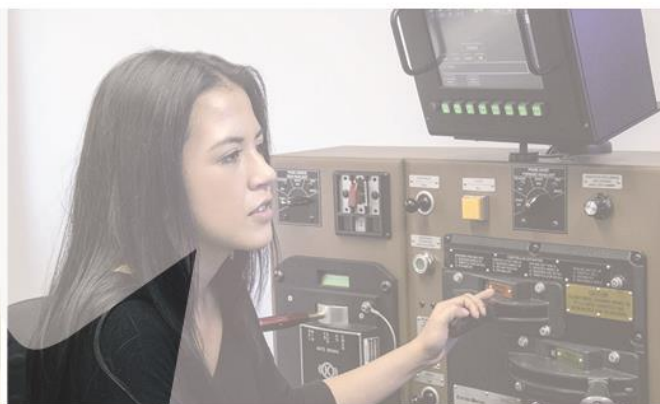




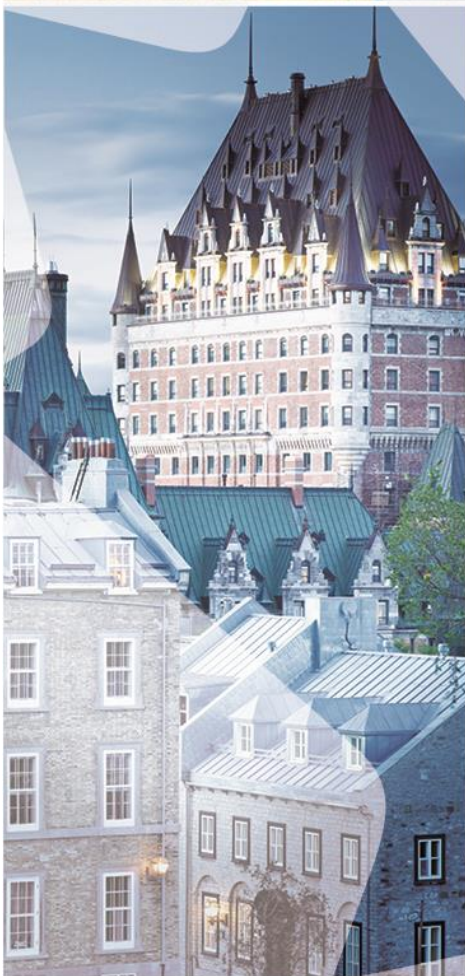
Développement
économique Canada
pour les régions du Québec

Canada Economic
Development
for Quebec Regions



ÉVALUATION DE MI-PARCOURS DE L'INITIATIVE DE RELANCE ÉCONOMIQUE POUR LAC-MÉGANTIC

2017



Canada

Publié par

Développement économique Canada pour les
régions du Québec

Montréal (Québec) H3B 2T9

www.dec-ced.gc.ca

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada,
représentée par le ministre de l'Innovation, des
Sciences et du Développement économique et
ministre responsable de DEC, 2017

Catalogue : lu90-4/59-2018F-PDF

ISBN ou ISSN : 978-0-660-24410-5

Table des matières

Sommaire	1
Introduction.....	4
1. Description de l'Initiative	4
2. Stratégie d'évaluation	6
3. Constats sur la pertinence.....	8
4. Constats sur l'efficacité	15
5. Constats sur l'efficience	17
6. Plan d'action.....	19

Liste des acronymes

DEC	Développement économique Canada pour les régions du Québec
MAMOT	Ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire du Québec
MESI	Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation du Québec
MRC	Municipalité régionale de comté
MSP	Ministère de la Sécurité publique du Québec
OBNL	Organisation à but non lucratif
PDEQ	Programme de développement économique du Québec
PME	Petites et moyennes entreprises
SADC	Société d'aide au développement des collectivités

Liste des tableaux

Tableau 1	Répartition des projets et de l'aide octroyée par volet au 31 mars 2016	5
Tableau 2	Objectifs et paramètres des outils de collecte	7
Tableau 3	Répartition des projets et de l'aide octroyée par volet au 31 mars 2016	10
Tableau 4	Autres initiatives complémentaires à l'aide de DEC	12
Tableau 5	Résultats du Fonds d'investissement de la SADC de la région de Mégantic	16

Sommaire

Développement économique Canada pour les régions du Québec (DEC) soutient l'activité économique des collectivités du Québec qui subissent un choc économique, qui vivent d'importants enjeux liés au développement économique ou qui doivent saisir des occasions porteuses d'avenir.

Ce rapport présente les résultats de l'*Initiative de rétablissement économique pour Lac-Mégantic* (ci-après nommée l'Initiative).

Quels étaient les besoins ciblés par l'Initiative? Ces besoins sont-ils toujours présents?

- ❑ L'Initiative a ciblé la relance de l'activité économique à la suite des dommages importants liés à l'accident survenu à Lac-Mégantic. Les infrastructures du centre-ville ont été détruites ou endommagées, le sol et les cours d'eau ont été contaminés, plusieurs commerces ont été sinistrés et certaines entreprises du parc industriel ont subi des impacts négatifs indirects tels que des coûts de transport élevés causés par l'inaccessibilité du transport ferroviaire.
- ❑ Les besoins urgents ayant suivi l'accident ont été réglés. Il reste encore quelques travaux de reconstruction et des efforts à faire pour augmenter l'achalandage des commerces locaux. Les besoins qui existaient avant l'accident sont toujours présents : faible diversification, manque de main-d'œuvre et solde migratoire négatif.

