à ses activités. De plus, pour tous les membres du comité de créneau, la programmation des projets du créneau TMS tient compte des besoins de sa clientèle et de son secteur d'activité.

#### Constats relatifs à la cible 4

La cible est dépassée. Chaque année, les investissements en espèces dans les activités et les projets du créneau s'élèvent à 1,7 M\$ en moyenne. Sur l'ensemble de la période évaluée, ces investissements représentent 6,9 M\$. Avec une part annuelle moyenne de 36 %, ce qui correspond à 630 k\$, l'industrie est le partenaire financier qui contribue le plus aux activités et aux projets du créneau TMS. Elle est suivie par le Ministère, qui participe à hauteur de 29 %, c'est-à-dire de 509 k\$, en moyenne chaque année. Au provincial, on note une autre subvention stable à hauteur de 12 % en moyenne chaque année (soit 209 k\$) et qui provient d'Employi-Québec, de la Conférence régionale des élus de l'Abitibi-Témiscamingue (CREAT) et du MERN.

Par ailleurs, selon l'étude de l'AMQ, les investissements de l'industrie minière québécoise dans la région du créneau se chiffraient à 704 M\$ en 2014, ce qui représentait 34 % de l'ensemble des investissements de cette industrie au Québec.

#### Graphique 2.3

Entreprises et organisations ayant participé aux activités et aux projets du créneau (2013-2016)

**138 au total, dont :**



**87 entreprises**

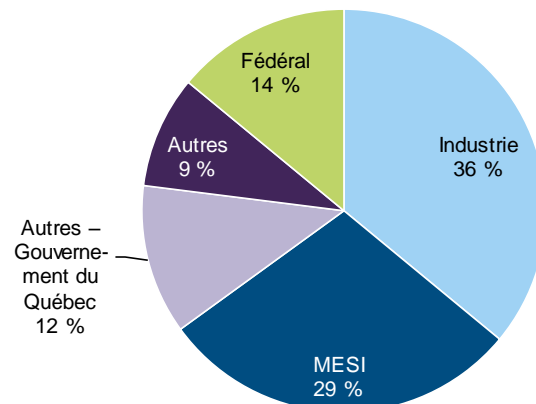
**51 autres organisations**

Source : Requête d'information adressée au Groupe MISA, MESI, février 2017.

#### Graphique 2.4

Investissements en espèces dans les activités et les projets du créneau

**Moyenne par année : 1,7 M\$**



Source : Requête d'information adressée au Groupe MISA, MESI, février 2017.

### Constats relatifs à la cible 5

La cible est dépassée. Le créneau a réalisé 128 activités, dont 90 % consistaient en des rencontres de promotion, notamment avec des chefs d'entreprise. À cela s'ajoutent 12 projets structurants sur un total de 19 projets, dont 13 qui ont fait l'objet d'une demande de financement. Le coût total de réalisation de ces projets structurants est de 5,8 M\$, soit 487 k\$ par projet structurant. Le financement public représente 46 % du coût total de réalisation des projets structurants, alors que la contribution privée est de 54 %. De 2013 à 2016, le coût de réalisation de ces projets est passé de 331 k\$ à 3,4 M\$, pour une moyenne annuelle de 1,5 M\$. Selon le créneau, les coûts sensiblement plus élevés constatés dans les deux dernières années évaluées (respectivement 1,8 M\$ en 2015 et 3,4 M\$ en 2016) s'expliquent par le fait que les projets mis sur pied et financés ont été de plus grande ampleur que dans les années précédentes. Outre la réalisation d'activités et de projets structurants, le créneau TMS a participé chaque année à des activités et à des projets externes. Au cours de la période évaluée, il a ainsi pris part à 41 activités externes, dont la majorité (36) consistait en des colloques, conférences et séminaires.

### Graphique 2.5

#### Activités réalisées et participation du créneau à des activités externes



#### 128 activités structurantes, dont :

- 115 activités de promotion
- 10 activités de maillage
- 3 activités de formation



#### 12 projets structurants réalisés pour un coût total de 5,8 M\$

- 46 % de financement public
- 54 % de financement privé



#### 41 participations à des activités externes, dont :

- 36 invitations à des colloques, conférences et séminaires

Source : Requête d'information adressée au Groupe MISA, MESI, février 2017.



### CIBLES 3 à 5

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

**Les résultats sont jugés très satisfaisants**, car les trois cibles sont dépassées, avec une hausse de plus de 10 % des résultats pour chacune des cibles entre la première et la dernière année évaluée. Chaque année, en moyenne, 34 entreprises et organisations ont participé aux activités et aux projets du créneau TMS, qu'elles ont financés à hauteur de 1,7 M\$. De plus, durant la période évaluée, le créneau a mis en œuvre 128 activités et 12 projets structurants. Enfin, il a participé à 41 activités externes.

Par rapport à la période précédemment évaluée, on constate une augmentation du nombre d'activités structurantes organisées par le créneau : 14 en moyenne par année pour la période 2009-2010, contre 32 pour la période 2013-2016. En ce qui concerne les projets structurants, le nombre moyen réalisé chaque année est demeuré stable, car trois ont été réalisés dans la période correspondant à la présente évaluation, soit autant que pour la période 2005-2010.

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

#### LES CIBLES

6. La réalisation de partenariats (interrégionaux, interprovinciaux et internationaux).
7. Au moins 30 % 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.

#### Constats relatifs à la cible 6

La cible est atteinte. Le créneau TMS a établi 19 partenariats et collaborations avec d'autres organismes (ex. : Québec International, Société de recherche et développement minier) dans le cadre de la réalisation de projets d'innovation, de promotion ou de réseautage. De 2013 à 2016, le nombre de partenariats et de collaborations est passé de deux à sept. Pour cinq des sept membres du comité de créneau interrogés, le créneau TMS collabore suffisamment avec d'autres organismes de soutien au développement économique, et ces partenariats sont positifs pour le développement de la filière.

#### Constats relatifs à la cible 7

La cible est dépassée. Tous les projets et activités du créneau considérés, soit les activités de maillage (10) et les projets (19), ont été réalisés en collaboration avec d'autres organisations. Le créneau TMS a déclaré qu'il cherchait à collaborer avec des secteurs d'activité complémentaires à la filière minière (ex. : optique-photonique, environnement). Grâce à ces collaborations, il réussit à accroître le rayonnement et les capacités de réseautage du secteur minier auprès des secteurs industriels complémentaires, et par le fait même à susciter des innovations.

