



Industrie
Canada

Industry
Canada

**Évaluation du soutien d'Industrie Canada
à l'Initiative sur l'innovation
et la commercialisation de l'innovation
de l'Institut de recherche et développement industriel**

Rapport final

Direction générale de la vérification et de l'évaluation

19 août 2004

Canada 

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES ACRONYMES.....	1
1.0 SOMMAIRE.....	2
2.0 CONTEXTE.....	5
2.1 Modèle logique	7
2.2 Objectifs de l'étude.....	9
3.0 DÉMARCHE ET MÉTHODE D'ÉVALUATION.....	10
4.0 QUESTIONS RELATIVES À L'ÉVALUATION	11
4.1 Question 1 : Comment l'IRDI a-t-il utilisé la contribution d'Industrie Canada ? Quelles activités ont été soutenues par ces fonds, quels résultats ont été obtenus?.....	11
4.2 Question 2 : Quels services utiles ont été fournis aux PME dans le cadre de l'entente avec Industrie Canada?.....	22
4.3 Question 3 : Compte tenu de la situation et des plans actuels de l'IRDI, quels services les PME devraient-elles s'attendre à recevoir à l'avenir?25	
4.4 Question 4 : Quels ont été les facteurs clés qui ont permis à l'IRDI de conclure une entente avec le Georgian College?	26
4.5 Question 5 : Quels sont les avantages prévus de l'entente de l'IRDI avec le Georgian College?	27
5.0 SOMMAIRE DES CONCLUSIONS ET DES RECOMMANDATIONS.....	28
5.1 Conclusions.....	28
5.2 Recommandations	28
ANNEXE A – COMITÉ DIRECTEUR	1
ANNEXE B – PERSONNES INTERROGÉES	1
ANNEXE C – GUIDES DES ENTREVUES	1

LISTE DES ACRONYMES

PARI	Le Programme d'aide à la recherche industrielle du Conseil national de recherches
IRDI	Institut de recherche et développement industriel
CTI	Conseiller technique industriel (membre du personnel d'exécution du PARI)
CNR	Conseil national de recherches
AQ	Assurance de la qualité
R-D	Recherche et développement
PME	Petites et moyennes entreprises

1.0 SOMMAIRE

En 2000, Industrie Canada a accepté de verser une contribution financière de 3 millions de dollars dans le cadre de l'Initiative sur l'innovation et la commercialisation de l'innovation de l'Institut de recherche et développement industriel (IRDI), pendant une période de trois ans, afin de permettre à l'Institut d'élargir ses services contractuels de recherche et développement offerts aux petites et moyennes entreprises (PME). Par la suite, en raison de la détérioration des conditions économiques, qui entravait l'élargissement de ces services, on a prolongé la durée de l'entente d'un an.

Industrie Canada a eu recours aux services de BearingPoint pour mener une étude d'évaluation de son soutien à l'IRDI. Les objectifs de l'étude étaient les suivants :

- (a) obtenir des informations sur ce qui a été accompli grâce à la contribution d'Industrie Canada;
- (b) décrire les avantages prévus de ces accomplissements (y compris l'alliance de l'IRDI avec le Georgian College);
- (c) recueillir des informations sur les leçons retenues dans le cadre de l'expérience de l'IRDI.

L'approche de BearingPoint pour mener l'étude comprenait un examen des documents, des discussions avec les représentants d'Industrie Canada, ainsi que des entrevues avec les représentants de l'IRDI, du Georgian College et des PME.

Dans le cadre de l'évaluation, on a conclu que la contribution d'Industrie Canada a permis à l'IRDI de continuer à offrir des services aux PME jusqu'à l'établissement de la relation avec le Georgian College.

L'évaluation portait sur cinq questions :

1. Comment l'IRDI a-t-il utilisé la contribution d'Industrie Canada – quelles activités ont été soutenues par ces fonds et quels résultats ont été obtenus?
2. Quels services utiles ont été fournis aux PME grâce à la conclusion de l'entente avec Industrie Canada?
3. Compte tenu de la situation et des plans actuels de l'IRDI, quels services les PME devraient-elles s'attendre à recevoir à l'avenir?
4. Quels ont été les principaux facteurs qui ont permis à l'IRDI de conclure une entente avec le Georgian College?
5. Quels sont les avantages prévus de l'entente de l'IRDI avec le Georgian College?

Pour définir les questions décrites ci-dessus, le point de départ a été l'étude du cadre d'évaluation de l'IRDI menée par BearingPoint au printemps 2002.¹ Cependant, la situation de l'IRDI a fait l'objet d'importants changements depuis la préparation de cette étude, en particulier pour ce qui est de l'entente conclue avec le Georgian College. Les questions décrites dans l'étude ont été modifiées conformément à ces changements.

En examinant la première question, on a comparé les projections de l'IRDI aux réalisations actuelles dans les domaines suivants :

- Activités de marketing
- Programmes d'éducation et de formation
- Développement des capacités
- Services de R-D aux PME

À l'exception de la campagne de marketing par diffusion massive de messages, les activités de marketing étaient de haute qualité et bien exécutées. L'éducation et la formation ont connu moins de succès. L'IRDI a mis un peu moins l'accent sur cet aspect au cours de la dernière période de la contribution, choisissant plutôt de se concentrer sur les activités qui fournissaient des revenus potentiels plus élevés. Toutefois, les représentants de l'IRDI considèrent toujours que la formation constitue un investissement important, puisqu'elle permet aux entreprises d'être davantage sensibilisées aux nouveaux processus et aux technologies récentes. L'entente conclue avec le Georgian College devrait permettre à l'IRDI d'élargir ses activités d'éducation et de formation. L'initiative de développement des capacités a connu des difficultés parce que la majorité de l'investissement a été utilisée pour soutenir les services aux PME; par conséquent, la plupart des objectifs dans le domaine du développement des capacités n'ont pas été atteints (cependant, il convient de noter qu'on a rapporté une surcapacité du personnel au début de la période de contribution). En ce qui a trait aux services de R-D, certains objectifs ont été atteints, tandis que d'autres ont été abandonnés. En particulier, même si l'IRDI a réussi à accroître sa clientèle de PME, les revenus et les profits de cette composante de leurs activités n'ont pas été à la hauteur des prévisions.

En ce qui concerne l'évaluation n° 2, la contribution d'Industrie Canada a permis à l'IRDI d'offrir de précieux services aux PME, tels que des analyses de faisabilité et des conceptions de produits. L'IRDI a estimé qu'environ un tiers des PME faisant partie de leur clientèle n'auraient pas pu être desservies sans la contribution. Les représentants des PME clientes interrogées se sont dit très heureux des services fournis par l'IRDI et envisagent d'y avoir recours à nouveau à l'avenir.

Pour ce qui est des services futurs aux PME, l'IRDI devrait continuer de fournir le même genre de services contractuels en matière de R-D (p. ex., élaboration de processus de fabrication innovateurs, amélioration de la conception de pièces et d'outils, définition des mesures

¹ *Evaluation Framework for the Innovation and Innovation Commercialization Initiative of the Industrial Research and Development Institute*, KPMG Consulting (aujourd'hui BearingPoint), juin 2002.

d'économie des coûts), mais cela sera fait de façon mieux ciblée. L'IRDI devrait également offrir davantage de cours aux PME.

La contribution d'Industrie Canada a constitué un facteur important dans la conclusion de l'entente avec le Georgian College :

- Elle a permis à l'IRDI de poursuivre la mise en œuvre de la composante PME de ses activités, de façon à ce que les services aux PME puissent devenir une partie potentiellement viable des activités conjointes de l'IRDI et du Georgian College.
- Elle a rendu l'IRDI plus viable et attrayant sur le plan financier.
- Elle a permis au Georgian College de mieux comprendre les forces et les faiblesses de l'IRDI après avoir été en mesure d'observer l'ensemble des activités de l'IRDI au cours d'une longue période.

Pour terminer, l'entente de l'IRDI avec le Georgian College a créé des synergies entre les deux institutions, en raison de l'accent mis par le collège sur l'éducation et la formation *appliquées* et de l'accent mis par l'IRDI sur la recherche et le développement *appliqués*. L'IRDI obtiendra une meilleure stabilité financière et une plus grande visibilité, ainsi qu'un potentiel considérablement accru d'offrir des services d'éducation et de formation. Le Georgian College aura accès, à l'échelle commerciale, à l'infrastructure et au personnel technique d'un campus satellite dans la région du Midland, ainsi qu'à une expertise en recherche appliquée et à des occasions de formation appliquée pour les étudiants.

2.0 CONTEXTE

La mission de l'Institut de recherche et développement industriel (IRDI) est *d'accroître la compétitivité du secteur canadien de la fabrication grâce à l'élaboration et à l'application de technologies nouvelles et améliorées de fabrication et de conception de pièces au Canada, et grâce à la formation sur ces technologies*. Depuis sa création en 1992, l'Institut a fourni une vaste gamme de services de recherche et de développement, ainsi que des services associés d'éducation et de formation, à l'industrie canadienne.