Dans quelle mesure l'Initiative a-t-elle répondu aux besoins?

- ❑ Au 31 mars 2016, 64 % des montants de subventions et contributions avaient été autorisés, et l'aide octroyée progressait selon les prévisions.
- ❑ Les propos recueillis lors des entrevues indiquent que l'aide non remboursable octroyée pour la relocalisation des commerces sinistrés a répondu à un besoin important; dans le cas de certains commerces, l'aide de DEC a été quasi essentielle à leur survie.
- ❑ La variété de projets répartis selon les trois volets de l'Initiative a permis de répondre aux multiples enjeux économiques présents au lendemain de la tragédie.

Dans quelle mesure l'Initiative vient-elle compléter l'offre de services de financement? Le gouvernement fédéral est-il nécessaire vu le rôle qu'il joue?

- L'aide de DEC est venue compléter celle offerte par d'autres programmes, décrets et fonds mis en place dans les mois ayant suivi la tragédie, selon les différentes sources interrogées à ce sujet.

Quel a été le degré de collaboration et de concertation entre DEC et les partenaires pour la mise en œuvre de l'Initiative?

- La présence sur le terrain d'une équipe dédiée de DEC a permis d'établir une collaboration que les autres intervenants ont qualifiée d'excellente. Elle a aussi permis à DEC de bien comprendre les défis et d'offrir un accompagnement adéquat aux entreprises et organismes touchés.

Dans quelle mesure l'Initiative s'inscrit-elle dans les priorités du gouvernement du Canada?

- L'Initiative correspond aux priorités gouvernementales soulignées par l'appui financier réitéré du gouvernement et elle est harmonisée avec le résultat stratégique de DEC, soit contribuer à la croissance de l'économie des régions du Québec.

Dans quelle mesure l'Initiative a-t-elle contribué à l'atteinte des résultats immédiats et intermédiaires? Quels sont les facteurs internes ou externes ayant contribué ou nui à l'atteinte des résultats?

- Bien que l'Initiative ne soit pas associée à des cibles précises, les résultats préliminaires sont positifs. L'effet de levier est de 2,42 \$, et les trois entreprises aidées ayant terminé leur projet depuis deux ans ont augmenté leur chiffre d'affaires.

Y a-t-il eu des problèmes ou des facteurs facilitants lors de la conception ou de la mise en œuvre de l'Initiative? Y a-t-il des leçons à retenir?

- La conception de l'Initiative a été réussie et a permis de répondre aux besoins.

- ❑ De façon générale, la mise en œuvre de l'Initiative a été un succès. Tant les intervenants du milieu et les partenaires financiers que les promoteurs sont très satisfaits des services de DEC et de sa collaboration.
- ❑ La présence sur le terrain et l'implication dans les activités du milieu sont importantes à l'étape de la mise en œuvre de telles initiatives. Cette présence permet notamment de mieux adapter l'intervention aux besoins et d'assurer la complémentarité avec les autres intervenants.
- ❑ Pour assurer une présence sur place, il est nécessaire de planifier un budget de fonctionnement permettant de se doter d'une équipe dédiée et couvrir les coûts de déplacement.

Recommandations et échéanciers

- ❑ **Recommandation 1** : Afin de pouvoir mesurer l'atteinte des résultats lors de l'évaluation sommative qui doit avoir lieu en 2021-2022, DEC devrait établir des cibles pour cette initiative. Aussi, DEC devrait systématiquement établir les cibles pour ses programmes et initiatives dès leur conception.
 - Date d'achèvement : 30 juin 2018
- ❑ **Recommandation 2** : À la lumière de la conception et de la mise en œuvre réussie de cette initiative, DEC devrait prévoir un budget de fonctionnement additionnel pour assurer la présence active d'une équipe dédiée sur le territoire à desservir lors de futures initiatives similaires.
 - En continu

Introduction

Le 6 juillet 2013, un train transportant 7,5 millions de litres de pétrole brut a déraillé et explosé au centre-ville de Lac-Mégantic, ce qui a causé la mort de 47 personnes et occasionné des dommages importants. Plusieurs bâtiments du centre-ville ont été complètement détruits lors de l'accident, et les berges du lac Mégantic et de la rivière Chaudière ont été contaminées, tout comme les réseaux d'aqueduc et d'égout de la municipalité.

Le 22 juillet 2013, le gouvernement du Canada a annoncé l'octroi d'une aide financière de 60 M\$ en vue d'appuyer les efforts d'intervention et de rétablissement à Lac-Mégantic. De ce montant, une première somme de 25 M\$ a été versée à Sécurité publique Canada pour répondre aux besoins d'intervention et de rétablissement immédiats (secours et évacuation, mesures de sécurité à court terme, enlèvement des matières dangereuses, etc.). Un montant subséquent de 35 M\$ sur sept ans a été accordé à Développement économique Canada pour les régions du Québec (DEC) pour la mise en œuvre de l'*Initiative de relance économique pour Lac-Mégantic* (ci-après appelée l'Initiative). Le 6 décembre 2013, DEC a annoncé la mise en œuvre de cette initiative.

