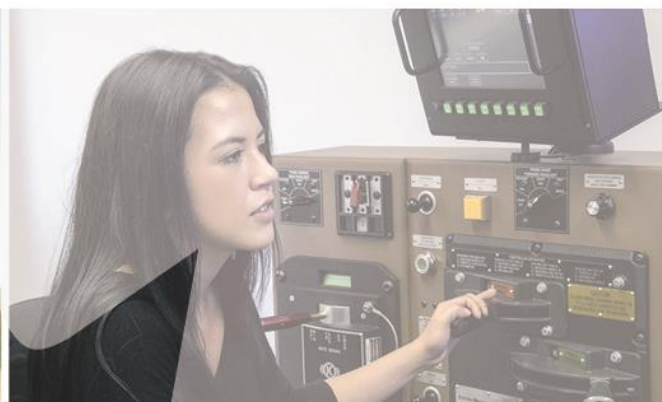




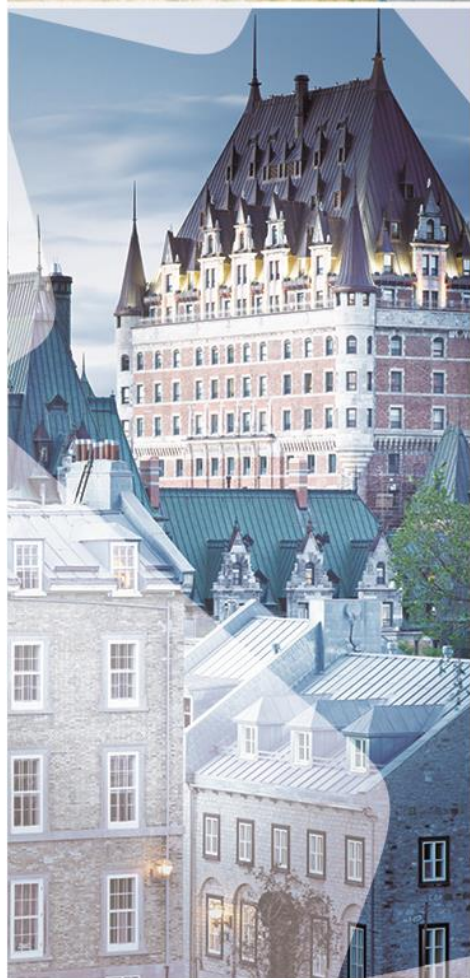
Développement  
économique Canada  
pour les régions du Québec

Canada Economic  
Development  
for Quebec Regions



**ÉVALUATION DE MI-  
PARCOURS DE L'INITIATIVE  
CANADIENNE DE  
DIVERSIFICATION  
ÉCONOMIQUE DES  
COLLECTIVITÉS TRIBUTAIRES  
DU CHRYSOTILE**

**2017**



**Publié par**

Développement économique Canada pour les  
régions du Québec

Montréal (Québec) H3B 2T9

**[www.dec-ced.gc.ca](http://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** : lu90-4/58-2018F-PDF

**ISBN ou ISSN** : 978-0-660-24337-5

## Table des matières

Sommaire .....	1
Introduction.....	4
1. Description de l'Initiative .....	5
2. Stratégie d'évaluation .....	6
3. Constats sur la pertinence.....	7
4. Constats sur l'efficacité .....	16
5. Constats sur l'efficience .....	18
6. Plan d'action .....	20

## 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
MDDELCC	Ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte aux changements climatiques 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	Petite et moyenne entreprises
SADC	Société d'aide au développement des collectivités

## Liste des tableaux

Tableau 1	Objectifs et paramètres des outils de collecte	7
Tableau 2	Évolution de trois indicateurs sur la vitalité économique de 2002 à 2014	8
Tableau 3	Répartition des projets et de l'aide octroyée par volet, 31 mars 2016	10
Tableau 4	Répartition des projets selon les activités réalisées	11
Tableau 5	Nombre de partenaires par projet	14
Tableau 6	Répartition des partenaires par projet (un projet peut avoir plus d'un partenaire)	14

## Liste des figures

Figure 1	Aide autorisée en date du 31 mars 2016 (en %)	11
Figure 2	Caractère incitatif de l'aide financière de DEC (n = 21 répondants)	12

## Sommaire

DEC soutient l'activité économique des collectivités du Québec qui vivent un choc économique, qui ont d'importants enjeux de développement économique ou des occasions porteuses d'avenir à saisir.