Le taux de reconnaissance et d'utilisation de l'IRDI est comparable à celui des autres fournisseurs de services de R-D à l'industrie de la fabrication, en particulier les industries des outils, du moulage sous pression et des moules. Dans une récente étude² sur les secteurs de l'industrie desservis par l'IRDI, le taux de reconnaissance de l'IRDI était beaucoup plus élevé que celui des autres fournisseurs de services de R-D – par exemple, taux de reconnaissance de 16 p. 100 pour l'IRDI comparativement à 2p. 100 pour le Conseil national de recherches et à 4p. 100 pour Materials and Manufacturing Ontario.

L'Institut offre des services contractuels de R-D aux petites et moyennes entreprises (PME) et aux plus grandes entreprises. En fait, quatre-vingt pour cent des membres de l'Institut sont des PME. Cependant, tandis que les PME constituent la majeure partie des membres de l'Institut, la clientèle plus petite des grandes entreprises compte pour plus de 80 p. 100 des revenus des contrats de R-D. Les contrats avec les PME contribuent peu aux frais généraux, mais jusqu'à il y a environ cinq ans, l'IRDI était en mesure d'offrir des services à ses clients grâce à l'appui financier considérable du secteur privé. Cependant, ce soutien a pris fin à cette époque, et l'Institut a été placé dans une situation où il devait réévaluer son rôle à titre de fournisseur de services contractuels de R-D pour sa clientèle de PME. Afin de continuer à fournir des services contractuels de R-D aux PME, l'IRDI a présenté un plan d'affaires à Industrie Canada en vue d'améliorer ses services aux PME plutôt que d'arrêter complètement de leur offrir des services.

Industrie Canada, qui considère que l'investissement du secteur des petites entreprises est essentiel à l'économie canadienne, en particulier pour ce qui est de la création d'emplois, estimait que l'Institut devait conserver son rôle de fournisseur de services contractuels de R-D aux PME. En août 2000, Industrie Canada a accepté de fournir une contribution financière à l'IRDI pour appuyer son Initiative sur l'innovation et la commercialisation de l'innovation pour les PME. Les principaux objectifs de cette initiative étaient les suivants :

- Contribuer à l'élaboration d'une infrastructure de l'innovation à l'IRDI offerte grâce à une capacité de service accrue (résultat prévu de l'élargissement de l'équipe de conception sur place);

² *L'innovation dans le secteur de la fabrication : Réaction à la Stratégie d'innovation du Canada*, étude menée par l'Association canadienne des fabricants de moules, l'Association canadienne des mouleurs sous pression, l'Association canadienne de l'industrie des plastiques et l'Association canadienne de l'outillage et de l'usinage, août 2002.

- Offrir une aide ciblée aux innovateurs et aux PME innovatrices, afin qu'ils puissent appliquer plus efficacement les nouvelles technologies ainsi que les pratiques et les techniques de fabrication les plus récentes dans l'élaboration et la commercialisation de nouveaux produits et processus.

L'Initiative comprenait un marketing accru auprès des PME, ainsi que l'augmentation du niveau de service à ces dernières.

Industrie Canada a versé une contribution de 3 millions de dollars pour cette initiative. Au départ, on prévoyait que cette contribution allait être versée pendant trois ans, mais cette période a par la suite été prolongée pour passer à quatre ans.

La contribution d'Industrie Canada visait à permettre à l'IRDI d'accroître sa clientèle actuelle parmi les PME. En faisant la promotion de ses services auprès des PME et en prouvant sa valeur à cette clientèle, l'IRDI s'attendait à accroître sa clientèle acquise; on prévoyait que cela contribuerait finalement à accroître les marges et à améliorer la capacité d'atteindre le seuil de rentabilité pour ce segment des activités dans l'ensemble. De plus, comme la clientèle des PME augmentait, on prévoyait que les coûts par PME allaient diminuer grâce aux économies d'échelle.

La contribution d'Industrie Canada visait deux principaux objectifs :

- Aider à couvrir les coûts du marketing auprès des PME.
- Aider l'IRDI à fournir des services aux PME jusqu'à ce que la clientèle de PME de l'IRDI soit assez importante pour que l'IRDI puisse rentabiliser ses services aux PME.

Comme il est mentionné ci-dessus, la modification apportée au contrat de l'IRDI prévoyait une prolongation d'un an de la date d'achèvement du projet, soit au 31 mars 2004. Cette modification reflétait le niveau d'activité plus bas que prévu du programme des PME de l'IRDI qui a commencé au début de 2001 et s'est prolongée en 2002. L'IRDI a attribué la réduction du niveau d'activité à l'affaiblissement général de l'économie canadienne, qui a fait en sorte que de nombreuses entreprises réduisaient ou annulaient souvent leurs dépenses prévues en matière de services contractuels de R-D.

La contribution d'Industrie Canada devrait être vue dans les contextes suivants :

- le besoin d'accroître la compétitivité internationale de l'industrie canadienne en améliorant l'application de la technologie et l'élaboration des produits/processus;
- l'accent mis par le gouvernement fédéral depuis le milieu des années 1990 sur le financement de la recherche académique et l'attention décroissante accordée au soutien des besoins pratiques des industries traditionnelles en matière de résolution de problèmes;
- le manque d'une vaste base de connaissances, d'installations et d'équipement pouvant être utilisés par les petites et moyennes entreprises pour les activités de recherche, de développement, de mise à l'essai et de précommercialisation.

L'IRDI constitue un exemple du type d'organisme qui répond à ces besoins. Les instituts et les laboratoires industriels tels que l'IRDI sont plus fréquents et mieux acceptés dans certains des autres pays du G7, où ils constituent un élément important du tissu industriel. L'un des résultats prévus de la contribution d'Industrie Canada était l'augmentation du niveau de reconnaissance et d'acceptation de l'IRDI par l'industrie canadienne.

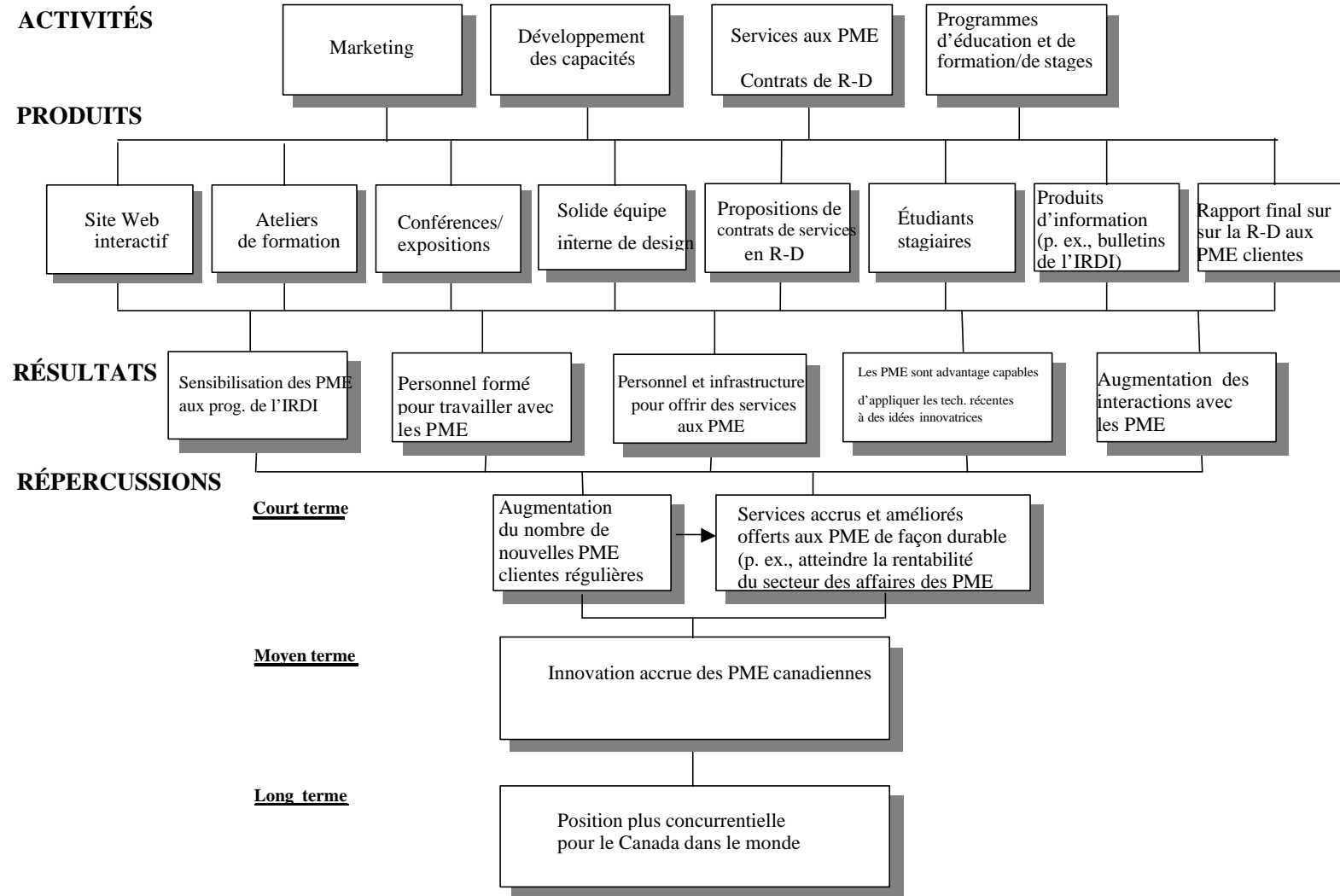
2.1 Modèle logique

Le modèle logique de l'Initiative sur l'innovation et la commercialisation de l'innovation de l'IRDI est présenté dans le tableau suivant. Les termes figurant sur le côté gauche du tableau se définissent comme suit :

- **Activités** : les principales tâches exécutées par le personnel de l'IRDI.
- **Produits** : les biens et services produits par le personnel de l'IRDI et distribués à l'extérieur du programme.
- **Résultats** : les choses accomplies ou expérimentées par d'autres personnes (p. ex., les clients de l'IRDI) grâce aux produits du programme.
- **Répercussions** : ce qui est censé se produire à long terme à la suite des résultats du programme et d'autres facteurs extérieurs.