Le rapport d'évaluation comprend six sections. La première décrit l'approche de mise en œuvre et les modalités de l'Initiative. La deuxième détaille les composantes de la stratégie d'évaluation. Les trois sections subséquentes présentent les constats sur la pertinence, l'efficacité et l'efficience de l'Initiative. Enfin, la section six présente un plan d'action.

1. Description de l'Initiative

Approche de mise en œuvre

L'Initiative est entrée en vigueur le 6 juillet 2013 et se terminera le 31 mars 2020. L'enveloppe globale prévue est de 35 M\$, soit 33,9 M\$ en subventions et contributions, et 1,1 M\$ en frais de fonctionnement. L'Initiative vise à appuyer des projets qui contribuent à la relance de l'activité économique de Lac-Mégantic. L'approche de mise en œuvre comprend trois volets.

1. **Aide directe à la reconstruction du centre-ville de Lac-Mégantic :** jusqu'à 20 M\$ sont consacrés à ce volet, notamment destiné aux projets de mise à niveau, d'amélioration ou de construction d'infrastructures

publiques (p. ex. : plan de reconstruction du centre-ville à la suite du sinistre, infrastructures pour la construction du nouveau centre-ville);

2. **Aide directe aux entreprises** : Jusqu'à 10 M\$ sont dédiés à ce volet, qui vise le maintien et le développement des activités des entreprises à court, moyen et long termes (p. ex. : rétablissement et relocalisation d'entreprises et d'organismes viables, démarrage de nouvelles entreprises et développement d'entreprises existantes);
3. **Fonds d'investissement** : Jusqu'à 5 M\$ sont consacrés à la relance économique et commerciale ainsi qu'aux infrastructures communautaires.

Au 31 mars 2016, 22 projets avaient été approuvés pour une aide totale de 21,6 M\$ auprès de 10 petites et moyennes entreprises (PME) et de deux organisations à but non lucratif (OBNL), soit la Ville de Lac-Mégantic et la Société d'aide au développement des collectivités (SADC) de la région de Mégantic. Parmi les projets financés figure une entente de 5 M\$ avec la SADC de la région de Mégantic pour la création de deux fonds d'investissement. Le Fonds pour la relance économique permet à la SADC de financer des projets de moindre envergure que ceux généralement appuyés par DEC. Le Fonds pour les infrastructures communautaires, pour sa part, a été créé pour la réalisation de projets visant à améliorer le milieu de vie.

Tableau 1

Répartition des projets et de l'aide octroyée par volet au 31 mars 2016

Volet	Type de soutien	Nombre de projets	Clients	Aide autorisée
Aide aux entreprises	Soutien aux PME touchées directement ou indirectement par le sinistre	13	10 PME	7,6 M\$
Aide à la reconstruction	Reconstruction	8	Ville de Lac-Mégantic	9 M\$
Fonds d'investissement	Fonds de relance économique Fonds d'infrastructures communautaires	1	SADC de la région de Mégantic	5 M\$
TOTAL*		22		21,6 M\$

Source : Hermès

Modalités

Cette initiative s'insère dans le pilier *Renforcement de l'économie des collectivités*, le troisième pilier du *Programme de développement économique du Québec* (PDEQ). Pour être admissibles, les projets devaient être réalisés dans la ville de Lac-Mégantic. Les activités autorisées du pilier 3 du PDEQ incluaient celles des deux premiers piliers du programme, soit *Développement des entreprises* et *Développement économique des régions*, ainsi que des projets comme la mise à niveau, l'amélioration ou la nouvelle construction d'infrastructures publiques (p. ex. : routes et rues, chemins de fer, systèmes de traitement des eaux, systèmes d'aqueduc et d'égouts, bibliothèques, centres récréatifs et communautaires, parcs ou aménagements pour regroupement de commerces). Le taux d'aide pouvait atteindre 100 % pour tous les projets (PME et OBNL), et la limite du cumul de l'aide gouvernementale était de 100 % des coûts admissibles. Par ailleurs, bien que l'Initiative ait été annoncée le 6 décembre 2013, les coûts étaient rétroactivement admissibles en date du 6 juillet 2013, date de la tragédie.

2. Stratégie d'évaluation

Mandat et stratégie d'évaluation

DEC s'est engagée à réaliser une évaluation intégrée à celle du PDEQ en 2016-2017 et à fournir une mise à jour de ses résultats dans l'évaluation du PDEQ de 2021-2022.

Méthodologie

L'évaluation porte sur les 22 projets approuvés entre le 6 juillet 2013 et le 31 mars 2016. L'exercice d'évaluation s'appuie sur l'analyse des données administratives, une recension des écrits, des entrevues avec les intervenants et un sondage auprès des bénéficiaires. Les objectifs et les paramètres des outils de collecte retenus sont présentés dans le tableau 2.