#### Constats relatifs à la cible 8

La cible est atteinte. Au total, le créneau TMS a réalisé huit projets interrégionaux et deux projets intercréneaux. On note une croissance du nombre de projets interrégionaux au fil des années, car ils sont passés de deux en 2014 à cinq en 2016 (aucun projet en 2013). Quant aux projets intercréneaux, deux années sur quatre ont été consacrées à leur réalisation, aucun projet intercréneaux n'ayant été mis en œuvre les deux autres années. Parmi les projets réalisés, on peut citer des événements tels que « Québec en mode solution » et des initiatives collaboratives comme « En mode d'amélioration continue ».

#### Graphique 2.6

19 partenariats et collaborations établis par le créneau



Source : Requête d'information adressée au Groupe MISA, MESI, février 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 Groupe MISA, MESI, février 2017.

#### Graphique 2.8

Projets interrégionaux et intercréneaux auxquels le créneau a pris part (2013-2016)

10 projets au total, dont :



Source : Requête d'information adressée au Groupe MISA, MESI, février 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. Tous les projets et les activités du créneau TMS considérés ont été réalisés en collaboration avec d'autres organisations. De plus, celui-ci a établi 19 partenariats et collaborations et mis en œuvre 10 projets interrégionaux et intercréneaux.

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

#### LES CIBLES

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

#### Constats relatifs à la cible 9

La cible est partiellement atteinte. Au 31 mars 2016, le plan d'action du créneau était réalisé à 81 %, ce qui équivaut à 60 actions sur 74. Le créneau explique ce niveau de 81 % par le fait que des changements ont été apportés au plan d'action. Toutefois, six projets structurants sur douze ont été complétés. Quant au degré de réalisation des objectifs stratégiques et opérationnels initiaux (respectivement 6 et 29), il n'a pas été présenté.

Pour cinq membres du comité de créneau, le degré de réalisation du plan d'action est satisfaisant. En outre, six membres sur sept estiment que le créneau a su mettre en place les actions appropriées afin de régler des problématiques qui se posent dans le secteur minier.

#### Constats relatifs à la cible 10

La cible est atteinte, car trois cas à succès ont été présentés. Toutefois, deux de ces cas à succès n'ont pas encore produit de retombées importantes, notamment en matière d'emplois et de revenus supplémentaires.

Forte de ses 69 employés et d'un chiffre d'affaires de 12 M\$, Cmac-Thyssen inc. développe une foreuse sur roues de type ITH, qui lui permettra d'élargir sa gamme de foreuses. Le créneau TMS a soutenu l'entreprise pour l'obtention d'une aide financière correspondant à 25 % de la valeur du projet et a assuré le respect d'une démarche structurée de gestion de projet. Après la phase de test, une version industrielle de la foreuse est en cours de fabrication. Vingt nouveaux employés ont été embauchés, dont quatre sont directement imputables au projet. De plus, le projet a permis à Cmac-Thyssen d'obtenir un contrat de forage d'une valeur de 700 k\$.

Avec cinq employés et 1,1 M\$ de chiffre d'affaires, Minrail inc. développe un nouveau prototype de plateforme de travail souterrain et une nouvelle méthode de minage pour les mines souterraines contenant un type de gisement particulier, appelé gisement « à faible pendage ». Depuis le début du projet, en 2012, le créneau accompagne Minrail dans le développement et la commercialisation du produit. Une demande d'aide financière effectuée dans le cadre du PADS est en cours de traitement au Ministère. Pour l'heure, l'entreprise a investi 2,4 M\$ dans la R-D. Elle prévoit une amélioration des conditions de travail, la réduction de la pénibilité et de l'exposition aux conditions dangereuses, une diminution des coûts d'extraction atteignant 15 \$ la tonne, et l'augmentation du taux de récupération à plus de 90 %.

Avec deux employés et un chiffre d'affaires de 500 k\$, 9300-7490 Québec inc., en collaboration avec VersaDrill Canada et MBI produits de forage inc., a mis en œuvre un projet qui vise la mise au point de nouveaux outils diamantés et l'élaboration d'une nouvelle méthode de production, soit la fabrication additive. Le créneau a soutenu l'entreprise dans la gestion du projet et dans la recherche de financement, notamment auprès du Ministère. Bien que le projet soit en cours, l'entreprise a déjà créé un poste d'ingénieur en métallurgie et prévoit créer quatre postes supplémentaires en 2017 et en 2018. De plus, elle planifie la fabrication d'outils diamantés, et a l'objectif de réaliser un chiffre d'affaires de 4 M\$ en 2018.

#### Graphique 3.1

Degré de réalisation du plan d'action du créneau au 31 mars 2016

**81 %**

soit 60 actions  
sur 74



Source : Requête d'information adressée au Groupe MISA, MESI, février 2017.



**CIBLES**  
**9 et 10**

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

Les résultats sont jugés satisfaisants, avec une cible atteinte et une autre partiellement atteinte. Même si le plan d'action n'est pas réalisé à 95 % ou plus, on note que la majorité des actions a été mise en œuvre. En outre, trois projets à succès ont été présentés, dont un qui a des retombées tangibles en matière de nouveaux emplois et de contrats.

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

#### 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 partiellement atteinte, car, pour la période 2013-2015, le comité de créneau était composé d'une minorité de membres industriels, soit 12 sur 30 en moyenne chaque année (dont de 2 à 4 entreprises leaders). À l'inverse, les secteurs public et parapublic étaient majoritaires. Toutefois, à la suite de réflexions stratégiques menées en 2016 sur les meilleures pratiques de gouvernance, une refonte du comité a été effectuée afin d'assurer une représentation adéquate de l'industrie minière. Ainsi, le comité compte désormais dix membres, dont quatre qui proviennent de l'industrie. Notons qu'une personne peut représenter une seule organisation au comité, alors qu'une autre peut en représenter plusieurs. Durant la période 2013-2015, 28 organisations étaient représentées au comité.

Le comité de créneau se réunit de deux à trois fois par année et peut compter jusqu'à quatre sous-comités. Le quorum est passé de 60 % des voix (de 2013 à 2015) à 90 % (2016). Il est à noter que les membres ne sont pas rémunérés. Au 31 mars 2016, deux entreprises leaders siégeaient au comité de créneau. Il convient également de noter que parmi les quatre membres industriels actuels, on ne compte qu'un équipementier minier, les trois autres étant des exploitants miniers.

Par ailleurs, de cinq à sept membres du comité de créneau (sur les sept interrogés) s'accordent sur le fait que ce dernier exerce une gouvernance adéquate. Par exemple, la majorité des membres confirme le fait que le comité de créneau est composé d'un nombre de membres représentatif de son secteur industriel, qu'il s'est donné des règles de fonctionnement claires, que ses réunions sont en nombre suffisant et que la participation des membres dirigeants d'entreprises est prépondérante dans ses actions et ses orientations.