Le tableau illustre les principales catégories d'activités, de produits, de résultats et de répercussions du programme, ainsi que les relations logiques entre ces activités, produits, résultats et répercussions – c.-à-d. la façon dont ces activités mènent aux produits qui conduisent aux résultats qui contribuent aux répercussions.

Modèle logique - IRDI



Comme l'indique le modèle logique, quatre principales catégories d'activités étaient prévues dans le cadre de l'Initiative sur l'innovation et la commercialisation de l'innovation pour les PME :

1. Activités de marketing visant à accroître la clientèle de PME (organisation de conférences, création d'un site Web interactif, campagnes de publicité par la poste, expositions dans des foires commerciales, etc.)
2. Développement des capacités (renforcer l'infrastructure de l'IRDI ainsi que son équipe interne de conception).
3. Signature de contrats de service de R-D avec les PME.
4. Programmes d'éducation et de formation (cours, séminaires et ateliers sur la technologie, stage d'étudiants). Dans une certaine mesure, l'éducation et la formation sont considérées comme un effort de marketing visant à familiariser les PME aux installations et aux services de l'IRDI.

2.2 Objectifs de l'étude

Les objectifs de l'étude étaient les suivants :

- (a) Mettre par écrit ce qui a été accompli grâce à la contribution d'Industrie Canada.
- (b) Décrire les avantages futurs prévus de ces réalisations (y compris l'alliance de l'IRDI avec le Georgian College).
- (c) Mettre par écrit les leçons tirées des expériences de l'IRDI.

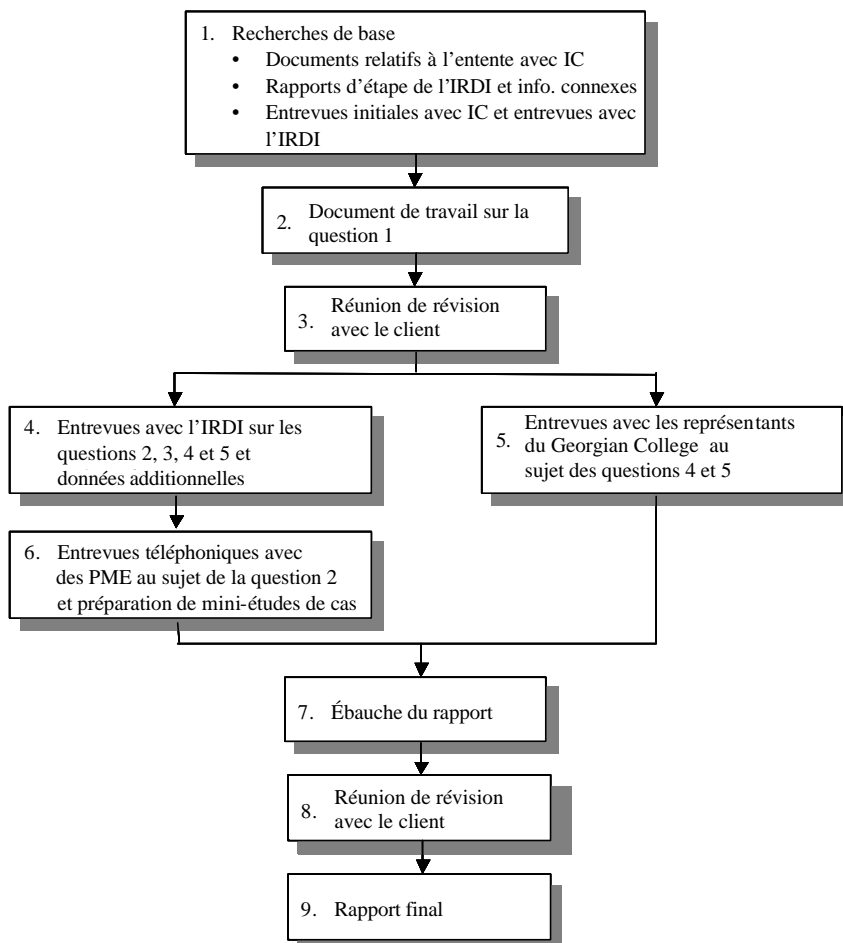
À titre de contexte, l'une des initiatives de l'IRDI au cours de la période de quatre ans pendant laquelle la contribution d'Industrie Canada a été versée comprenait l'élaboration d'une alliance stratégique officielle avec le Georgian College. Cette alliance est maintenant en place et elle a permis à l'Institut de bénéficier d'une meilleure position financière. Cette alliance semble être une entente prometteuse tant pour l'IRDI que pour le Georgian College.

3.0 DÉMARCHE ET MÉTHODE D'ÉVALUATION

Le tableau ci-dessous illustre la démarche et la méthode d'évaluation utilisées pour mener l'évaluation de l'IRDI. Le tableau parle en grande partie par lui-même, mais nous souhaitons apporter des précisions sur deux points :

- À l'activité 1, nous avons examiné tous les renseignements disponibles sur l'entente d'Industrie Canada et les activités qui ont été menées dans le cadre de cette entente. Nous avons préparé un document (activité 2) qui résumait ces informations et l'avons présenté au comité directeur avant de poursuivre l'exécution du plan de travail. Cette démarche visait à garantir que nous comprenions entièrement et précisément la façon dont fonctionnait l'entente afin d'avoir une base solide pour l'analyse des questions ultérieures.
- Pour les activités ultérieures (2, 3, 4 et 5), nous avons procédé à des entrevues avec les représentants de l'IRDI et du Georgian College, ainsi qu'avec une sélection de PME clientes de l'IRDI.

Tableau 1.0 – Démarche et méthode d'évaluation



4.0 QUESTIONS RELATIVES À L'ÉVALUATION

4.1 Question 1 : Comment l'IRDI a-t-il utilisé la contribution d'Industrie Canada ? Quelles activités ont été soutenues par ces fonds, quels résultats ont été obtenus?

Afin de répondre à la question ci-dessus, nous examinerons les prévisions de l'IRDI pour ensuite les comparer aux réalisations de l'Institut dans les quatre domaines suivants :

- Activités de marketing
- Programmes d'éducation et de formation
- Développement des capacités
- Services de R-D aux PME.

4.1.1 Activités de marketing

Le marketing vise à accroître la sensibilisation aux capacités d'une entreprise et aux services offerts par cette dernière, ce qui entraîne par la suite l'augmentation du nombre de contrats de services et des revenus. Dans ce cas particulier, le défi demeure la difficulté qu'on a connu par le passé à faire la promotion des types de services fournis par l'IRDI au Canada.³ Une partie de la contribution d'Industrie Canada visait à améliorer les activités de marketing de l'IRDI, de façon à éventuellement accroître la clientèle de PME.

Prévisions :

Au moment de la conclusion de l'entente, on prévoyait exécuter les activités suivantes :

- organisation de téléconférences et de foires commerciales et participation à de tels événements;
- organisation de séminaires et de séances de formation pour les PME;
- envois postaux divers;
- élaboration d'un site Web interactif;
- embauche d'un représentant des ventes techniques.

On prévoyait que ces activités entraîneraient l'augmentation de la visibilité du programme pour les PME.

³ Cela pourrait être causé par un manque de sensibilisation de l'industrie aux avantages potentiels, par l'hésitation des entreprises canadiennes à recourir à une aide extérieure, par une « mentalité de succursales » au sein de l'économie canadienne, ainsi que par d'autres raisons « culturelles » similaires.