Limites de l'évaluation

- ❑ Au moment de l'évaluation, 12 des 22 projets étaient terminés, et moins de la moitié des fonds avaient été dépensés (15,7 M\$/35 M\$ = 45 %).
- ❑ Il n'y a pas de cibles établies pour cette initiative.

- ❑ L'évaluation se concentre davantage sur la mise en œuvre et les résultats immédiats que sur les résultats intermédiaires et finaux. Les données sur le rendement sont encore incomplètes, notamment en raison de la mise en œuvre récente de l'Initiative.
- ❑ Dans la section « Efficacité », les indicateurs comme le nombre d'emplois créés et maintenus grâce aux projets financés par DEC et grâce à la SADC s'appuient sur des sources distinctes. Dans le premier cas, les indicateurs sont évalués à partir des états financiers des promoteurs, tandis que dans le deuxième, l'information a été recueillie par l'entremise d'un sondage téléphonique réalisé par la SADC.

Afin d'atténuer ces limites, les informations recueillies ont été validées en consultant les intervenants de DEC et des documents administratifs.

Tableau 2

Objectifs et paramètres des outils de collecte de données

Outil	Objectif	Paramètres
Analyse des données administratives	Vérifier le profil des entreprises et compléter les données d'enquêtes	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Exemples de documents consultés : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse des projets et montage financier ▪ Revue médiatique ▪ Plan de faisabilité
Recension des écrits	Valider l'identification des besoins et l'alignement avec les priorités gouvernementales	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Exemples de documents consultés : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'évaluation ▪ Documentation officielle du gouvernement fédéral
Entrevues	Obtenir le point de vue des différents intervenants sur la pertinence, l'efficacité et l'efficience de l'Initiative	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Neuf entrevues semi-dirigées auprès des personnes suivantes : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Représentants de DEC ▪ Bailleurs de fonds ▪ Intervenants du milieu ▪ Clients de DEC
Sondage	Obtenir le point de vue de clients sur les impacts et les conséquences de l'Initiative pour leur organisation	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Six clients contactés entre mai et juillet 2016 par une firme spécialisée

3. Constats sur la pertinence

Quels étaient les besoins ciblés par l'Initiative?

- L'Initiative a ciblé la relance de l'activité économique à la suite des dommages importants liés à l'accident survenu à Lac-Mégantic. Les infrastructures du centre-ville ont été détruites ou endommagées, le sol et les cours d'eau ont été contaminés, plusieurs commerces ont été sinistrés et certaines entreprises du parc industriel ont subi des impacts négatifs indirects tels que des coûts de transport élevés causés par l'inaccessibilité du transport ferroviaire.

La Ville de Lac-Mégantic, située dans la municipalité régionale de comté (MRC) Le Granit, a une base économique fortement axée sur le secteur manufacturier dont principalement la foresterie et le textile¹. Loin des grands centres, cette MRC connaît des problèmes importants liés à la main-d'œuvre et à un solde migratoire négatif. Avant même la tragédie, la Ville de Lac-Mégantic, centre régional important de la MRC, avait une économie peu diversifiée et subissait un manque de main-d'œuvre. La présence d'attraits touristiques tels que le parc national du Mont-Mégantic et de nombreux monts et lacs sont toutefois des atouts pour le développement d'une industrie touristique locale.

Au lendemain de l'accident ferroviaire, les dommages économiques étaient importants, les infrastructures du centre-ville étaient détruites ou endommagées, le sol et les cours d'eau étaient contaminés, plusieurs commerces étaient sinistrés et certaines entreprises du parc industriel subissaient des impacts négatifs indirects tels que des coûts de transport élevés causés par l'inaccessibilité du transport ferroviaire.

Tandis que Sécurité publique Canada appuyait la reconstruction d'infrastructures existantes et la décontamination, l'Initiative de DEC a ciblé la relance de l'activité économique en appuyant les PME touchées par les dommages ainsi que les projets d'amélioration d'infrastructures existantes ou d'installation de nouvelles infrastructures. Au total, 74 locaux commerciaux se situaient dans la zone évacuée et 39 autres étaient dans la zone jaune, évacuée par précaution. Les locataires ont dû être

¹ Source : <http://www.cldgranit.qc.ca/industrie.php>

relocalisés, et d'autres commerces ont également subi une baisse de clientèle due à la difficulté d'accès.

Les besoins qui prévalaient au lancement de l'Initiative sont-ils toujours présents?

- Les besoins urgents ayant suivi l'accident ont été réglés. Il reste encore quelques travaux de reconstruction et des efforts à faire pour augmenter l'achalandage des commerces locaux. Les besoins qui existaient avant l'accident sont toujours présents : faible diversification, manque de main-d'œuvre et solde migratoire négatif.

Selon les informations recueillies, les besoins ont évolué depuis la tragédie. Au moment de la collecte de données, soit au printemps et à l'été 2016, la décontamination était terminée et les commerces désirant poursuivre leurs activités avaient été relocalisés. Les besoins économiques de la ville consistaient maintenant à attirer de la main-d'œuvre, à rebâtir et redynamiser le centre-ville, à augmenter l'achalandage local et à poursuivre les efforts de diversification. Il fallait rattraper la fuite commerciale, certains consommateurs ayant délaissé des commerces locaux rendus inaccessibles. En ce qui a trait aux infrastructures, la reconstruction du centre-ville était complétée. Les rues et les trottoirs ont été reconstruits, de même que certains immeubles. D'autres seront reconstruits à mesure que les projets seront mis en œuvre.