#### Constats relatifs à la cible 12

La cible est atteinte. Au sein du comité de créneau, plusieurs principes de saine gestion axée sur les résultats sont en vigueur par l'entremise de documents tels que des règlements généraux et des politiques de gouvernance. Le créneau TMS recourt à une planification annuelle de ses activités, produit un rapport annuel et fait vérifier ses états financiers. La gestion et le suivi des activités sont effectués par l'entremise d'un portfolio de projets. Ainsi, de six à sept membres du comité reconnaissent non seulement que le créneau utilise de bonnes pratiques de gestion, mais aussi qu'il revoit et évalue annuellement ses actions.

Par ailleurs, les frais d'administration et de gestion du créneau représentent 9 % de ses dépenses totales auditées aux états financiers, soit 140 k\$ sur 1 476 k\$. Ce niveau est jugé raisonnable, car le pourcentage maximal attendu par le Ministère pour les organismes qui ne disposent pas d'infrastructures de recherche est de 10 %. Si l'ensemble des dépenses des projets effectuées par le créneau et ses partenaires était pris en compte, le niveau de ces frais serait encore moins élevé.

#### Graphique 3.2

##### Composition du comité de créneau (2013-2015)



Source : Requête d'information adressée au Groupe MISA, MESI, février 2017.



#### CIBLES 11 et 12

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

Les résultats sont jugés satisfaisants, avec une cible atteinte et une autre partiellement atteinte. Le comité de créneau n'est pas composé d'une majorité de membres industriels. En revanche, le créneau TMS met en œuvre de saines pratiques de gestion et maintient en particulier un niveau raisonnable de frais d'administration et de gestion.

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

#### LES CIBLES

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

#### Constats relatifs aux cibles 13 et 14

Les deux cibles sont atteintes.

Le créneau TMS a réalisé 10 activités visant la promotion de son secteur d'activité. Toutefois, toutes ces activités ont eu lieu au Québec. Le créneau a déclaré qu'il évite de dupliquer les activités de l'AMQ et de l'Association de l'exploration minière du Québec (AEMQ), deux organismes auxquels le rôle de promotion est d'abord dévolu au sein de l'écosystème associatif de l'industrie minière. Les activités assimilables à la promotion que le créneau a réalisées relèvent plus de projets de maillage et de réseautage, au cours desquels il présente le secteur minier à d'autres secteurs, potentiellement complémentaires.

Interrogés à cet égard, quatre membres du comité de créneau sur sept trouvent que le créneau TMS ne réalise pas assez d'activités visant la promotion de son secteur d'activité, que ce soit au Québec, dans le reste du Canada ou à l'étranger.

Pour développer son image de marque, le créneau a participé à 36 événements, notamment des colloques, des conférences et des séminaires. Toutefois, aucune activité n'a été réalisée dans ce domaine en 2016. Sur les sept membres du comité de créneau interrogés, quatre estiment que les réalisations du créneau sont notables en ce qui concerne le développement de son image de marque ainsi que de son secteur d'activité.

#### Constats relatifs à la cible 15

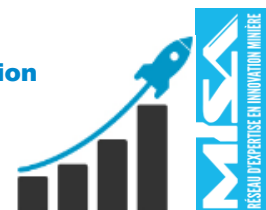
La cible n'est pas atteinte. Aucune donnée chiffrée n'a été présentée par le créneau TMS à l'égard de cette cible. Toutefois, celui-ci a évoqué la diffusion d'annonces publiques et de bulletins d'information sur ses projets et ses activités. De plus, il aurait informé ses partenaires par différentes tribunes et aurait procédé à de nombreux démarchages. En outre, le créneau a indiqué que les interventions dans les médias ne lui permettent pas de joindre ses parties prenantes, et que ces interventions, par ailleurs, peuvent impliquer d'entrer en concurrence avec ses partenaires (AMQ et AEMQ) qui réalisent déjà des activités visant le rayonnement et le développement de l'image de marque de la filière minière. En revanche, pour cinq des sept membres du comité de créneau interrogés, le créneau ne communique pas suffisamment dans les médias (journaux, radio, télévision, Internet et autres). Seul un répondant a estimé que le niveau de communication du créneau dans les médias était satisfaisant.

#### Graphique 3.3

##### Activités de promotion et de développement de l'image de marque du créneau (2013-2016)

10 activités de promotion

36 représentations à des événements



Source : Requête d'information adressée au Groupe MISA, MESI, février 2017.



#### CIBLES 13 à 15

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

**Les résultats sont jugés satisfaisants**, avec deux cibles atteintes et une autre non 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. De plus, il ne communique pas assez dans les médias, ce qui a été confirmé par les membres du comité de créneau. D'ailleurs, rappelons que lors de la précédente évaluation, ce constat avait été formulé : « le créneau n'a pas misé sur le développement d'une image de marque et de sa notoriété autrement que dans la région, ce qui ne lui permet pas d'avoir la visibilité nécessaire pour positionner l'industrie minière de l'Abitibi-Témiscamingue et lui permettre de saisir certaines opportunités de marché (...). »

### 4.1 CRITÈRE 7 : LE DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES

#### LES CIBLES

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

#### Constats relatifs à la cible 16

La cible est atteinte. La majorité des personnes consultées a confirmé les déclarations du créneau TMS sur le fait que le créneau a contribué notamment à mieux faire connaître les occasions de croissance et d'innovation aux entreprises, à augmenter le nombre de partenariats et d'alliances ainsi que la synergie entre les acteurs de la filière, et à améliorer leur compétitivité.

Pour cinq membres du comité de créneau sur sept, les réalisations du créneau ont contribué à mieux faire connaître aux entreprises les occasions de croissance ou d'innovation dans leur filière. Questionnés sur la contribution du créneau à l'amélioration des ventes ou de la productivité de ses entreprises clientes, cinq membres sur sept répondent qu'ils ne savent pas. Pour leur part, les deux autres membres estiment que la contribution du créneau à cet égard est positive. En outre, ces deux membres estiment que plus d'entreprises exportent hors du Québec et du Canada grâce au créneau, tandis que trois autres membres déclarent le contraire. Pour ces derniers, cela s'explique par le fait que l'exportation ne fait pas partie du plan stratégique du créneau et qu'elle est plutôt prise en charge par d'autres organismes spécialisés dans ce domaine, tels que 48° Nord international.