Accomplissements/Constatations :

L'IRDI a participé à des expositions et des conférences, telles que le Canadian Plastics Tradeshow 2000-2001, Communitech, le Medical Industry/Medical Research Forum, ainsi que la foire commerciale de l'Association canadienne de l'industrie des plastiques (2003). De plus, l'Institut compte participer à l'événement Numisheet 2005. L'IRDI a présenté des documents lors d'événements commandités, tels que les événements organisés par les ministères du Développement économique dans le Sud-Ouest et le centre de l'Ontario. L'IRDI est devenu membre d'organismes et de comités d'organisation liés à l'industrie, tels que l'AOMM, le MATD et le Tech-Med 2002, ainsi que le NADDRG, comité international. De plus, l'Institut se joindra au consortium Auto21 cette année.

L'IRDI s'implique de plus en plus auprès des entreprises qui constituent sa clientèle : invitation à des assemblées générales annuelles, visites d'usines, création d'un plan d'avantages pour les membres⁴, ainsi que promotion et organisation d'ateliers pour les PME.

Au cours des trois dernières années, on a fait parvenir tous les mois des envois postaux ciblés qui visaient à faire de la sollicitation pour des cours et assurer un suivi, ainsi que des bulletins d'information ciblés.

L'IRDI a élaboré et maintient un site Web informatif et facile à consulter qui présente ses cas de réussite et ses capacités.

Au cours de l'exercice 2001, l'IRDI a embauché deux représentants techniques des ventes pour contribuer au développement des entreprises et pour établir des relations proactives avec les PME clientes.

Grâce à ces activités, l'IRDI a augmenté la visibilité de son programme pour les PME.

Résultats/Conclusions :

Sur une note positive, l'IRDI a participé à un grand nombre de foires commerciales, conférences et comités. Son plan d'avantages pour les membres est une idée innovatrice pour conserver la clientèle des PME. De haute qualité, le site Web de l'IRDI est très instructif. L'IRDI est présentement en train de créer un plan de marketing stratégique avec le Georgian College.

Sur le plan négatif, le taux de réponse aux envois postaux et aux suivis ciblés ont été faibles, en particulier pour les promotions présentées sur des cartes postales. Il semble que cette pratique ait été abandonnée au cours des dernières années, probablement parce que les résultats n'en valaient pas la peine (voir tableau 1.0).

Il est possible que la « démission » à court terme du directeur du marketing puisse avoir temporairement touché les efforts et les stratégies de marketing pendant cette absence de trois mois. Les relations positives des PME avec le directeur du marketing sont considérées comme très précieuses pour l'IRDI. De plus, le départ du président-directeur général de l'IRDI pendant la période de contribution a probablement eu aussi des répercussions négatives sur les efforts de marketing de l'Institut.

Chart 1.0 – Targeted mailings/ follow-up responses per fiscal year (approx.):

Fiscal Year	Type of Targeted Mailing/ Follow -up	Number of Accounts Contacted	Number of Positive Responses	Positive Response Rate
2000-2001	Postcard mailing promotions with follow-up call	1152	145	13%
	Newsletters	6500	unknown	unknown
2001-2002	Postcard mailing promotions with follow-up call	981	101	10%
	Training course follow -up	417	64	15%
	Phone calls/ faxes to solicit training course attendees	2500	unknown	unknown
	Targeted newsletters	351	26	7%
2002-2003	unknown	unknown	unknown	unknown
2003-2004	Quarterly newsletter	2500	unknown	unknown

4.1.2 Programmes d'éducation et de formation

L'IRDI offre des formations standards, ainsi que des programmes de formation personnalisés à ses clients qui ont des besoins spécifiques. Le fait d'offrir des services d'éducation et de formation constitue également un effort de marketing clé pour familiariser les PME avec les installations et les services de l'IRDI.

Prévisions :

Les activités suivantes étaient prévues lors de la conclusion de l'entente :

- Offrir de la formation sur les technologies les plus récentes.
- Mettre l'accent sur l'utilisation des stagiaires dans les projets des PME.

Les résultats suivants étaient prévus lors de la conclusion de l'entente :

- Augmentation de 20 p. 100 de la participation des PME aux séminaires de formation (une augmentation de plus de 275 par année).
- Le nombre d'étudiants stagiaires aurait augmenté de façon marginale, mais l'accent mis sur les projets des PME augmenterait de 40 p. 100 à 75 p. 100 (12 à 16 stagiaires) – on prévoyait que 6 à 10 étudiants recevraient une formation dans le cadre du programme de stage.

Accomplissements/Constatations :

La formation sur les technologies récentes a été effectuée dans le cadre de séminaires et de formations personnalisées offerts aux PME clientes (p. ex., l'entreprise DDM Plastics a reçu une formation

personnalisée sur le contrôle statistique du processus pour le moulage par injection et le contrôle de la qualité). Bien que plusieurs séminaires aient été offerts au cours des 3 dernières années, on a compté plusieurs mois où aucun séminaire n'a eu lieu, et le nombre de séminaires a considérablement diminué au cours des années, comme suit :

- 2000-2001 : 26 séminaires effectués
- 2001-2002 : 10 séminaires effectués
- 2002-2003 : 2 séminaires effectués + 1 atelier lors d'une conférence
- 2003-2004 (CDA) : 1 séminaire effectué

On nous a indiqué que l'activité des séminaires devrait augmenter grâce à l'exposition accrue dans les horaires des cours du Georgian College.

L'utilisation des stagiaires n'a pas semblée être plus axée sur les projets des PME, puisque le nombre de stages d'étudiants a été considérablement réduit au cours des 3 dernières années et que le nombre actuel de stagiaires divergeait également des prévisions (voir le tableau 2.0). Le nombre de stagiaire devrait augmenter grâce à la conclusion de l'entente avec le Georgian College⁴.

Chart 2.0 - Number of student interns per fiscal year (forecast vs. actual)

Fiscal year	Forecast	Actual
2000-2001	2	3
2001-2002	4	1
2002-2003	6	0
2003-2004 {YTD}	8 {1}	{0}

Les résultats actuels ont été inférieurs aux attentes. L'augmentation prévue de 20 % de la participation des PME aux séminaires de formation n'a pas été atteinte, ce qui pourrait être dû à plusieurs facteurs, y compris le marketing insuffisant ou inapproprié des séminaires et le fait que très peu de séminaires ont eu lieu (voir tableau 3.0). Comme l'indique le tableau 2.0, le nombre d'étudiants stagiaires a diminué jusqu'à ce qu'il n'y en ai plus du tout. On ne pouvait donc plus les utiliser pour aucun projet, y compris les projets des PME. On a développé des talents pour l'avenir grâce aux stages qui ont eu lieu au cours des années précédentes, ainsi qu'aux séminaires, aux ateliers et à l'alliance avec le Georgian College.

⁴ Le rapport d'étape d'août 2003 sur l'entente de l'IRDI avec Industrie Canada indique que « l'IRDI et le Georgian College collaborent pour formuler une stratégie de marketing pour l'IRDI qui comprendra l'éducation et la formation, les stages et la recherche appliqué ».

Chart 3.0 – SME participation in seminars per fiscal year (forecast vs. actual):

Fiscal year	Forecast	Actual	Actual as a % of Forecast
2000-2001	125	70	56%
2001-2002	175	34	19%
2002-2003	225	5	2%
2003-2004 {YTD}	275 {20}	{3}	{15%}

Résultats/Conclusions :

Sur une note positive, l'alliance avec le Georgian College est une excellente occasion d'accroître le nombre de stagiaires disponibles pour les projets des PME et de faire en sorte que les cours demeurent actuels. (Une inscription élevée est requise pour justifier le coût de la mise à jour continue des cours). Les formations adaptées/personnalisées constituent une excellente façon d'éduquer les PME qui sont déjà des clientes et de recruter de nouvelles PME. Finalement, l'IRDI poursuit ses efforts pour concevoir un atelier pour les entreprises de moulage par injection pour la caractérisation des résines plastiques à titre d'outil d'assurance de la qualité.

Sur le plan négatif, l'importante réduction de la participation des PME aux séminaires pourrait être un résultat du marketing insuffisant ou des techniques de marketing inefficaces, ainsi que de la réduction du nombre de séminaires offerts.

4.1.3 Développement des capacités

Une entreprise qui souhaite accroître sa clientèle doit également accroître sa capacité pour être en mesure de soutenir une augmentation du service. Le développement des capacités, dans le contexte de la fabrication, comprend l'augmentation du personnel qualifié, l'amélioration des pratiques et des processus internes, ainsi que l'investissement dans l'équipement et la technologie afin de se diriger vers le développement durable.

Prévisions :

Les activités suivantes étaient prévues lors de la conclusion de l'entente :

- Investissement dans l'infrastructure technique.
- Embauche d'employés additionnels.

On prévoyait que ces activités entraîneraient l'augmentation du potentiel à répondre aux exigences plus élevées en matière de capacité de la clientèle accrue des PME.

Accomplissements/Constatations :

L'investissement de l'IRDI dans l'infrastructure technique comprenait la création de spécifications techniques pour l'équipement et les logiciels informatiques entre avril et juillet 2000, ainsi que l'achat de 5 ordinateurs de bureau de haute gamme pour appuyer les projets de technologie et de design en août et en septembre 2000.