Sur le plan des entreprises, certains entrepreneurs ayant répondu au sondage téléphonique ont indiqué ne pas avoir de nouveaux besoins alors que d'autres ont mentionné le besoin d'accroître leur productivité et leur expansion. En entrevue, des entrepreneurs et des représentants d'OBNL ont déclaré avoir des besoins en main-d'œuvre. Les intervenants du milieu ont aussi mentionné parmi les enjeux importants la nécessité d'attirer des industries et d'augmenter l'achalandage local.

Depuis la tragédie, la construction d'une voie ferrée de contournement du centre-ville est une préoccupation importante des résidents de Lac-Mégantic. Une étude de faisabilité financée conjointement avec le gouvernement du Québec devrait être réalisée.

Dans quelle mesure l'Initiative a-t-elle répondu aux besoins?

- Au 31 mars 2016, 64 % des montants de subventions et contributions avaient été autorisés et l'aide octroyée progressait selon les prévisions.
- Les propos recueillis lors des entrevues indiquent que l'aide non remboursable octroyée pour la relocalisation des commerces sinistrés a répondu à un besoin important; dans le cas de certains commerces, l'aide de DEC a été quasi essentielle à leur survie.
- La variété de projets répartis selon les trois volets de l'Initiative a permis de répondre aux multiples enjeux économiques présents au lendemain de la tragédie.

Le tableau 3 présente les projets et les montants de l'aide octroyée selon les volets d'intervention. Dans les volets visant le soutien aux PME et aux OBNL, 10 entreprises ont été aidées, pour un total de 13 projets (trois entreprises ayant réalisé deux projets chacune). En plus de cinq commerces sinistrés, l'Initiative a soutenu trois entreprises ayant engagé des coûts supplémentaires en l'absence du service ferroviaire, un projet de démarrage d'entreprise et quatre projets visant à accroître la productivité.

Tableau 3

Répartition des projets et de l'aide octroyée par volet au 31 mars 2016

Volet	Type de soutien	Nombre de projets	Aide autorisée
Aide aux entreprises	Soutien à des PME/OBNL non sinistrées	5	4 600 000 \$
	Soutien à des PME/OBNL indirectement touchées par le sinistre	3	652 506 \$
	Soutien à des PME sinistrées	5	2 275 000 \$
Aide à la reconstruction	Reconstruction	8	9 036 950 \$
Fonds d'investissement	Fonds de relance économique Fonds d'infrastructure communautaires	1	5 000 000 \$
TOTAL*		22	21 564 456 \$

Source : Hermès

Selon certains intervenants interrogés, l'Initiative était complémentaire aux interventions des autres bailleurs de fonds et répondait aux besoins. D'après eux, l'aide non remboursable octroyée pour la relocalisation des commerces sinistrés venait répondre à un besoin important. Ils affirment que l'aide de DEC a été quasi essentielle à la survie de ces commerces. D'autres auraient redémarré, mais avec un niveau d'endettement élevé.

Aussi, selon certains intervenants du milieu interrogés en entrevue, l'aide de DEC aurait pu être plus universelle et permettre l'octroi de fonds à de plus petits commerces. Ceci dit, les fonds de 5 M\$ octroyés à la SADC visent précisément les petits projets non admissibles à l'aide directe de DEC.

L'aide fournie grâce au volet Reconstruction progresse selon les prévisions, et la Ville doit maintenant se pencher sur le choix des projets majeurs qu'elle compte réaliser. Ce volet a permis le financement de huit projets : un plan de relance, la mise en place et l'exploitation d'un bureau de projet, la construction de quais, la réfection de rues, la création d'un parcours piétonnier, la conception de 47 sculptures (deux projets) et l'étude de faisabilité d'une voie de contournement.

Dans quelle mesure l'Initiative vient-elle compléter l'offre de services de financement? Le gouvernement fédéral est-il nécessaire vu le rôle qu'il joue?

- L'aide de DEC est venue compléter celle offerte par d'autres programmes, décrets et fonds mis en place dans les mois ayant suivi la tragédie, selon les différentes sources interrogées à ce sujet.

Les circonstances, à Lac-Mégantic, étaient uniques et nécessitaient que le gouvernement intervienne rapidement et adopte une approche exceptionnelle en appui aux sinistrés. À l'époque, le premier ministre a demandé au ministre de DEC de concevoir et de mettre en œuvre rapidement un programme ponctuel pour la relance économique et la reconstruction. La collaboration avec le gouvernement du Québec et les autres partenaires financiers, et la complémentarité avec leurs programmes, ont été assurés grâce à une présence accrue de DEC sur le terrain. Le budget de fonctionnement prévoyait notamment que cette présence permettrait de bien comprendre les besoins du milieu et de coordonner la mise en œuvre et l'élaboration d'un plan de développement avec tous les autres intervenants. L'aide de DEC a été

complémentaire à celle d'autres programmes, décrets et fonds mis en place dans les mois ayant suivi la tragédie. Ces autres initiatives sont présentées au tableau 4.