Ce rapport présente les résultats de *l'Initiative canadienne de diversification économique des collectivités tributaires du chrysotile* (ci-après nommée l'Initiative).

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

- ❑ Suite aux importantes pertes d'emplois dans le secteur minier, les deux MRC ciblées par l'Initiative nécessitaient des efforts de diversification, du support aux entreprises et la mise sur pied d'infrastructures.
- ❑ Les besoins à l'origine de l'Initiative sont toujours présents.
- ❑ L'aide octroyée progresse selon les prévisions : à l'an 3 sur les sept années de l'Initiative, 22 % de l'enveloppe a été dépensée.
- ❑ Les projets d'entreprises et d'infrastructures appuyés par DEC étaient dans des secteurs industriels variés. L'aide de DEC était essentielle à la réalisation de la majorité de ces projets.

### Dans quelle mesure l'Initiative complète-t-elle l'offre de services de financement? Le rôle du gouvernement fédéral est-il nécessaire?

- ❑ L'Initiative est complémentaire au Fonds de diversification économique de la MRC des Sources du Gouvernement du Québec.
- ❑ Parmi les offres de financement disponibles pour les promoteurs, trois éléments ressortent : 1) la moitié des répondants n'ont pas essayé d'obtenir du financement ailleurs; 2) les projets comptent peu de partenaires financiers, et 3) les conditions de DEC étaient avantageuses.
- ❑ La présence sur le terrain d'une équipe dédiée a permis d'établir une collaboration que les partenaires ont qualifiée d'excellente.

### Dans quelle mesure l'Initiative est-elle en lien avec les priorités du gouvernement?

- L'Initiative est en lien avec le Plan d'action économique du gouvernement fédéral, avec les priorités actuelles de même qu'avec le résultat stratégique de DEC qui est de contribuer à la croissance de l'économie du Québec.

### Dans quelle mesure l'Initiative a-t-elle contribué à l'atteinte des résultats attendus? Quels facteurs internes ou externes ont contribué ou nui à l'atteinte des résultats?

- Bien que l'Initiative n'ait pas de cibles de résultats, les résultats préliminaires sont positifs. L'effet de levier est de 1,52 \$ et les entreprises qui ont bénéficié d'une aide ont toutes augmenté leur chiffre d'affaires et elles ont soit maintenu ou augmenté leur nombre d'employés.

### Y a-t-il eu des problèmes ou facteurs facilitants lors de sa conception et sa mise en œuvre? Y a-t-il eu des leçons apprises lors de ces étapes?

- De façon générale, la conception et la mise en œuvre de l'Initiative ont été réussies et des assouplissements ont été apportés aux critères d'admissibilité pour répondre aux besoins.
- Les ressources humaines et financières dédiées à l'Initiative et les déplacements fréquents d'une équipe sur place sont des conditions favorables à la mise en œuvre de telles initiatives.

## 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

L'industrie de l'amiante chrysotile a été une importante source d'emplois dans les collectivités de Thetford Mines (MRC des Appalaches) et d'Asbestos (MRC des Sources) pendant de nombreuses années. Plusieurs pays en ayant interdit l'utilisation en raison de préoccupations liées à la santé soulevées notamment par l'Organisation mondiale de la santé, la demande d'amiante chrysotile a chuté de façon importante.

Cette baisse de la demande a mené à une interruption des activités minières dans ce secteur<sup>1</sup>. Suite au déclin de cette industrie, les deux MRC étaient à la recherche de moyens de diversifier leur économie et de créer de l'emploi.

En 2011, les deux dernières mines d'amiante chrysotile ont fermé, entraînant une perte d'emplois. En septembre 2012, le gouvernement du Canada a annoncé qu'il ne s'opposerait plus à l'inclusion du chrysotile à l'Annexe III de la *Convention de Rotterdam sur la procédure de consentement préalable en connaissance de cause applicable dans le cas de certains produits chimiques et pesticides dangereux qui font l'objet du commerce international* (ci-après « la liste de la Convention de Rotterdam »). Puis, en mars 2013, le gouvernement du Canada a proposé dans le Plan d'action économique de verser 50 M\$ à DEC pour mettre en œuvre l'*Initiative canadienne de diversification économique des collectivités tributaires du chrysotile*.