Au cours de l'exercice 2000-2001, on a créé des description de travail pour quatre nouveaux postes. En août et en septembre 2000, on a embauché 2 nouvelles personnes pour travailler au soutien des projets de technologie et de design, ainsi qu'une nouvelle personne pour occuper un poste de télévendeur contractuel. En octobre 2000, on a embauché un directeur de la technologie des plastiques et un analyste principal de laboratoire. En décembre 2000, on a embauché un concepteur principal des pièces dans le secteur des plastiques. En mars et en avril 2001, on a respectivement embauché un représentant technique des ventes et un représentant technique des ventes – directeur du développement des entreprises pour les applications médicales.

Comme les investissements en matière de développement des capacités ont été limités, les capacités de l'IRDI n'ont pas connu une augmentation importante; par conséquent, on a pas été en mesure d'augmenter le potentiel de répondre aux exigences plus élevées en matière de capacité pour la clientèle accrue des PME.

Résultats/ Conclusions:

Sur une note positive, des descriptions de travail et des plans de recrutement ont été créés, et des spécifications concernant le matériel et les logiciels ont été élaborées. De plus, l'alliance avec le Georgian College a fourni un accès facile aux ressources (tant les ressources d'équipement/de matériel que les ressources humaines).

Sur le plan négatif, à la suite des efforts déployés pendant la première année, on n'a pas fait d'efforts subséquents pour embaucher de nouveaux employés et pour acheter de l'équipement additionnel. Un investissement minimal a été fait dans l'infrastructure technique et un nombre restreint d'employés ont été embauchés au cours de cette période. Cependant, il convient de souligner que, relativement à la demande, on considérait que l'IRDI était dans une position de surcapacité de personnel au début de cette période; c'est pourquoi l'embauche d'employés additionnels n'était pas justifiée.

4.1.4 Services de R-D aux PME

Comme on l'a mentionné précédemment, au moment de la conclusion de l'entente avec Industrie Canada, les revenus provenant des services offerts aux PME ne suffisaient pas à couvrir les dépenses. Par conséquent, une partie de la contribution d'Industrie Canada visait à assurer la prestation des services de l'IRDI en matière de recherche et de développement aux PME. Ces services comprennent l'élaboration de propositions, les travaux de recherches et de développement actuels, ainsi que des séminaires et des séances de formation.

Prévisions :

On prévoyait assurer le service continu aux PME (comme les fossés entre les revenus et les dépenses diminuent en raison de l'augmentation des volumes entraînée par les activités de marketing, les séminaires, les ateliers et le développement des capacités).

Les résultats suivants étaient prévus lors de la conclusion de l'entente :

- On prévoyait une augmentation du nombre de proposition de développement de l'innovation des PME de 300 à 1 300 par année (on prévoyait que plus de 500 de ces propositions deviendraient des produits ou des processus viables sur le plan commercial).
- On prévoyait que l'accent mis sur les projets des PME passerait de 40 p. 100 à 75 p. 100 du total des projets de l'IRDI.
- On prévoyait une croissance de 750 000 \$ à 2 M\$ des revenus des services des PME.

Accomplissements/Constatations :

On continuait d'offrir aux PME des services d'élaboration de propositions, des séminaires, des programmes de formation, des ateliers, ainsi que des services contractuels de R-D.

L'élaboration de propositions était continuellement inférieure aux prévisions (voir tableau 4.0) et a connu une importante réduction au cours des deuxième et troisième trimestres – cependant, les rapports d'étape indiquent qu'au moins une ou deux importantes propositions sont présentées chaque mois.

Chart 4.0 – Proposals to SMEs per fiscal year (forecast vs. actual):

Fiscal year	Forecast	Actual	Actual as a % of Forecast
2000-2001	300	255	85%
2001-2002	420	203	48%
2002-2003	600	174	29%
2003-2004 {YTD}	800 {128}	{81}	{63%}

Les nombres de contrats de service avec les PME a connu une diminution importante au cours des deuxième et troisième trimestres (voir tableau 5.0) – la prévision pour le dernier trimestre de l'exercice semble plutôt faible, puisque le cumul annuel a dépassé la marque semestrielle, mais la prévision depuis le début de l'exercice représente moins de 25 % de la prévision totale.

Chart 5.0– Service Contracts to SMEs per fiscal year (forecast vs. actual)

Fiscal year	Forecast	Actual	Actual as a % of Forecast
2000-2001	200	232	116%
2001-2002	280	195	70%
2002-2003	360	150	42%
2003-2004 {YTD}	450 {102}	{102}	{100%}

5

Le nombre de PME clientes et de PME clientes actives a atteint ou dépassé les prévisions de façon constante pendant la période de 3 ans et demi (voir les tableaux 6.0 et 7.0).

Chart 6.0 – Number of SME Customers per fiscal year (forecast vs. actual):

Fiscal year	Forecast	Actual	Actual as a % of Forecast
2000-2001	150	191	127%
2001-2002	175	245	140%
2002-2003	200	281	141%
2003-2004 {YTD}	225 {303}	{297}	{98%}

6

Chart 7.0– Number of Active SMEs per fiscal year (forecast vs. actual):

Fiscal year	Forecast	Actual	Actual as a % of Forecast
2000-2001	100	116	116%
2001-2002	125	163	130%
2002-2003	150	187	125%
2003-2004 {YTD}	175 {206}	{198}	{96%}

Même si le nombre total des projets et le nombre des projets des PME ont connu des réductions par rapport à la base de référence chaque année subséquente, le pourcentage des projets des PME a atteint ou dépassé sa cible de 75 p. 100 du total des projets (voir tableau 8.0).

⁵ La prévision est identique aux données actuelles; par conséquent, elle ne semble pas correcte.

⁶ Les PME clientes comprennent les bénéficiaires des propositions et les participants aux séminaires, ainsi que ceux qui participent aux contrats de service (p. ex., les PME actives).

Chart 8.0– Total Projects vs SME Projects per fiscal year

Fiscal year	Total Projects	SME Projects	% of SME Projects to Total Projects
1999-2000 (Baseline)	335	204	61%
2000-2001	181	142	78%
2001-2002	141	105	74%
2002-2003	126	97	76%
2003-2004 {YTD}	{86}	{69}	{80%}

7

À l'exception du premier exercice (ce qui ne comprend pas la base de référence), les revenus ont été inférieurs aux prévisions chaque année (voir tableau 9.0). Par conséquent, la croissance de 750 000 \$ à 2 M\$ des revenus provenant des services aux PME n'a pas été atteinte.

Chart 9.0– SME Revenue per fiscal year (forecast vs. actual):

Fiscal year	Forecast	Actual	Actual as a % of Forecast
1999-2000 (Baseline)	1150	900	78%
2000-2001	750	906	121%
2001-2002	1250	491	39%
2002-2003	1750	656	37%
2003-2004 {YTD}	{420}	{337}	{80%}

Les coûts ont continué de dépasser les revenus pour chaque exercice, mais la marge brute semble s'être légèrement améliorée depuis sa réduction importante en 2001-2002 (voir tableau 10.0).

Chart 10.0 – SME Revenue, Project Costs, and Gross Margin per fiscal year:

\$'000	Forecast FY'99-00 Baseline	Actual FY'99-00 Baseline	Forecast FY'00-01	Actual FY'00-01	Forecast FY'01-02	Actual FY'01-02	Forecast FY'02-03	Actual FY'02-03	Forecast FY'03-04	Actual FY'03-04
SME Revenue	1150	900	750	906	1250	491	1750	656	420	337
Project Costs	737	659	890	1092	1317	1008	1542	1048	572	509
Gross margin	413	241	(140)	(186)	(67)	(517)	208	(392)	(152)	(172)
% to Revenue	35.9%	26.8%	-18.7%	-20.5%	-5.4%	-105.3%	11.9%	-59.8%	-36.1%	-51.0%

⁷ Chiffres cumulatifs au 31 décembre 2003.

Résultats/Conclusions :

Sur une note positive, bien que le nombre réel de propositions et de contrats de service ait connu une réduction au cours des années, de plus en plus de propositions sont acceptées parmi les propositions présentées. Cela entraîne une réduction des dépenses relatives à la rédaction de propositions refusées. Le nombre réel de PME clientes et de clients actifs a augmenté, et l'objectif visant à accroître le ratio des projets des PME dans l'ensemble des projets a été atteint.

Sur le plan négatif, le nombre de contrats de service a diminué, tandis que le nombre de PME actives a augmenté. Cela signifie qu'il y a moins de contrats par PME active. À l'exception de l'année de référence⁵, les coûts continuent de dépasser les revenus, ce qui a entraîné des pertes continues dans cette portion des affaires (PME), même si la marge brute semble s'améliorer graduellement. Les revenus ont continué d'être inférieurs aux prévisions, à l'exception du premier exercice, même si le nombre de clients actifs a augmenté. Cela signifie qu'il y a moins de projets par client et/ou que la valeur monétaire des projets est moins élevée.