Tableau 4

Autres initiatives complémentaires à l'aide de DEC

Ordre de gouverne- ment	Organisation	Initiative	Aide estimée (M\$)
Fédéral	Sécurité publique Canada	Mesures d'urgence	25
		Décontamination du centre-ville, du lac et de la rivière Chaudière	47,5
Provincial	Ministère de la Sécurité publique (MSP) du Québec	Mesures d'urgence et de rétablissement	50
	Ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques du Québec	Décontamination du centre-ville, du lac et de la rivière Chaudière	47,5
	Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation (MESI) du Québec	Fonds d'aide à l'économie pour soutenir le développement économique et touristique de la ville de Lac-Mégantic	10
	Ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire (MAMOT) du Québec	Rachat des bâtiments sinistrés Projet de réinstallation et d'appui à la Ville	55
Local et autres	Fonds Avenir Lac- Mégantic	Fonds de la Ville appuyant des projets de reconstruction du centre-ville	4
	Croix-Rouge canadienne	Dons octroyés à des entreprises pour leur relocalisation sur un total de 14 M\$	3

Lors du sondage, quatre répondants sur six ont affirmé qu'ils n'avaient pas essayé d'obtenir du financement d'autres bailleurs de fonds alors que les deux autres avaient fait des demandes auprès du ministère de la Sécurité publique, de la Croix-Rouge, de la SADC, du Fonds Avenir Lac-Mégantic et d'une institution financière. Aussi, quatre répondants ont mentionné que la raison principale qui les avait amenés à demander un appui financier à DEC était que cet appui était nécessaire pour compléter le montage

financier de leur projet. Selon l'enquête auprès des clients, quatre répondants jugeaient que les conditions de financement de DEC étaient plus avantageuses que celles des autres bailleurs de fonds et deux répondants jugeaient qu'elles n'étaient ni plus ni moins avantageuses. De plus, deux répondants ont mentionné la disponibilité et la facilité de traitement de leur demande comme éléments distinguant avantageusement DEC des autres bailleurs de fonds.

Quel a été le degré de collaboration et de concertation entre DEC et les partenaires pour la mise en œuvre de l'Initiative?

- La présence sur le terrain d'une équipe dédiée de DEC a permis d'établir une collaboration que les autres intervenants ont qualifiée d'excellente. Elle a aussi permis à DEC de bien comprendre les défis et d'offrir un accompagnement adéquat aux entreprises et organismes touchés.

Une équipe dédiée de DEC a été mise en place et s'est rendue à Lac-Mégantic régulièrement pour s'assurer de bien comprendre les besoins, de participer au processus de planification et d'accompagner les entreprises et organismes touchés. Cette approche a permis de maintenir une présence fédérale visible sur le territoire tout au long de la mise en œuvre de l'Initiative. De nombreux intervenants et partenaires ont témoigné qu'ils appréciaient la présence continue de DEC sur le terrain.

Pour coordonner l'aide, une table de concertation a eu lieu tous les mois pendant les 18 premiers mois ayant suivi la tragédie. Des représentants de DEC, du MAMOT, de la Croix-Rouge, du MESI, du MSP et de la Ville de Lac-Mégantic y siégeaient. À cela se sont ajoutées des rencontres fréquentes avec les intervenants économiques du milieu (SADC, Centre local de développement et Ville de Lac-Mégantic) pour s'assurer de bien comprendre les besoins et de faire les rajustements nécessaires, au besoin.

À l'initiative de DEC, de nombreuses sessions de travail ont eu lieu avec le MSP et le MAMOT pour coordonner l'aide, en particulier celle aux entreprises sinistrées et à la Ville. La collaboration Canada-Québec a été un facteur important de la réussite de l'Initiative pour DEC.

En entrevue, l'ensemble des répondants ont souligné l'excellente collaboration entre DEC et les autres partenaires. Certains ont mentionné que le degré de concertation et de coordination élevé a permis de

répondre adéquatement aux besoins et d'assurer la complémentarité de l'aide. La compétence, l'écoute et le professionnalisme du conseiller de DEC responsable de la mise en œuvre ont été soulignés à plusieurs reprises. Ceci est corroboré par les résultats du sondage : cinq répondants ont mentionné qu'il y a eu des échanges entre DEC et les autres bailleurs de fonds et que cela leur a permis d'obtenir du financement plus rapidement. À cet effet, un employé de DEC s'est vu décerner une mention honorifique par la Croix-Rouge canadienne pour souligner son dévouement et son engagement à l'égard du rétablissement de Lac-Mégantic.

Dans quelle mesure l'Initiative s'inscrit-elle dans les priorités du gouvernement du Canada?

- ❑ L'Initiative correspond aux priorités gouvernementales soulignées par l'appui financier réitéré du gouvernement et elle est harmonisée avec le résultat stratégique de DEC, soit contribuer à la croissance de l'économie des régions du Québec.

Les objectifs de l'Initiative correspondent aux priorités gouvernementales soulignées par l'appui financier du gouvernement.