Le rapport d'évaluation comprend six sections. La première décrit l'approche de livraison 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. Finalement, la section 6 présente un plan d'action.

---

<sup>1</sup> Alana Wilson, Institut Fraser, publié dans le Journal Le Devoir édition du 27 juillet 2012, <http://www.ledevoir.com/economie/actualites-economiques/355443/une-activite-economique-non-rentable>

## 1. Description de l'Initiative

### Approche de livraison

L'Initiative est en vigueur du 11 juin 2013 au 31 mars 2020. L'enveloppe budgétaire de 50 M\$ vise à appuyer les collectivités des MRC des Sources et des Appalaches touchées par la fin de l'industrie du chrysotile et à les accompagner dans leur transition afin de favoriser la croissance économique, notamment par le biais de la création et du renforcement des entreprises. L'enveloppe globale de l'Initiative est composée de 47,1 M\$ en subventions et contributions et d'environ 2,9 M\$ en fonctionnement.

L'Initiative comportait deux volets soit : 1) les projets de développement économique, autres que des infrastructures publiques, soumis par des entreprises et des organismes et 2) les projets d'infrastructure publique. L'action de DEC devait s'opérer dans un souci de cohérence et de complémentarité avec l'ensemble des ministères et organismes fédéraux et le gouvernement du Québec; ce dernier ayant également annoncé un montant de 50 M\$, mais uniquement pour la MRC des Sources. Ainsi, la distribution des fonds provinciaux devait être prise en considération lors de l'octroi des fonds de DEC.

Au 31 mars 2016, 33 projets avaient été approuvés pour une aide autorisée totalisant 23,1 M\$ auprès de 19 PME et de 14 OBNL (une PME et un OBNL ont chacun réalisé deux projets). Parmi les projets financés figure une entente de 5,1 M\$ conclue avec Capital Expansion région Thetford (CERT) pour le démarrage d'un nouveau fonds de capital de risque pour les entreprises de la MRC des Appalaches.

### 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 MRC des Sources ou la MRC des Appalaches. Les activités autorisées du pilier 3 incluaient celles des deux premiers piliers du programme, soit *Développement des entreprises* et *Développement économique des régions*, ainsi que des projets d'infrastructures publiques. Pour les infrastructures, les activités admissibles pouvaient porter sur des projets d'acquisition, de réfection ou d'implantation (construction)

d'infrastructures suivantes : routes, systèmes de traitement et de distribution d'eau potable, centres de gestion des déchets solides et de traitement des eaux usées et tout autre type d'infrastructure publique. Le taux d'aide était le même que ceux du PDEQ et le cumul de l'aide pouvait aller jusqu'à 50 % pour les projets d'immobilisation de PME, de 75 % pour tout autre type de projet PME et de 100 % pour les projets d'OBNL. Par ailleurs, des assouplissements ont été apportés par rapport aux modalités habituelles de financement du PDEQ : un congé de paiement plus long (3 ans au lieu de 2 ans) et une période de remboursement plus longue (7 ans au lieu de 5 ans).

## 2. Stratégie d'évaluation

### Mandat et stratégie de l'évaluation

Lors de la conception de l'Initiative, DEC s'était engagé à intégrer une évaluation de cette Initiative dans l'évaluation 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 33 projets approuvés au 31 mars 2016. L'exercice d'évaluation s'appuie sur l'analyse des données administratives, une recension des écrits, des entrevues et un sondage. Les objectifs et les paramètres de ces outils de collecte sont présentés dans le tableau 1.

### Limites de l'évaluation

- ❑ Le cinquième des fonds a été dépensé ( $10,8 \text{ M\$} / 50 \text{ M\$} = 22 \%$ ) et 12 des 33 projets n'étaient pas terminés au moment de l'évaluation. Seulement six projets étaient terminés depuis plus de deux ans;
- ❑ Il n'y a pas de cibles de résultat pour cette initiative;
- ❑ L'évaluation se concentre davantage sur la mise en œuvre et les résultats immédiats plutôt que sur les résultats intermédiaires et finaux. Bien que les résultats intermédiaires ne soient mesurés que deux ans après la fin du projet, l'évaluation a tenu compte des résultats préliminaires de trois projets terminés depuis plus d'un an.

Afin d'atténuer ces limites, des données provenant de plusieurs sources ont été analysées pour dégager des constats probants.