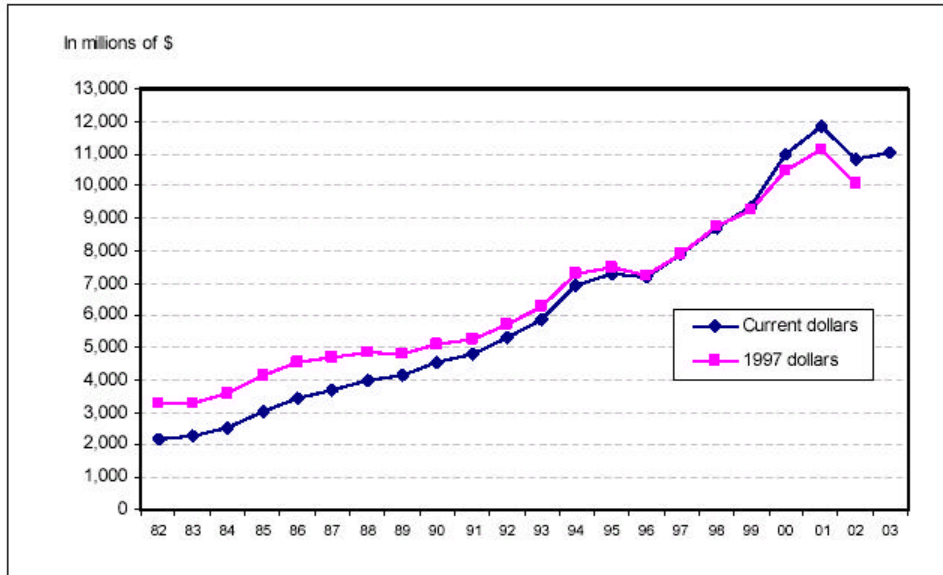
Le tableau 11.0 (tiré du rapport *Recherche et développement industriels — Perspectives 2003* de Statistique Canada) présente un aperçu des dépenses en R-D industrielle au Canada pendant une période de 20 ans. Ces données ne reflètent pas précisément les dépenses relatives aux services contractuels de R-D des clients potentiels de l'IRDI, parce qu'elles comprennent les éléments suivants :

- les dépenses internes en R-D contre les dépenses externes;
- toutes les industries contre l'industrie de la fabrication uniquement;
- des entreprises de toutes tailles contre les PME uniquement.

⁵ La réduction de la rentabilité de l'année de référence aux pertes des années subséquentes peut être attribuée à deux facteurs :

- (1) le ralentissement économique à la suite des événements du 11 septembre (voir le tableau 11.0 à la page suivante);
- (2) la perte d'un client clé (revenus d'environ 50 000 \$ par mois) à la fin de 1999, en raison du roulement du personnel et de la création d'une entreprise dérivée.

Chart 11.0– Current intramural R&D expenditures, 1982 to 2003



Cependant, ces données peuvent toujours être utilisées pour évaluer les tendances générales sur les dépenses en R-D pendant la période de la contribution d'Industrie Canada.

Comme le démontre le graphique, les événements du 11 septembre ont entraîné un important ralentissement qui a contribué à la baisse de la rentabilité de l'IRDI en 2001-2002.

4.1.5 Résumé de la question 1

Le résumé suivant évalue les catégories d'activités en fonction des efforts déployés et de la pertinence de ces efforts dans l'atteinte des prévisions et des objectifs du projet. Le résumé indique également, à un niveau très élevé, une estimation du pourcentage de la contribution d'Industrie Canada affecté à chaque catégorie.

- Activités de marketing

Tous les objectifs du projet ont été atteints dans cette catégorie. Environ 25 p. 100 de la contribution d'Industrie Canada a été affecté aux activités de marketing.

- Programmes d'éducation et de formation

Certains des objectifs du projet ont été atteints, tandis que d'autres ont été abandonnés. Environ 15 p. 100 de la contribution d'Industrie Canada a été affecté aux programmes d'éducation et de formation.

- Développement des capacités

La plupart des objectifs du projet dans cette catégorie n'ont pas été à la hauteur des prévisions. Environ 10 p. 100 de la contribution d'Industrie Canada a été affecté au développement des capacités.

- Services de R-D aux PME

Certains des objectifs du projet ont été atteints, tandis que d'autres ont été abandonnés. Environ 50 p. 100 de la contribution d'Industrie Canada a été affecté à la prestation des services contractuels de R-D aux PME.

4.2 Question 2 : Quels services utiles ont été fournis aux PME dans le cadre de l'entente avec Industrie Canada?

Afin de répondre à cette question, nous examinerons les résultats de l'entrevue avec les représentants de l'IRDI et des PME. On a préparé quatre mini-études de cas en fonction des entrevues avec les PME.

4.2.1 Résultats des entrevues

Résultats de l'entrevue avec l'IRDI

On estime qu'environ un tiers des PME clientes de l'IRDI n'auraient pas pu être desservies sans la contribution. En d'autres mots, si la contribution d'Industrie Canada n'avait pas été fournie à l'IRDI, ce dernier aurait dû être plus sélectif dans l'acceptation des PME clientes. Les clients incapables de payer les coûts totaux des services – estimés à environ un tiers des clients desservis – n'auraient pas été acceptés. Il convient de souligner qu'il s'agit de l'opinion du personnel de l'IRDI. Avant de recevoir la contribution d'Industrie Canada, le conseil d'administration de l'IRDI avait décidé d'arrêter de desservir les PME et de mettre plutôt l'accent sur les gros clients afin d'assurer la survie de l'IRDI. Il est donc possible qu'en l'absence de la contribution, très peu des PME clientes auraient été desservies.

La contribution a permis de continuer d'offrir de précieux services aux PME, tels que la faisabilité et la conception des produits. La contribution a également permis à l'IRDI de fournir aux PME le niveau additionnel de soutien dont elles ont besoin au-delà de la portée du projet proposé. Les PME ont tendance à avoir des capacités techniques plus limitées que les entreprises plus grandes, et elles ont souvent besoin d'aide supplémentaire pour mettre en œuvre les résultats des contrats de R-D.

Résultats des entrevues avec les PME

De façon générale, les quatre PME interrogées étaient satisfaites des services et de l'expertise de l'IRDI. Les services fournis à ces PME comprenaient l'analyse du matériel, des plastiques, des définitions de concepts et de l'outillage des prototypes. Chacun des clients a mentionné qu'il envisagerait de travailler à nouveau avec l'IRDI.

L'amélioration du marketing, en particulier grâce aux « filières de communications » telles qu'Industrie Canada et le Conseil national de recherches, a été recommandée par certaines PME. On a également mentionné que l'IRDI doit continuer de mettre vraiment l'accent sur sa clientèle afin d'offrir efficacement ses services aux PME.

Il faut faire davantage la promotion de l'éducation et de la formation, puisque les PME interrogées n'étaient pas au courant des cours offerts par l'IRDI. La plupart d'entre elles semblaient intéressées à en apprendre davantage au sujet des cours.

4.2.2 Études de cas des PME

À la suite des entrevues menées avec les PME, des mini-études de cas ont été préparées pour les entreprises suivantes :

- Smart Technologies
- Garrison Guitars
- Eco Lure
- Cape Support Services

Nom de l'entreprise :	Smart technologies
Aperçu de l'entreprise :	Concepteurs et fabricants de vastes présentoirs informatiques utilisés pour les réunions et à des fins éducatives.
Aperçu du projet :	On a retenu les services de l'IRDI pour fournir des services d'analyse du matériel afin de résoudre un problème de fabrication et de matériaux concernant un composant métallique particulier.
Commentaires positifs :	L'entreprise a été très satisfaite des services et des techniques d'analyse de l'IRDI. On s'attend à ce que l'investissement demeure stable, entre 10 000 et 20 000 \$ par année, et que le client demeure loyal malgré les changements en matière d'emploi. L'entreprise ne devrait pas envisager de travailler avec les concurrents de l'IRDI puisqu'ils ne possèdent pas le même niveau de connaissances et d'expertise.
Suggestions d'améliorations :	Davantage de temps pourrait être passé à faire des recommandations additionnelles. On recommande que l'IRDI mette l'accent sur le développement des produits dans ses efforts de marketing.