- ❑ 22 juillet 2013² : le gouvernement annonce une aide de 60 M\$ pour la reconstruction, soit 25 M\$ versés au Québec pour les opérations de secours et d'évacuation ainsi que l'enlèvement des matières dangereuses, et 35 M\$ pour la relance économique
- ❑ 21 novembre 2013³ : le gouvernement annonce une aide de 95 M\$ pour la décontamination du centre-ville
- ❑ 6 juillet 2014⁴ : le gouvernement annonce qu'il restera solidaire et continuera de prendre des mesures concrètes pour aider la ville.

De plus, l'Initiative est harmonisée avec le résultat stratégique de DEC, soit contribuer à la croissance de l'économie des régions du Québec, et avec le résultat final, soit renforcer l'économie. Dans le passé, DEC est intervenu dans des activités de relance économique en mettant en œuvre de

² <http://www.securitepublique.gc.ca/cnt/nws/nws-rlss/2013/20130722-fra.aspx>

³ <http://ici.radio-canada.ca/regions/estrie/2013/11/21/001-annonce-harper-megantic.shtml>

⁴ <http://www.lapresse.ca/actualites/dossiers/tragedie-a-lac-megantic/201407/06/01-4781497-lac-megantic-harper-assure-que-son-gouvernement-restera-solidaire.php>

mesures spéciales d'aide à la suite de catastrophes naturelles. Deux de ces initiatives d'aide ponctuelles présentent des similarités avec l'Initiative évaluée sur le plan des objectifs de relance économique (une initiative ayant fait suite aux pluies diluviennes survenues au Saguenay en 1996 et l'autre ayant fait suite au verglas en 1998).

4. Constats sur l'efficacité

Dans quelle mesure l'Initiative a-t-elle contribué à l'atteinte des résultats immédiats et intermédiaires? Quels sont les facteurs internes ou externes ayant contribué ou nui à l'atteinte des résultats?

- ❑ Bien que l'Initiative ne soit pas associée à des cibles précises, les résultats préliminaires sont positifs.
- ❑ L'effet de levier est de 2,42 \$, et les trois entreprises aidées ayant terminé leur projet depuis deux ans ont augmenté leur chiffre d'affaires.

Bien que l'Initiative ne soit pas associée à des cibles précises, les résultats préliminaires sont positifs. À l'an 3 sur les sept années de l'Initiative :

- ❑ 64 % des montants de subventions et contributions alloués ont été autorisés, soit un total de 21,6 M\$ sur 33,9 M\$;
- ❑ 22 projets ont été financés auprès de 10 PME et de 2 OBNL, les OBNL étant la Ville de Lac-Mégantic (huit projets) et le Fonds d'investissement de 5 M\$ à la SADC Mégantic (les résultats de ce fonds sont présentés séparément dans la section suivante);
- ❑ 12 projets étaient terminés au moment de l'évaluation, mais seuls trois d'entre eux l'étaient depuis 2 ans ou plus.

Sur le plan des résultats, l'Initiative a permis notamment le démarrage d'une entreprise qui a débuté ses activités de fabrication en 2016. Selon un intervenant du milieu, le démarrage de cette entreprise de pointe favorise la diversification économique de Lac-Mégantic.

La valeur totale des contributions financières versées, à l'exclusion du Fonds de 5 M\$ de la SADC, s'élève à 16,6 M\$ pour des investissements totaux de

56,6 M\$ dans les entreprises et auprès de la Ville de Lac-Mégantic. Chaque dollar fourni par DEC a permis de générer 2,42 \$ d'investissement⁵.

Selon leurs états financiers, les trois PME ayant terminé leur projet ont augmenté leur chiffre d'affaires de 16 %, 24 % et 29 % respectivement. En ce qui a trait à la création d'emplois, les répondants ont déclaré avoir augmenté ou maintenu le nombre d'employés de leur entreprise.

La reprise de l'économie américaine a été mentionnée comme un facteur ayant contribué à l'atteinte des résultats. Parmi les facteurs négatifs, mentionnons l'absence d'accès aux commerces en raison de la fermeture de la rue principale.

Résultats du Fonds d'investissement de 5 M\$ de la SADC de la région de Mégantic

Après deux années de mise en œuvre du Fonds d'investissement de la SADC de la région de Mégantic, 3,1 M\$ ont été déboursés pour la réalisation de 36 projets. Comme présentées au tableau 5, les contributions versées par la SADC totalisent 2,9 M\$, auxquels s'ajoutent des frais de fonctionnement et une avance de fonds (près de 250 000 \$). Les contributions versées par la SADC ont généré des investissements totaux de 26,5 M\$ dans les entreprises et les infrastructures. Chaque dollar investi par la SADC a donc permis de générer 8 \$ d'investissement⁶. Les projets ont contribué au maintien et à la création de près de 500 emplois.