Tous les membres des filières d'experts considèrent que le créneau contribue au développement économique de la région en favorisant le réseautage, le maillage et la synergie des acteurs de la filière minière ainsi qu'en accompagnant les entreprises. De plus, quatre répondants sur cinq estiment que le créneau contribue au développement de son secteur d'activité, notamment en assistant sa clientèle en matière d'amélioration continue, de gestion des ressources humaines, de profitabilité et de façons de faire.

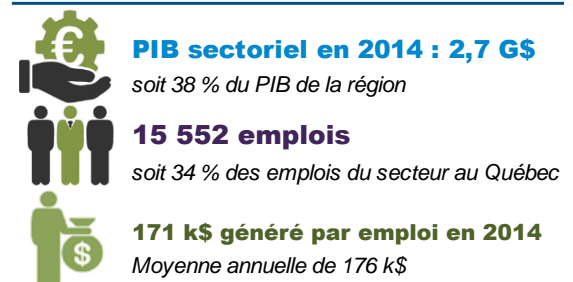
Selon les quatre participants aux projets structurants du créneau, leur organisation a découvert de nouveaux marchés et occasions d'affaires après avoir collaboré avec le créneau TMS. En outre, leur organisation a bénéficié d'une meilleure synergie avec d'autres acteurs grâce au rôle de facilitateur du créneau.

#### Constats relatifs à la cible 17

La cible est atteinte. Selon l'étude de l'AMQ précitée, le PIB de l'industrie minière dans la région du créneau était de 2,7 G\$ en 2014. Il comptait donc pour 38 % du PIB total de cette région (7 G\$). Une estimation de l'évolution du PIB de cette industrie dans la région du créneau entre 2011 et 2014 montre une baisse de 10 %, comparativement à une hausse de 4,67 % pour l'ensemble de l'industrie minière au Québec. De plus, 15 552 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 190 k\$ en 2011 à 171 k\$ en 2014; cette baisse de 10 % pouvant s'expliquer par la chute des cours des matières premières.

#### Graphique 4.1

Estimation de l'évolution de l'industrie minière dans la région du créneau (2011-2014)



Source : Requête d'information adressée au Groupe MISA, MESI, février 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 estime que le créneau contribue à informer les entreprises sur les occasions présentes dans la filière. Toutefois, les personnes consultées n'ont pas été en mesure de répondre à la question relative à la contribution du créneau à l'amélioration des ventes ou de la productivité de ses clients. En revanche, il a été constaté que l'industrie minière est importante dans la région du créneau et que sa prééminence demeure d'année en année.



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

#### LES CIBLES

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

#### Constats relatifs à la cible 18

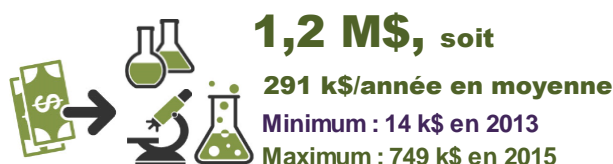
La cible est atteinte. Au total, le créneau TMS a réalisé quatre projets d'innovation auxquels ont participé des entreprises de la filière. Pour soutenir celles-ci, le créneau affirme avoir développé des outils de montage de projets d'innovation. De plus, son offre de service de soutien à l'innovation orienterait les entreprises vers l'implantation de meilleures pratiques de gestion de l'innovation, et ce, afin d'augmenter les probabilités de réussite des projets. D'ailleurs, six membres du comité de créneau sur sept estiment que les réalisations du créneau ont aidé les entreprises à innover.

#### Constats relatifs à la cible 19

La cible est dépassée. Les investissements en R-D effectués par les entreprises et les organismes partenaires dans les projets et les activités du créneau s'élèvent à 1,2 M\$, ce qui correspond à une moyenne de 291 k\$ par année. De 2013 à 2016, le montant de ces investissements a été multiplié par 28, passant de 14 k\$ à 386 k\$, avec un sommet de 749 k\$ en 2015 (qui correspond à une multiplication par 54). Selon le créneau, la forte variation des montants investis en R-D par sa clientèle et ses partenaires s'explique par le fait que les projets et les activités mis en œuvre en 2015 et 2016 sont de plus grande envergure que ceux des deux années précédentes.

#### Graphique 4.2

Dépenses en R-D de la clientèle et des partenaires dans les projets et activités du créneau (2013-2016)



Source : Requête d'information adressée au Groupe MISA, MESI, février 2017.

Par ailleurs, le créneau TMS estime que ses projets contribuent au développement de la R-D dans les entreprises de la filière minière. À cet égard, son outil d'évaluation des retombées des projets d'innovation, élaboré en 2016, permettra de mieux mesurer la contribution du créneau en matière de développement et de commercialisation d'innovations. La déclaration du créneau TMS est confirmée par six des sept membres du comité de créneau interrogés, qui considèrent que les réalisations du créneau ont créé de bonnes retombées pour le développement de la R-D dans les entreprises minières.

#### Constats relatifs à la cible 20

La cible est atteinte. Trois participants aux projets d'affaires sur quatre ont déclaré que leur organisation a obtenu de nouveaux investissements après avoir collaboré avec le créneau. De plus, trois membres du comité de créneau sur sept considèrent que les réalisations du créneau TMS ont facilité la commercialisation d'innovations dont certaines sont protégées par des brevets et des licences. Trois autres membres du comité de créneau ont répondu qu'ils ne savaient pas, alors que seul un membre a estimé que le créneau n'avait pas facilité la commercialisation d'innovations.



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

**Les résultats sont jugés satisfaisants**, avec une cible dépassée et deux cibles atteintes. Le créneau a réalisé quatre projets d'innovation. De plus, les dépenses de R-D de sa clientèle et de ses partenaires dans ses projets et ses activités s'élèvent à 1,2 M\$. Enfin, six personnes consultées sur onze estiment que le créneau a eu des effets bénéfiques pour sa clientèle en matière de commercialisation.

#### CIBLES

18 à 20

### 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. La moitié des participants aux projets structurants (deux sur quatre) ont déclaré que leur organisation a créé des emplois à la suite de la collaboration avec le créneau TMS. En outre, le potentiel de nouveaux emplois découlant de projets d'innovation réalisés avec des entreprises clientes est important, d'après les témoignages présentés aux constats relatifs à la cible 10. Enfin, selon le créneau, Emploi-Québec constitue un partenaire important depuis le début des activités. L'implication de l'organisme gouvernemental est justifiée par l'effet du créneau sur le développement des entreprises. Elle se traduit par un suivi constant des activités du créneau TMS ainsi que par un soutien financier à son fonctionnement et à la réalisation de ses projets. Par ailleurs, le créneau a précisé que, après consultation de ses partenaires, il a pris la décision de ne pas prioriser l'attraction de la main-d'œuvre dans ses interventions, afin d'éviter de dupliquer les activités réalisées par ceux-ci.