Tableau 1  
**Objectifs et paramètres des outils de collecte**

Outils de collecte	Objectifs	Paramètres
Analyse des données administratives	Vérifier le profil des entreprises et compléter les données d'enquêtes	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Exemple de documents consultés : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse de projets et montage financier</li> <li>▪ Revue médiatique</li> <li>▪ Plan de faisabilité</li> </ul> </li> </ul>
Recension des écrits	Valider l'identification des besoins et l'alignement avec les priorités gouvernementales	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Exemple de documents consultés : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapports d'évaluation</li> <li>▪ Documentation officielle du gouvernement fédéral</li> </ul> </li> </ul>
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"> <li>□ Sept entrevues semi-dirigées auprès de : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Représentants de DEC</li> <li>▪ Bailleurs de fonds</li> <li>▪ Intervenants du milieu</li> <li>▪ Clients de DEC</li> </ul> </li> </ul>
Sondage	Obtenir le point de vue des clients sur les impacts et les implications de l'Initiative pour leur organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 21 répondants (13 PME et 8 organismes) au sondage réalisé entre mai et juillet 2016 par une firme spécialisée</li> </ul>

### 3. Constats sur la pertinence

#### Quels étaient les besoins ciblés par l'Initiative?

- Suite aux importantes pertes d'emplois dans le secteur minier, les deux MRC ciblées par l'Initiative nécessitaient des efforts de diversification, du support pour les entreprises et la mise sur pied d'infrastructures.

De 2009 à 2014, la MRC des Sources et la MRC des Appalaches ont connu une croissance de leur population moins élevée que celle de l'ensemble du Québec (voir tableau 2). De 2002 à 2014, le revenu médian de la population de la MRC des Appalaches et de la MRC des Sources a augmenté, mais demeure moins élevé que celui de l'ensemble du Québec (environ 5 000 \$ de moins). Pour la même période, la MRC des Sources a connu une décroissance de son taux de travailleurs. La vitalité économique des deux MRC est globalement moindre que celle de l'ensemble du Québec. Selon deux intervenants du milieu en entrevue, les importantes pertes d'emplois dans le secteur minier nécessitaient des efforts de diversification, le support aux entreprises et la mise sur pied d'infrastructures.

Tableau 2

**Évolution de trois variables sur la vitalité économique de 2002 à 2014<sup>2</sup>**

Territoire	Revenu médian 2014	Variation du revenu médian 2002 à 2014	Taux d'accroissement annuel moyen de la population, 2009-2014	Variation du taux de travailleurs 2002-2014
MRC Appalaches	27 139 \$	+43,9 %	-1,3 %	+1,3 %
MRC des Sources	24 979 \$	+32,6 %	+1,3 %	-0,4 %
Province du Québec	31 714 \$	+43,3 %	+9,3 %	+0,5%

Source : Institut de la statistique du Québec, 2015.

La MRC des Sources, dont la ville principale est Asbestos, est située dans la région de l'Estrie et fait face à de nombreux défis, comme le vieillissement de la population et la dévitalisation du tissu industriel. La collectivité n'a pas réussi à se diversifier à la suite du ralentissement des activités minières, dont la fermeture de la mine Jeffrey qui était le plus gros employeur de la région. Le secteur primaire domine (exploitation minière et agricole), mais le développement d'industries secondaires et tertiaires dans le domaine de la transformation des aliments et l'offre de produits et d'activités touristiques demeurent possibles. La MRC des Sources est cependant isolée des grands axes routiers.

La MRC des Appalaches, dont la ville principale est Thetford Mines, est située dans la région de Chaudières-Appalaches et se diversifie

<sup>2</sup> ISQ, Décembre 2016, <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/economie/indice-vitalite-economique/index.html>

progressivement allant de l'exploitation minière vers les industries manufacturières et de services. Toutefois, la collectivité est confrontée à des défis persistants, notamment les suivants : faible productivité, revenu moyen bas, croissance négligeable de la population et population vieillissante. En outre, même si la MRC est située à mi-chemin entre la Ville de Québec et la frontière américaine, aucune route importante ne la relie directement aux grands axes routiers. La collectivité possède cependant des atouts qui pourraient appuyer la croissance comme un CÉGEP et deux centres collégiaux de transfert technologique, et elle offre du tourisme d'aventure et de l'écotourisme.

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

- ❑ Les besoins à l'origine de l'Initiative sont toujours présents.