Nom de l'entreprise :	Garrison Guitars
Aperçu de l'entreprise :	Concepteur et fabricant de guitares.
Aperçu du projet :	On a retenu les services de l'IRDI pour contribuer à l'élaboration d'un nouveau concept de guitare acoustique de grande vente à faible coût. L'IRDI a élaboré une résine plastique dont les propriétés acoustiques correspondaient à celles de l'épinette. Cette façon de faire a permis de réduire le nombre de pièces de la guitare, ainsi que son temps d'assemblage.
Commentaires positifs :	Les étapes de recherche et de conception du projet se sont très bien passées. L'IRDI est très doué en matière de recherche et de conception.
Commentaires négatifs :	Des problèmes sont survenus après la phase de conception, notamment un retard dans l'acquisition des pièces et certains défauts dans l'outillage. « Nous nous sommes adressé à un concurrent pour son expertise en conception et en fabrication. L'IRDI n'est pas un expert de la mise en œuvre. Avant que certains changements ne soient apportés à la haute direction, l'approche de l'IRDI vis-à-vis de la clientèle comportait des lacunes. Les nouveaux employés étaient beaucoup plus orientés vers les clients. Les lacunes dans l'approche vis-à-vis de la clientèle pourraient nuire à nos activités. Il faudrait promouvoir davantage l'éducation et la formation.
Suggestions d'améliorations :	

Nom de l'entreprise :	Eco Lure
Aperçu de l'entreprise :	Concepteur et fabricant de leurres pour la pêche.
Aperçu du projet :	On a retenu les services de l'IRDI pour élaborer un recouvrement de plastique transparent permettant de protéger les leurres et d'accentuer leurs couleurs afin de les rendre plus attrayants pour les poissons. Le projet comprenait des améliorations du design, la sélection du matériel et l'élaboration d'un outil prototype.
Commentaires positifs :	L'IRDI a exécuté le calendrier des travaux efficacement et le(s) produit(s) ont été livrés à temps. Cela nous a permis d'économiser temps et argent. L'étape suivante se poursuivra avec l'IRDI, ce qui entraînera l'augmentation de l'investissement du client. Nous pourrions choisir de travailler avec des concurrents, mais l'IRDI répond à nos besoins, ses tarifs sont concurrentiels et son degré d'engagement est élevé.
Suggestions d'améliorations :	La première étape du projet a été terminée par une autre entreprise. La deuxième étape nécessitait la participation d'un fabricant de plastique et un expert des plastiques d'IC a recommandé l'IRDI. Si IC avait recommandé l'IRDI plus tôt, l'IRDI pourrait avoir exécuté l'ensemble du projet. IC devrait mieux promouvoir les services de l'IRDI.

Nom de l'entreprise :	Cape Support Services
Aperçu de l'entreprise :	Entreprise spécialisée dans l'installation de systèmes d'alarme, la surveillance et le service, ainsi que dans la fabrication de jauges de réservoirs d'huile.
Aperçu du projet :	On a retenu les services de l'IRDI pour élaborer un nouveau concept de système de mesure du niveau des réservoirs d'huile. Le projet comprenait la conception du produit, la sélection des matériaux, l'outillage du prototype, ainsi que la production d'une petite partie des pièces de pré-production.
Commentaires positifs :	Les services de l'IRDI ont été extrêmement utiles et nous avons reçu de bons conseils à partir de l'étape de conception jusqu'à la commercialisation. Nous envisageons de retenir les services de l'IRDI pour d'autres projets. Nous sommes plus positifs et plus à l'aise avec l'IRDI qu'avec des concurrents dont les coûts étaient inférieurs.
Suggestions d'améliorations :	Leurs efforts de marketing ne se démarquent pas. Ils devraient mettre davantage l'accent sur le marketing et devraient s'adresser à des filières de communications (telles que le CNR) pour mieux se faire connaître.

4.3 Question 3 : Compte tenu de la situation et des plans actuels de l'IRDI, quels services les PME devraient-elles s'attendre à recevoir à l'avenir?

Afin de répondre à cette question, nous résumerons les résultats des entrevues avec les représentants de l'IRDI et du Georgian College.

Résultats de l'entrevue avec l'IRDI

L'IRDI prévoit continuer de desservir les PME. Les participants ont constaté une croissance dans le marché des PME au cours des trois derniers mois et s'attendent à ce que cette croissance se poursuive dans un proche avenir. En 2004, la participation à des foires commerciales devrait entraîner l'augmentation de l'activité en matière de projets.

À l'avenir, l'IRDI mettra l'accent sur les projets ayant le meilleur potentiel commercial et offrira moins d'activités « d'accompagnement » aux PME, puisque cette démarche ne sera plus rentable en l'absence de la contribution d'Industrie Canada.

Résultats de l'entrevue avec le Georgian College

Les représentants du Georgian College estimaient que l'IRDI devrait continuer à s'efforcer d'aider les clients à élaborer des processus de fabrication innovateurs, à améliorer la conception de pièces ou d'outils, à offrir des économies du coût des matériaux, ainsi qu'à réduire les délais de traitement. Étant donné que seules les PME les plus efficaces et innovatrices survivent, l'IRDI doit être en mesure de répondre rapidement aux besoins de ses clients, sans quoi l'Institut risque de perdre des clients au profit de ses concurrents ou parce qu'ils feront faillite. Afin d'être plus concurrentiel, l'IRDI doit envisager de devenir davantage un partenaire, en particulier pour ce qui est des consortiums.

Le Georgian College est en train de mettre à jour les cours offerts par l'IRDI à des fins d'innovation et de qualité, ce qui permettra de dynamiser ce champs d'activité. Actuellement, on considère que les cours sont dépassés et qu'ils nécessitent des améliorations.

4.4 Question 4 : Quels ont été les facteurs clés qui ont permis à l'IRDI de conclure une entente avec le Georgian College?

Afin de répondre à cette question, nous résumerons les résultats des entrevues avec les représentants de l'IRDI et du Georgian College.

Résultats de l'entrevue avec l'IRDI

L'IRDI désirait avoir pour partenaire un collège ou une université afin d'être admissible au financement gouvernemental aux universités et aux collèges, ainsi que pour avoir accès à des occasions de financement industriel. L'expansion internationale du Georgian College devrait donner à l'IRDI l'occasion d'établir des partenariats et de partager ses connaissances à l'échelle internationale. L'entente allait également permettre à l'IRDI d'avoir accès aux solides capacités du Georgian College en matière de marketing.

De façon réciproque, le personnel qualifié et l'équipement de l'IRDI pourraient être utilisés par le Georgian College pour accroître le nombre de cours offerts. De plus, comme ses campus étaient surpeuplés, le Georgian College allait également profiter des vastes installations et des terrains de l'IRDI. Comme la contribution d'Industrie Canada permettait à l'IRDI de poursuivre l'ensemble de ses activités, elle a également permis au Georgian College de mieux comprendre les forces et les faiblesses de l'IRDI et de relever les défis de l'IRDI en améliorant l'exécution et le contenu des programmes d'éducation et de formation.

Résultats de l'entrevue avec le Georgian College

L'IRDI et le Georgian College ont travaillé en partenariat dans le cadre d'un projet il y a quatre ans. Dans le cadre de cette entente, le président du Georgian College est devenu membre du conseil d'administration de l'IRDI. Cette relation a permis au Georgian College et à l'IRDI de se familiariser avec leurs capacités réciproques, ce qui a éventuellement mené à l'entente actuelle.

Grâce à l'entente, l'IRDI a donné ses actifs au Georgian College qui, à son tour, a permis à l'IRDI d'être admissible à des fonds fédéraux et provinciaux additionnels.

L'IRDI a choisi un collège plutôt qu'une université parce que les collèges mettent l'accent sur l'éducation et la formation appliquées et que l'IRDI met l'accent sur la recherche et le développement appliqués. Par conséquent, il était plus facile d'établir des synergies entre les deux organismes.

De plus, la contribution d'Industrie Canada en matière de PME a rendu l'IRDI plus rentable et plus attrayante pour le Georgian College. Industrie Canada a participé à l'ensemble du processus de négociations et l'accord a été structuré de façon à être acceptable en vertu de l'entente.

4.5 Question 5 : Quels sont les avantages prévus de l'entente de l'IRDI avec le Georgian College?

Afin de répondre à cette question, nous résumerons les résultats des entrevues avec les représentants de l'IRDI et du Georgian College dans le tableau suivant :

Chart 12.0 – Benefits of arrangements to various stakeholders

IRDI	Georgian College	Regional and National economy
<ul style="list-style-type: none"> • Stability (financial) • Visibility • Greater education and training potential • Qualification for a wider selection of funding potentials • Apprenticeship training 	<ul style="list-style-type: none"> • Commercial -scale equipment • Access to a research facility • Technical staff with expertise in R&D activities • Potential for work -related experience for students • Potential to apply for funding to support consortium -based research 	<ul style="list-style-type: none"> • Potential for continued contract R&D services to SMEs • More local skilled trades training • International scope enables the supply of 'best practices' to industry • Apprentice training capacity – bridge between industry and academia • Synergies between IRDI and Georgian should enable improved services to industry, including automotive sector (southern Ontario region is heavily dependent on this sector) and biotechnology

5.0 SOMMAIRE DES CONCLUSIONS ET DES RECOMMANDATIONS

5.1 Conclusions

Cette évaluation a principalement démontré que la contribution d'Industrie Canada a permis à l'IRDI de poursuivre la prestation de services aux PME jusqu'à ce que la relation avec le Georgian College soit établie.

L'entente avec le Georgian College devrait permettre à l'IRDI d'être plus stable sur le plan financier, de maintenir et éventuellement d'accroître ses services offerts aux PME, d'améliorer son potentiel en matière d'éducation et de formation, d'être admissible à des fonds gouvernementaux additionnels, ainsi que de tirer parti du potentiel de conclusion de partenariats et de partage des connaissances à l'échelle internationale. De toute évidence, l'IRDI doit, pour continuer à mener ses activités, obtenir la participation de l'industrie, ce qui devrait être plus facile grâce à l'entente avec le Georgian College.