Concernant l'attraction d'une main-d'œuvre provenant de l'extérieur de l'Abitibi-Témiscamingue, aucun membre du comité de créneau interrogé ne considère que le créneau TMS a contribué à cet aspect. En effet, trois membres ont dit être en désaccord avec l'énoncé, tandis que les quatre autres ne se sont pas prononcés.

#### Constats relatifs à la cible 22

La cible est partiellement atteinte. Étant donné le nombre important d'intervenants en formation dans son secteur d'activité, le créneau TMS a pris la décision de ne pas intervenir dans cet aspect, ceci en accord avec ses partenaires. De plus, une telle décision lui permet de ne pas dupliquer les activités de ses partenaires. Toutefois, l'avis des membres du comité de créneau est mitigé, car trois membres estiment que le créneau a contribué à améliorer les programmes de formation existants, tandis que trois autres membres pensent le contraire. La formation ne faisant pas partie du mandat du créneau, les répondants signalent d'autres organismes, tels que le Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie des mines (CSMO Mines) et l'Institut national des mines, qui prennent en charge l'accroissement de l'intérêt pour les carrières et l'élaboration des formations.



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

#### CIBLES 21 et 22

**Les résultats sont jugés satisfaisants**, avec une cible atteinte et une autre partiellement atteinte. Malgré l'absence de données probantes, la moitié des organisations consultées ont déclaré avoir créé des emplois à la suite de la collaboration avec le créneau TMS. En outre, il existe un potentiel important de création d'emplois chez les entreprises clientes du créneau. Toutefois, selon les membres du comité de créneau interrogés, le créneau ne contribue pas à attirer la main-d'œuvre provenant de l'extérieur de l'Abitibi-Témiscamingue. De plus, l'avis de ceux-ci est mitigé quant à la contribution du créneau à l'amélioration des programmes de formation existants.



### 5.1 LES PRINCIPAUX CONSTATS

Principaux résultats du créneau TMS – Degré d'atteinte des cibles		Atteinte des résultats
Du 1 <sup>er</sup> avril 2012 au 31 mars 2016		
Légende : ○ pour dépassé; ✓ pour atteint; ± pour partiellement atteint; X pour non atteint.		
<b>La pertinence du créneau</b>		
<b>Critère 1 : La masse critique et le périmètre</b>		✓
– Chaque année, 300 personnes participent régulièrement aux activités du créneau TMS.		✓
– Le périmètre du créneau dans sa région regroupe 907 entreprises.		✓
<b>Critère 2 : La mobilisation et le financement</b>		○
– Au total, 138 entreprises ont participé aux activités et aux projets du créneau.		○
– Moyenne annuelle de 1,7 M\$ investis dans les activités et les projets du créneau.		○
– Au total, 128 activités et 12 projets structurants ont été réalisés par le créneau.		○
<b>Critère 3 : Les partenariats et les collaborations</b>		○
– Le créneau a établi 19 partenariats et collaborations avec d'autres organismes.		✓
– Au total, 100 % des activités et des projets considérés ont été réalisés en collaboration.		○
– Le créneau a mis en œuvre 8 projets interrégionaux et 2 projets intercréneaux.		✓
<b>L'efficacité du créneau</b>		
<b>Critère 4 : L'atteinte des objectifs du plan d'action</b>		✓
– Au 31 mars 2016, le plan d'action du créneau était réalisé à 81 %.		±
– 3 cas à succès de projets ont été présentés.		✓
<b>Critère 5 : La gouvernance et la gestion du créneau</b>		✓
– Le comité de créneau est composé d'une minorité de membres industriels.		±
– Le créneau met en œuvre plusieurs saines pratiques de gestion.		✓
<b>Critère 6 : Le rayonnement et l'image de marque</b>		✓
– Le créneau a réalisé 10 activités visant la promotion de son secteur d'activité.		✓
– Le créneau a participé à 36 événements afin de développer son image de marque.		✓
– Pour la majorité des personnes interrogées, le créneau ne communique pas assez dans les médias.		X
<b>Les effets du créneau</b>		
<b>Critère 7 : Le développement des entreprises</b>		✓
– Pour la majorité des personnes interrogées, le créneau contribue surtout à faire connaître les occasions de croissance et d'affaires aux entreprises de sa filière.		✓
– Le PIB de l'industrie minière représente 38 % du PIB total de la région du créneau.		✓
<b>Critère 8 : L'innovation, la recherche et le développement</b>		✓
– Au total, le créneau a réalisé 4 projets d'innovation avec des entreprises.		✓
– La clientèle et les partenaires ont dépensé 1,2 M\$ dans la R-D liée aux projets et aux activités du créneau.		○
– La majorité des personnes interrogées a déclaré que le créneau a des effets positifs sur sa clientèle en matière de commercialisation.		✓
<b>Critère 9 : La formation de la main-d'œuvre et l'emploi en région</b>		✓
– La moitié des organisations interrogées ont créé des emplois après avoir collaboré avec le créneau, et il existe un potentiel important de création d'emplois chez la clientèle.		✓
– L'avis des personnes interrogées est mitigé en ce qui concerne la contribution du créneau à l'amélioration des programmes de formation existants.		±



### 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?

L'évaluation a permis de conclure que le créneau est pertinent par rapport aux objectifs de financement du Ministère, car il s'adresse à la clientèle visée, établit des partenariats et des collaborations et bénéficie de contributions financières de l'industrie.

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

Dans son fonctionnement, le créneau TMS se montre généralement efficace pour atteindre les résultats de son plan d'action. Il met en œuvre de saines pratiques de gestion, ainsi que des activités de promotion de son secteur et de son image de marque. Toutefois, même si le degré de réalisation de 81 % de son plan d'action s'explique par des réorientations survenues au cours de la période évaluée, la cible minimale de 95 % attendue par le Ministère n'a pas été atteinte. De plus, il a été constaté que l'industrie est minoritaire dans le comité de créneau. Enfin, le créneau ne communique pas assez dans les médias.

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

Plusieurs effets bénéfiques du créneau ont été constatés, que ce soit en matière de sensibilisation des entreprises aux occasions d'affaires, de R-D ou encore de création d'emplois. Toutefois, la contribution du créneau est moins avérée en ce qui concerne la croissance des entreprises, l'attraction de la main-d'œuvre et l'amélioration des programmes de formation existants.