Les besoins identifiés au début de l'Initiative sont toujours présents. Selon un intervenant de la MRC des Appalaches, il faudrait mettre sur pied des infrastructures économiques et poursuivre les efforts de diversification. Ceci est appuyé par un responsable de la mise en œuvre à DEC qui ajoute que la MRC des Sources doit attirer et lancer des entreprises.

Les entrepreneurs ayant répondu au sondage et ayant été interviewés ont mentionné les besoins suivants : des besoins relatifs à l'achat d'équipement, à l'automatisation et à l'efficacité opérationnelle et à l'agrandissement.

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

- ❑ L'aide octroyée progresse selon les prévisions : à l'an 3 sur les sept années de l'Initiative, 22 % de l'enveloppe a été dépensée.
- ❑ Les projets d'entreprises et d'infrastructures appuyés par DEC étaient dans des secteurs industriels variés. L'aide de DEC était essentielle à la réalisation de la majorité de ces projets.

L'aide dans les deux volets progresse selon les prévisions. À l'an 3 sur les sept années de l'Initiative, 49 % des fonds avaient été autorisés. La répartition des projets et de l'aide octroyée par volet au 31 mars 2016 est présentée dans le tableau 3.

Tableau 3

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

Volets	Nombre de projets	Aide autorisée
Volet Entreprises et Organismes	26	14 976 284 \$
Volet Infrastructures	7	8 141 556 \$
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>23 117 840 \$</b>

Source : Hermès

Dans le volet visant le soutien aux entreprises et organismes, DEC a appuyé 18 projets d'entreprises (une entreprise ayant réalisé deux projets) et sept projets d'organismes. À l'exception d'un projet situé dans la MRC des Sources, tous les projets dans ce volet sont situés dans la MRC des Appalaches. Le projet de fonds d'investissement, octroyé à un organisme, est également réalisé dans la MRC des Appalaches.

Dans le volet Infrastructures, six organismes et une entreprise<sup>3</sup> ont bénéficié d'une aide pour la réalisation de sept projets, dont deux terminés :

- ❑ Trois projets du volet Infrastructures sont situés dans la MRC des Sources et quatre dans la MRC des Appalaches.
- ❑ MRC des Sources : projet de 354 786 \$ (280 000 \$ en contributions non remboursables de DEC) pour le réaménagement et l'agrandissement du pavillon d'accueil du parc régional du Mont-Ham.
- ❑ MRC des Appalaches : projet de 536 851 \$ (200 000 \$ en contributions non remboursables de DEC) pour la construction d'un nouveau bâtiment dans le parc industriel à Theftford Mines visant à attirer de nouveaux projets d'investissement.

Les projets visaient pour la plupart la productivité et l'expansion par l'acquisition d'équipements, d'outils informatiques et de technologies et l'aménagement ou la construction d'installations (voir tableau 4). Un des projets d'importance est celui d'un incubateur d'entreprises qui vise

---

<sup>3</sup> Gaz Métro pour gazoduc du parc industriel d'Asbestos

notamment à accompagner des entrepreneurs pour la création et le démarrage de leur entreprise.

Tableau 4

**Répartition des projets selon les activités réalisées**

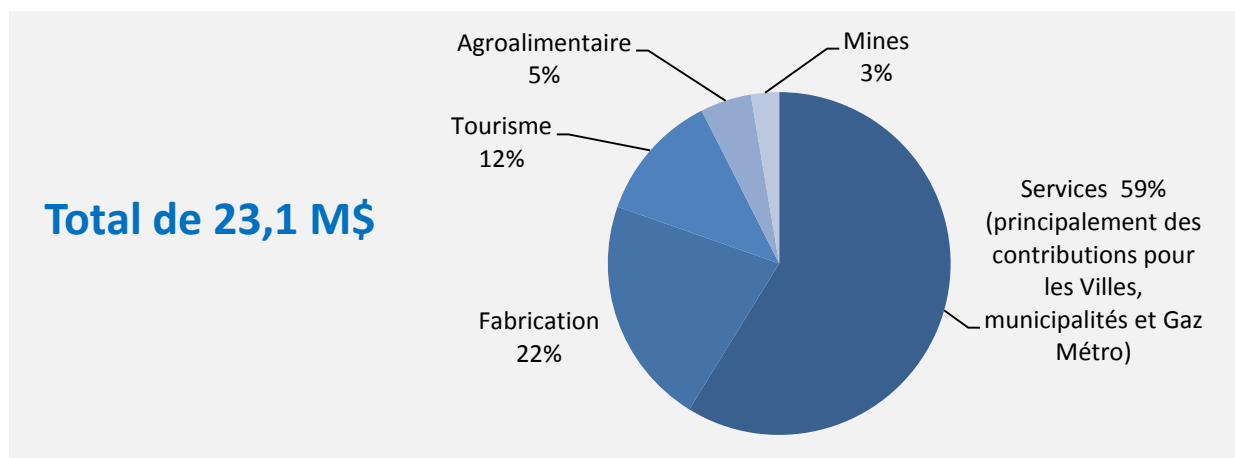
Activités principales réalisées par projet	Nombre de projets
Acquisition d'équipements, d'outils informatiques et de technologies	13
Aménagement ou construction des installations	9
Acquisition d'immobilisation	2
Mise à niveau ou expansion des installations	2
Services-conseils et d'accompagnement	2
Développement de stratégies (veilles, devis, études, diagnostics)	1
Développement d'une stratégie de marketing (produit, prix)	1
Capitalisation d'entreprises ou investissements dans un fonds	1
Activités de précommercialisation	1
Incubation d'entreprises	1