5.2 Recommandations

Comme Industrie Canada réduit progressivement son appui pour ce programme, les recommandations de cette étude sont présentées comme des leçons retenues.

Les leçons retenues suivantes ont été tirées d'entrevues, de réunions de comités et d'analyses de divers documents liés à cette entente et aux activités de l'IRDI :

- La R-D commerciale est très cyclique et, en tant que telle, un coussin de sécurité doit être en place et l'aide gouvernementale doit être souple (p. ex., dans ce cas-ci, le remodelage des mouvements de trésorerie de 3 à 4 ans).
- Bien que l'IRDI ait une expérience considérable du travail avec les PME, il serait tout de même utile d'effectuer une étude de marketing portant exclusivement sur les exigences des PME. De cette façon, l'IRDI pourra concentrer ses efforts là où les besoins sont les plus grands.
- Les rencontres « face à face » constituent la pratique de marketing la plus efficace (p. ex., participation à des foires commerciales et des conférences) parce qu'il s'agit d'une approche plus personnalisée et que les questions des clients peuvent faire l'objet d'une discussion en personne.
- Les filières d'information crédibles telles que le CNR-PARI peuvent effectuer une autre forme importante de marketing. Les conseillers en technologie industrielle (CTI) peuvent diriger les PME vers des organismes, tels que l'IRDI, qui ont les installations et l'expertise nécessaires pour exécuter des activités de R-D. L'IRDI devrait faire son possible pour renforcer ses liens avec les organismes tels que le CNR-PARI (et nous comprenons que l'IRDI fait des efforts considérables dans ce domaine).
- Le publipostage direct est une forme de marketing particulièrement inefficace, parce qu'il est trop générique et impersonnel et que les noms des personnes-ressources ne sont pas toujours à jour. Cette forme de marketing n'est donc pas recommandée.

-
- Les PME nécessitent généralement un investissement plus important de temps et d'efforts de la part de l'IRDI, en particulier au départ. Trop souvent, les PME se retirent des projets une fois qu'elles en comprennent l'ampleur, ce qui entraîne la perte des frais assumés jusque-là par l'IRDI. On devrait envisager des options de recouvrement des coûts pour ce type de situation.
 - Comme les PME doivent continuer d'être efficaces et innovatrices pour soutenir la concurrence dans le marché mondial, l'IRDI doit également demeurer à la fine pointe des technologies de la fabrication pour être en mesure de répondre de façon rapide, souple et efficace aux besoins des clients.

Annexe A – Comité directeur

Annexe A – Comité directeur

Le comité directeur pour l'évaluation était composé des membres suivants :

- Rob Conn, Industrie Canada
- John Connell, Industrie Canada
- Gerry Cooper, Industrie Canada
- Colin Harper, vice-président (et ancien président), conseil d'administration de l'IRDI
- Matthew Parthun, H.L. Blachford
- Andy Sotak, Industrie Canada

Annexe B – Personnes interrogées

Annexe B – Personnes interrogées

Les personnes suivantes ont été interrogées et/ou consultées dans le cadre de l'évaluation :

Industrie Canada

- Art Eager
- Andy Sotak

IRDI

- Chris Berni
- Brian Evans
- Sharon Tippin

Georgian College

- Colin Harper
- Steve Lichty
- Tom St. John

PME

- Représentant, Smart Technologies
- Représentant, Garrison Guitars
- Représentant, Eco Lure
- Représentant, Cape Support Services

Annexe C – Guides des entrevues

Annexe C – Guides des entrevues

Représentants de l'IRDI

1. Quels services utiles ont été fournis aux PME grâce à l'entente avec Industrie Canada?

- I. Combien de PME clientes ont été desservies pendant la période de l'entente (2000-2004)?
- II. Parmi ces clients, combien n'auraient pas pu être desservis sans la subvention?
- III. Quels types de services ont été fournis pendant la période de l'entente (2000-2004) qui n'auraient autrement pas pu être fournis sans la subvention?
- IV. Quels types d'activités de marketing effectuez-vous? Parmi ces activités, lesquelles trouvez-vous les plus efficaces et pourquoi? Lesquelles trouvez-vous les moins efficaces et pourquoi?
- V. L'accent que vous mettez sur l'éducation et la formation a-t-il évolué au cours des 3 ou 4 dernières années? Si c'est le cas, pourquoi croyez-vous qu'il a évolué?
- VI. En termes de renforcement des capacités, quelle est votre opinion sur les investissements qui ont été faits pour développer les affaires des PME pendant la période du versement de la subvention?

2. Compte tenu de la situation et des plans actuels de l'IRDI, quels services devraient être fournis aux PME à l'avenir?

- I. Prévoyez-vous des changements au sein du marché des PME dans un proche avenir?
- II. Si oui, comment comptez-vous vous adapter à ces changements (p. ex., changement des services, changement de l'orientation, etc.)?
- III. Quels sont vos plans futurs/à long terme pour l'institut en ce qui concerne le marché des PME?
- IV. Quelles questions ont été soulevées, le cas échéant, à la suite du versement de la subvention d'Industrie Canada (p. ex., en termes de leçons retenues)?

3. Quels ont été les facteurs clés qui ont permis à l'IRDI de conclure l'entente avec le Georgian College?

- I. Comment l'entente a-t-elle évoluée?
- II. Quels ont été les principaux intervenants qui ont pris part à l'entente et quels ont été leurs rôles?
- III. Quels facteurs ont facilité/permis la conclusion de l'entente?

- IV. Quel a été le rôle de la subvention d'Industrie Canada dans la conclusion de l'entente?
- V. Comment le personnel d'Industrie Canada a-t-il facilité la conclusion de l'entente, le cas échéant?

4. Quels sont les avantages prévus de l'entente de l'IRDI avec le Georgian College?

- I. Quels sont les avantages prévus pour :
 - a. l'IRDI;
 - b. le Georgian College;
 - c. l'économie régionale et nationale.

Ajouter une description des types de services qui seront fournis par chaque partie dans le cadre de l'entente, ainsi que de ce qui est connu au sujet des répercussions éventuelles de ces services (p. ex., sur le développement de regroupements ou sur le renforcement du système d'innovation en général).

Représentants du Georgian College

1. Compte tenu de la situation et des plans actuels de l'IRDI, quels services devraient être fournis aux PME à l'avenir?

- I. Prévoyez-vous des changements au sein du marché des PME dans un proche avenir?
- II. Si oui, comment comptez-vous vous adapter à ces changements (p. ex., changement des services, changement de l'orientation, etc.)?
- III. Quels sont vos plans futurs/à long terme pour l'institut en ce qui concerne le marché des PME?
- IV. Comment la participation à vos formations a-t-elle évoluée au cours des 3 ou 4 dernières années?

2. Quels ont été les facteurs clés qui ont permis à l'IRDI de conclure l'entente avec le Georgian College?

- I. Comment l'entente a-t-elle évoluée?
- II. Quels ont été les principaux intervenants qui ont pris part à l'entente et quels ont été leurs rôles?
- III. Quels facteurs ont facilité/permis la conclusion de l'entente?
- IV. Quel a été le rôle de la subvention d'Industrie Canada dans la conclusion de l'entente?
- V. Comment le personnel d'Industrie Canada a-t-il facilité la conclusion de l'entente, le cas échéant?

3. Quels sont les avantages prévus de l'entente de l'IRDI avec le Georgian College?

- I. Quels sont les avantages prévus pour :
 - a. l'IRDI;
 - b. le Georgian College;
 - c. l'économie régionale et nationale.

Ajouter une description des types de services qui seront fournis par chaque partie dans le cadre de l'entente, ainsi que de ce qui est connu au sujet des répercussions éventuelles de ces services (p. ex., sur le développement de regroupements ou sur le renforcement du système d'innovation en général).

PME

1. Quels services utiles ont été fournis aux PME dans le cadre de l'entente avec Industrie Canada?

- I. Veuillez décrire l'utilité des services fournis par l'IRDI.
- II. Quels ont été les répercussions de ces services fournis par l'IRDI?
- III. Êtes-vous satisfait de la façon dont ces services ont été fournis par l'IRDI?
- IV. Votre niveau d'investissement avec l'IRDI a-t-il augmenté ou diminué au cours des 3 ou 4 dernières années?
- V. Existe-t-il d'autres entreprises ou instituts auxquels vous pourriez vous adresser pour obtenir les types de services que l'IRDI vous offre?
- VI. Si oui, envisageriez-vous d'avoir recours à leurs services? Pourquoi?
- VII. Comment évalueriez-vous les efforts de marketing de l'IRDI? Selon vous, comment l'IRDI pourrait-il améliorer ses efforts de marketing? Qu'avez-vous pensé de ses efforts de marketing direct par la poste?
- VIII. Estimez-vous que l'IRDI continue d'offrir une sélection adéquate de formations à ses clients? Comment l'IRDI pourrait-il améliorer les cours offerts?