### 5.3 L'APPRÉCIATION GÉNÉRALE DES RÉSULTATS

L'évaluation de l'atteinte des cibles de résultats aboutit à un pointage de 80 points sur 100. La performance du créneau Techno-mines souterraines est jugée satisfaisante.

La pertinence du créneau par rapport aux objectifs de financement du Ministère est évaluée à 36 points sur 40. Les résultats les plus probants sont constatés dans les critères 2 et 3.

En ce qui concerne l'efficacité du créneau à atteindre les résultats de son plan d'action, une note de 28 points sur 40 a été attribuée. Le créneau performe plus dans les critères 4 et 5, alors que des améliorations sont nécessaires au critère 6.

Enfin, pour ce qui est des effets du créneau, une note de 15 points sur 20 a été attribuée. Ce sont les critères 7 et 8 qui obtiennent les résultats les plus importants, alors que des améliorations devraient être envisagées pour le critère 9.

Plus de détails sur le score obtenu par le créneau sont présentés à l'annexe 1, section 1.E – 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?*

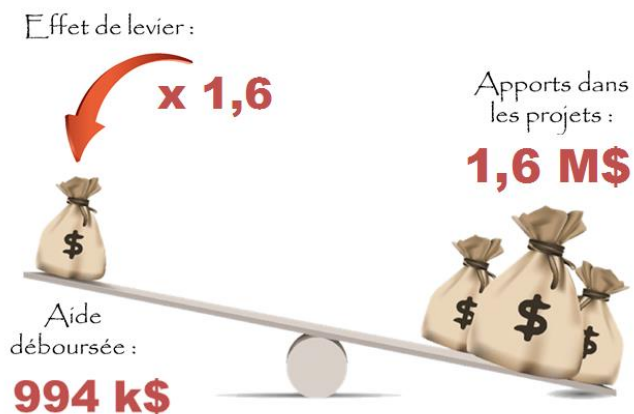
L'évaluation conclut que les perspectives sont prometteuses pour les raisons présentées ci-dessous :

#### Compatibilité avec les objectifs et les résultats visés par le PADS

- D'après le modèle logique du PADS présenté à l'annexe 1 de ce rapport, on peut tout d'abord confirmer qu'il y a compatibilité entre le créneau TMS et le programme cité en ce qui concerne l'appui au fonctionnement. Compte tenu de la dépense totale de 1 476 k\$ effectuée par le créneau au cours de la période évaluée, on peut présumer que l'aide financière de 380 k\$ pour le fonctionnement versée par le Ministère a effectivement été utilisée. L'évaluation a permis de constater que plusieurs activités réalisées par le créneau TMS ont visé à assurer son bon fonctionnement, que ce soit par l'utilisation de saines pratiques de gestion, par le paiement de salaires et de frais d'administration et de gestion ou encore par la tenue de rencontres par le comité de créneau, les filières d'experts et des sous-comités.
- Concernant le développement des secteurs stratégiques et la mise en œuvre des orientations ministérielles, la compatibilité entre le créneau TMS et le PADS se vérifie également en considérant les activités et les projets réalisés à cet égard. En effet, la réalisation de plusieurs activités et projets structurants a été constatée. Ceux-ci ont bénéficié de la participation du milieu industriel à plusieurs niveaux (financier, informationnel, logistique, etc.). De même, des activités et des projets visant le développement du secteur minier ont eu lieu, 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 81 %.
- La compatibilité entre le créneau TMS et le PADS peut également être vérifiée par une comparaison des résultats atteints et des résultats prévus. Les résultats suivants, qui ont été obtenus par le créneau, viennent confirmer cette compatibilité avec le programme : des projets structurants, 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.

#### Présence d'un effet de levier du financement ministériel

Le créneau incite le milieu industriel et ses autres partenaires à investir dans ses projets et ses activités. En effet, durant la période évaluée, l'effet de levier du financement du Ministère est de 1,6, ce qui veut dire que pour chaque dollar versé par le Ministère, d'autres partenaires du créneau ont déboursé 1,6 \$. Des données plus détaillées sont présentées à l'annexe 2.



Source : Requête d'information adressée au Groupe MISA, MESI, février 2017.



### Continuité de la pertinence du créneau

À la lumière des résultats mesurés aux critères 1, 2 et 3, on peut dire que le créneau continue d'être pertinent par rapport aux objectifs du Ministère et aux résultats visés par celui-ci.

- Tant en ce qui concerne la masse critique que le périmètre, le créneau TMS se montre bien positionné pour répondre aux besoins de la clientèle du programme. En moyenne, la présence de 300 participants réguliers aux activités du créneau est constatée chaque année. Ceux-ci proviennent d'entreprises de l'industrie minière, dont le nombre s'élève à 907 dans la région du créneau.
- Le créneau suscite la mobilisation et le financement de l'industrie. Chaque année, en moyenne, 34 entreprises et organisations participent à ses activités et à ses projets, qu'elles financent à hauteur de 1,7 M\$. Pour sa part, le créneau TMS a mis en œuvre 128 activités et 12 projets structurants sur l'ensemble de la période évaluée, tout en participant à 41 activités externes.
- Le créneau TMS a su établir 19 partenariats et collaborations, sans compter 10 projets interrégionaux et intercréneaux. Surtout, 100 % de ses activités et de ses projets considérés (soit 29 projets et activités de maillage) ont été réalisés en collaboration avec d'autres organisations, ce qui est de loin supérieur à la cible ministérielle de 30 %.

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

Le créneau ainsi que les partenaires consultés se sont montrés très optimistes quant à l'évolution du créneau dans les cinq prochaines années.