Tableau 5

Résultats du Fonds d'investissement de la SADC de la région de Mégantic

Années	Prêt	Contribution non remboursable	Nombre d'emplois créés et maintenus	Retombées locales
Fonds pour la relance économique				
2014-2015	1 896 300 \$	84 480 \$	438	23 403 000 \$
2015-2016	696 000 \$	29 340 \$	60	3 078 400 \$
Sous-total	2 592 300 \$	113 820 \$	498	26 481 400 \$
Fonds pour les infrastructures communautaires				
2015-2016	s/o	166 000 \$	s/o	s/o

Source : SADC de la région de Mégantic

⁵ Effet de levier de 2,42 \$ calculé selon la formule suivante : (56 626 050 \$ d'investissement totaux – 16 564 456 \$ de contributions versées)/16 564 456 \$ de contributions versées

⁶ Effet de levier de 8,22 \$ calculé selon la formule suivante : (26 481 400 \$ d'investissement totaux – 2 872 120 \$ de contributions versées)/2 872 120 \$ de contributions versées

5. Constats sur l'efficacité

Y a-t-il eu des problèmes/facteurs facilitants lors de la conception et de la mise en œuvre de l'Initiative?

- La conception de l'Initiative a été réussie et a permis de répondre aux besoins. De façon générale, la mise en œuvre de l'Initiative a été un succès. Tant les intervenants du milieu et les partenaires financiers que les promoteurs sont très satisfaits des services de DEC et de sa collaboration.

Selon un des responsables de la mise en œuvre de l'Initiative, la conception a été réussie et a permis de répondre aux besoins. En établissant des modalités flexibles, DEC a pu s'adapter aux besoins et octroyer des contributions non remboursables à des entreprises sinistrées. Le Fonds de 5 M\$ accordé à la SADC de la région de Mégantic a également facilité l'accès à de plus petites contributions.

Dans le cadre du sondage, les six répondants interrogés se sont dits très satisfaits de la qualité des services offerts par DEC. Ils étaient tous « plutôt en accord » ou « tout à fait en accord » avec les faits suivants : a) les délais de traitement sont raisonnables, b) les services sont accessibles, c) les renseignements fournis répondent à leurs besoins et d) les formalités sont simples et faciles à comprendre. En entrevue, tant les intervenants du milieu et les partenaires financiers que les promoteurs se sont dits très satisfaits des services de DEC et de sa collaboration.

Y a-t-il des leçons à retenir de la conception et de la mise en œuvre de l'Initiative?

- La présence sur le terrain et l'implication dans les activités du milieu sont importantes à l'étape de la mise en œuvre de telles initiatives. Cette présence permet notamment de mieux adapter l'intervention aux besoins et d'assurer la complémentarité avec les autres intervenants.
- Pour assurer une présence sur place, il est nécessaire de planifier un budget de fonctionnement permettant de se doter d'une équipe dédiée et couvrir les coûts de déplacement.

Selon deux intervenants du milieu et un promoteur, DEC devrait s'assurer d'avoir une bonne connaissance du milieu et des besoins pour faciliter la mise en œuvre d'initiatives similaires. Un des deux intervenants du milieu interrogés a indiqué que DEC aurait dû les consulter à l'étape de la conception de l'Initiative pour connaître les besoins; un autre souligne l'importance de faire participer les employés et les élus municipaux lors de sinistres tels que celui de Lac-Mégantic.

Les responsables de la mise en œuvre à DEC abondent dans le même sens en affirmant que l'implication dans les activités du milieu, la présence et l'écoute sont importantes lors de la mise en œuvre de telles initiatives. Selon eux, cette présence permet d'anticiper les projets, d'adapter l'intervention aux besoins et d'assurer la complémentarité avec les autres intervenants. Pour assurer une présence sur place, il est nécessaire de se doter d'une équipe dédiée et d'un budget de fonctionnement permettant de couvrir les coûts de déplacement.

6. Plan d'action

Recommandations	Réponses de la gestion	Échéanciers
Afin de pouvoir mesurer l'atteinte des résultats lors de l'évaluation sommative qui doit avoir lieu en 2021-2022, DEC devrait établir les cibles pour cette initiative. Aussi, DEC devrait systématiquement établir des cibles pour ses programmes et initiatives dès leur conception.	Dans le contexte de la nouvelle Politique sur les résultats, les cibles des prochaines initiatives seront établies à l'étape de la conception pour assurer la cohérence avec les résultats ministériels et les interventions de DEC.	Lors de nouvelles initiatives, les nouveaux gabarits prescrits pour les mémoires au Cabinet et les présentations au Conseil du Trésor prévoient une annexe portant sur les résultats, indicateurs et cibles.
	De plus, des cibles et indicateurs seront préparés pour les initiatives Chrysotile et Lac-Mégantic, en conformité avec les exigences de la Politique sur les résultats.	30 juin 2018
À la lumière de la conception et de la mise en œuvre réussie de cette initiative, DEC devrait prévoir un budget de fonctionnement additionnel pour assurer la présence active d'une équipe dédiée sur le territoire à desservir lors de futures initiatives similaires.	Dans le contexte d'initiatives visant à appuyer des collectivités aux prises avec d'importants enjeux liés au développement économique, DEC reconnaît qu'une attention accrue doit être portée à l'écoute des besoins et à la collaboration avec les parties prenantes pour assurer l'efficacité de l'intervention. De ce fait, des ressources dédiées devraient être prévues pour assurer une présence active sur le terrain.	En continu

Centres de responsabilités concernés

- ❑ Direction générale des politiques, de la recherche et des programmes (DGPRP)
- ❑ Direction du développement d'affaires et infrastructures (DAI)