- Selon le créneau TMS, ses perspectives de développement dans les cinq prochaines années sont excellentes, car il développe, depuis peu, des projets de plus grande envergure et dispose d'un mode de fonctionnement (par l'entremise des filières d'experts) qui lui permet de déterminer les besoins de l'industrie. De plus, il bénéficie d'un périmètre important, où les occasions d'innovation sont nombreuses. Enfin, le créneau compte réaliser un nombre de projets suffisant afin de créer un effet réel pour le Québec et pour l'industrie manufacturière. Grâce à l'augmentation de ses capacités internes, il estime pouvoir élargir son portfolio de projets (qui en compte 35 en moyenne) et augmenter le nombre de ses initiatives collaboratives (ex. : « En mode amélioration continue » et « Gestion agile de l'énergie »), qui peuvent s'avérer structurantes à long terme.
- Selon les sept membres du comité de créneau interrogés, l'évolution du créneau TMS dans les cinq prochaines années s'annonce positive autant pour le secteur que pour la région du créneau. Six des sept membres estiment que la présence du créneau sera encore pertinente et que la conjoncture économique mondiale devrait lui être favorable. Toutefois, moins de répondants, soit quatre sur sept, considèrent que le créneau dispose des ressources suffisantes pour continuer à soutenir le développement du secteur minier. Les membres estiment que le créneau aura besoin de ressources supplémentaires, notamment en raison du virage technologique chez les entreprises minières et des perspectives de réseautage avec des organismes se consacrant à l'innovation dans d'autres provinces. À l'inverse, toujours selon les membres du comité, les ressources actuelles du créneau pourraient suffire dans les prochaines années s'il concentre ses activités dans des domaines où il n'y a pas de dédoublement avec d'autres organismes.
- Quatre des cinq membres des filières d'experts interrogés prévoient que l'évolution du créneau TMS sera bonne dans les cinq prochaines années. Les principales raisons évoquées sont l'émergence de l'environnement minier comme champ d'expertise vers lequel s'orienter et la mise en œuvre de projets d'envergure par le créneau. Toutefois, la fréquence de travail collaboratif dans le cadre des filières d'experts est jugée insuffisante, considérant l'envergure de plus en plus importante des projets. Par ailleurs, l'ensemble des membres de filières d'experts considère que le créneau constitue une valeur ajoutée pour sa filière, notamment parce qu'il permet le réseautage entre les acteurs de la filière et la réalisation de projets en fonction des réalités régionales. De plus, ces membres estiment que le créneau aide sa clientèle à trouver du financement et permet aux experts de travailler conjointement sur des problématiques communes, et ce, à peu de frais.



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

Généralement, les résultats plus modestes constatés en matière d'efficacité sont compensés par des résultats très satisfaisants en matière de pertinence. En cas de renouvellement de l'entente d'aide financière, le Ministère devrait veiller au moins à ce que les résultats liés à la pertinence se maintiennent et que ceux relatifs à l'efficacité s'améliorent. De plus, le créneau est invité à porter attention aux éléments suivants :

#### 1. La mise en œuvre du plan d'action

Réalisée à hauteur de 81 %, soit moins que la cible de 95 %, la mise en œuvre du plan d'action du créneau n'est tout de même pas négligeable. Toutefois, même si le niveau mesuré s'explique par le fait que des réorientations ont été effectuées au cours de la période évaluée, le créneau TMS devrait mettre en œuvre une plus grande proportion de son plan d'action.

#### 2. La composition du comité de créneau

Les réflexions sur l'amélioration des pratiques de gouvernance qui ont débouché sur la refonte du comité de créneau sont à saluer, en particulier en ce qui concerne la réduction du nombre de membres de 30 à 9. Le créneau devrait poursuivre ses efforts dans ce sens, afin que le comité de créneau soit composé d'une majorité absolue de membres industriels.

#### 3. La promotion du secteur d'activité du créneau

Le créneau devrait réaliser plus d'activités de promotion non seulement au Québec, mais aussi ailleurs au Canada et à l'étranger.

#### 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.

#### 5. La contribution du créneau au développement et à la croissance des entreprises

Si le créneau contribue à informer les entreprises sur les occasions présentes dans la filière, il devrait toutefois examiner les voies et moyens appropriés pour mieux contribuer au développement et à la performance des entreprises.

#### 6. La contribution à l'attraction de la main-d'œuvre

Même s'il a indiqué avoir décidé, de concert avec ses partenaires, de ne pas prioriser l'attraction de la main-d'œuvre, le créneau devrait examiner les moyens de mieux s'arrimer avec ceux-ci sur cet aspect.

#### 7. La contribution à l'amélioration des programmes de formation

Malgré sa décision de ne pas prioriser l'amélioration des programmes de formation, notamment pour éviter de dupliquer les interventions de ses partenaires à cet égard, le créneau devrait s'interroger sur les moyens de mieux s'arrimer avec ceux-ci sur cet aspect.

#### 8. La fréquence de travail collaboratif

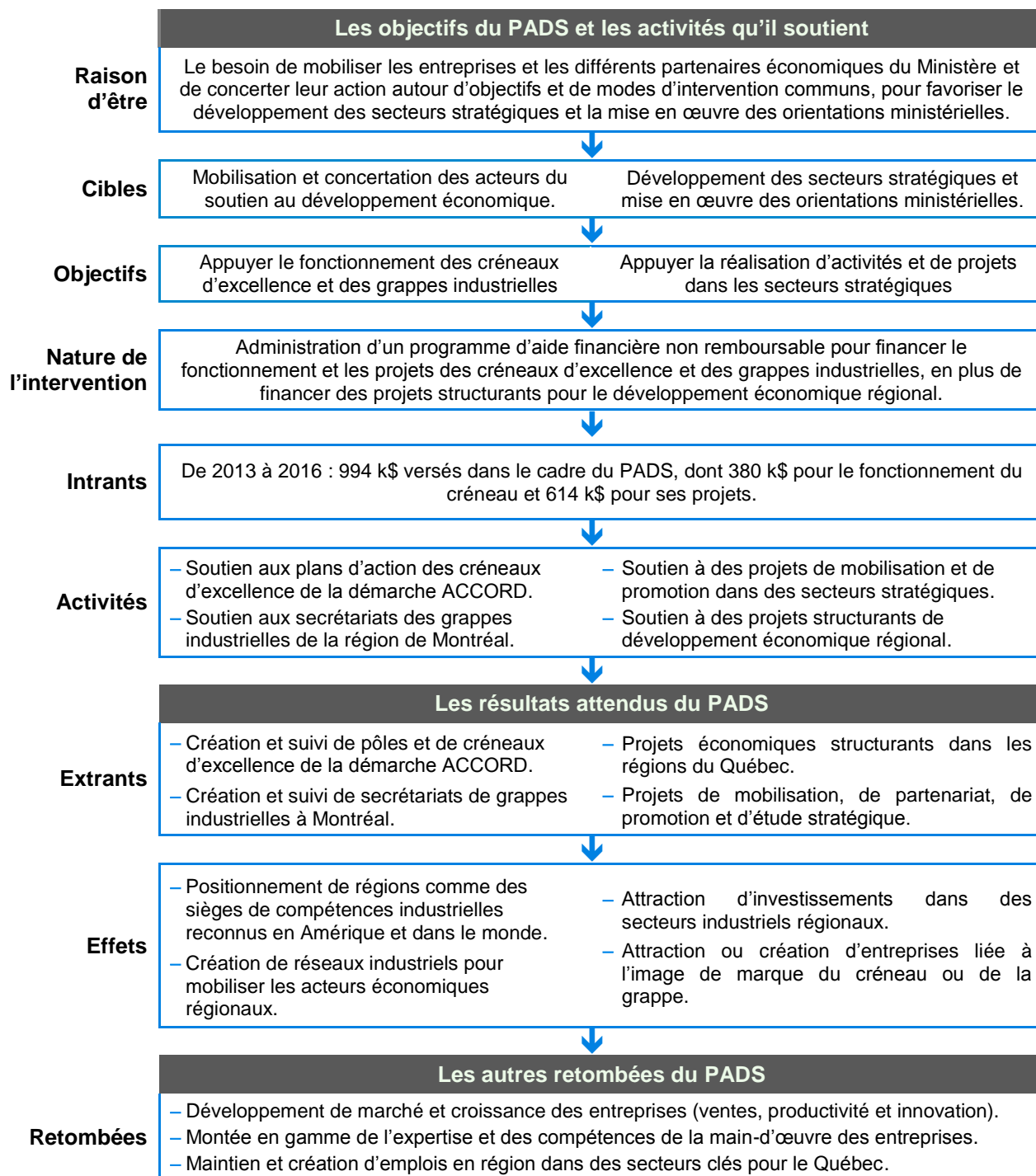
Des personnes consultées ont souligné que la fréquence de travail collaboratif entre les membres des filières d'experts est insuffisante, considérant l'envergure de plus en plus importante des projets.

#### 9. Les ressources du créneau

Plusieurs personnes consultées ont souligné la nécessité pour le créneau de se doter de ressources supplémentaires afin de prendre en charge les domaines d'expertise émergents et de développer son image de marque à l'extérieur du Québec.

### 1.A 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 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 A.1. 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 partiellement satisfaisante	50-69
Performance insatisfaisante	0-49

**Tableau A2**

#### Pondération des éléments à évaluer

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

### 1.C SOURCES DE DONNÉES

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 TMS 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 élaborés par le Ministère :

- Sept membres du comité de créneau sur dix.
- Cinq présidents et membres des filières d'experts.
- Quatre participants aux projets structurants du créneau.
- Trois entreprises clientes (témoignage ponctuel sur des projets réalisés avec le créneau).

- **Revue de littérature**

La documentation pertinente, telle que le rapport de l'AMQ sur les retombées économiques de l'industrie minière au Québec, a été analysée.

- **Documentation administrative**

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

# ANNEXE 1

## MÉTHODOLOGIE ET POINTAGE

### 1.D 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"> <li>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.</li> </ul>
Évaluation rapide, effectuée en huit semaines, ce qui a entraîné une perte de données chiffrées sur les effets et l'impossibilité d'effectuer des analyses poussées pour estimer les effets attribuables au créneau.	<ul style="list-style-type: none"> <li>La perte de données chiffrées et l'impossibilité de réaliser des analyses d'effets ont été compensées par la consultation de parties prenantes clés du dossier : comité de créneau, membres de filières d'experts, participants aux projets structurants et entreprises (pour des témoignages ponctuels).</li> </ul>

### 1.E TABLEAU DE POINTAGE

Évaluation de Techno-mines souterraines – Pointage final des résultats sur 100			
	Score obtenu	Maximum possible	
<b>Pertinence du créneau</b>			
	Critère 1 : La masse critique et le périmètre	11,56	13,33
	Critère 2 : La mobilisation et le financement	12,74	13,33
	Critère 3 : Les partenariats et les collaborations	12,00	13,33
	<i>Sous-total Pertinence (sur 40 points)</i>	<u>36,30</u>	40,00
<b>Efficacité du créneau</b>			
	Critère 4 : L'atteinte des objectifs du plan d'action	10,00	13,33
	Critère 5 : La gouvernance et la gestion du créneau	10,00	13,33
	Critère 6 : Le rayonnement et l'image de marque	8,44	13,33
	<i>Sous-total Efficacité (sur 40 points)</i>	<u>28,44</u>	40,00
<b>Effets du créneau</b>			
	Critère 7 : Le développement des entreprises	5,11	6,67
	Critère 8 : L'innovation, la recherche et le développement	5,48	6,67
	Critère 9 : La formation de la main-d'œuvre et l'emploi en région	4,67	6,67
	<i>Sous-total Effets (sur 20 points)</i>	<u>15,26</u>	20,00
	<b>Total</b>	<b>80,00</b>	<b>100,00</b>

# ANNEXE 2

## COMPLÉMENTS D'INFORMATION

### DONNÉES DÉTAILLÉES SUR CERTAINS RÉSULTATS

#### CRITÈRE 1

Tableau A4

#### Investissement réalisé dans les activités et les projets du créneau (en k\$)

(Constats relatifs à la cible 4)

	2013	2014	2015	2016	Moyenne
Industrie	231	164	1 164	961	630
MESI (fonctionnement et projets)	231	287	745	772	509
Niveau municipal ou fédéral	–	–	–	940	235
Autres – Gouvernement du Québec	50	67	83	638	209
Autres	32	120	121	341	153
<b>Total</b>	<b>543</b>	<b>638</b>	<b>2 114</b>	<b>3 651</b>	<b>1 737</b>

Source : Requête d'information adressée au Groupe MISA, MESI, février 2017.

#### CRITÈRE 5

Tableau A5

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

(Constats relatifs à la cible 12)

	2013	2014	2015	2016	Total
Honoraires de direction, salaires et charges sociales (a)	64	170	175	183	592
Frais d'administration et de gestion (b)	48	33	30	29	140
Autres dépenses (c)	274	81	107	283	744
Dépenses totales (d)	386	284	312	494	1 476
<b>Ratio (b/d)</b>	<b>12 %</b>	<b>12 %</b>	<b>10 %</b>	<b>6 %</b>	<b>9 %</b>

Source : États financiers du Groupe MISA, MESI, février 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.

#### CRITÈRE 8

Tableau A6

#### Dépenses en R-D réalisées dans les activités et les projets du créneau (en k\$)

(Constats relatifs à la cible 19)

	2013	2014	2015	2016	Moyenne
Dépenses en R-D	14	17	749	386	291

Source : Requête d'information adressée au Groupe MISA, MESI, février 2017.

### CHAPITRE 5, SECTION 5.4

Tableau A7

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

	2013	2014	2015	2016	Total
MESI – Fonctionnement	100	100	90	90	380
MESI – Projets	216	39	79	280	614
Autres sources	380	199	309	700	1 588
<b>Effet de levier</b>	<b>1,2</b>	<b>1,4</b>	<b>1,8</b>	<b>1,9</b>	<b>1,6</b>

Sources : Requête d'information adressée au Groupe MISA, documentation administrative et compilation MESI, février 2017.



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