Source: Hermès

Par ailleurs, les entreprises et les organismes ayant bénéficié de l'Initiative sont dans des secteurs industriels variés (voir figure 1). La majorité de l'aide autorisée est toutefois concentrée dans le secteur des services.

Figure 1

**Aide autorisée en date du 31 mars 2016 (en %)**



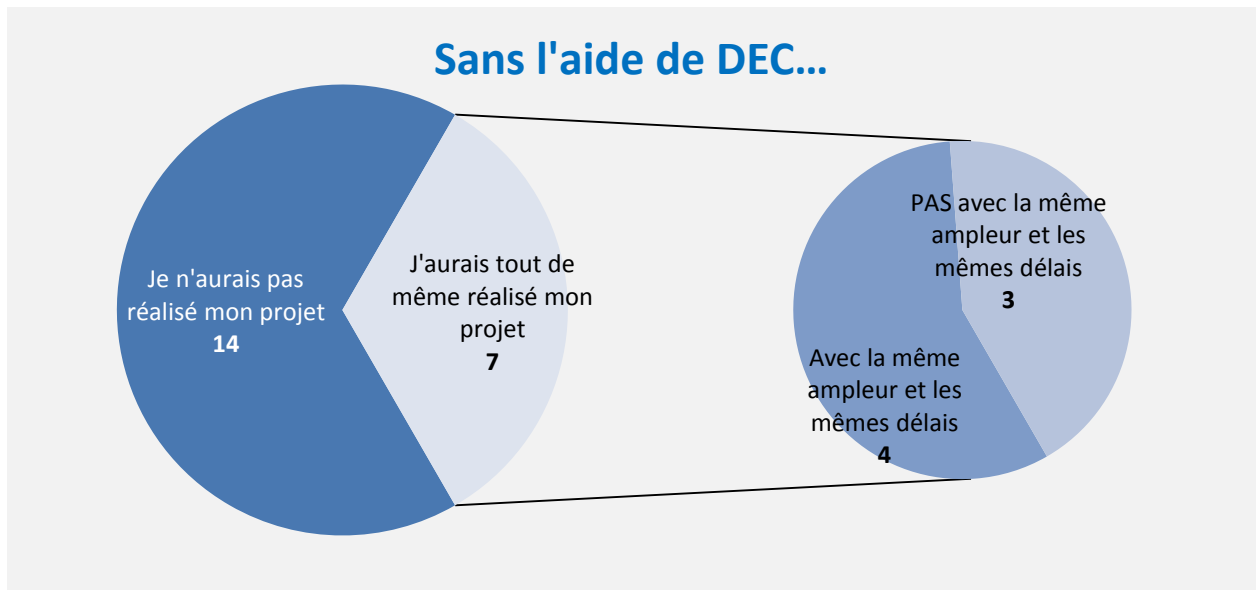
Source : Hermès



De plus, les réponses au sondage démontrent que l'aide de DEC était nécessaire : 14 des 21 répondants affirment qu'ils n'auraient pas réalisé leur projet sans l'aide de DEC et trois des sept autres répondants affirment qu'ils l'auraient tout de même réalisé, mais pas avec la même ampleur et avec les mêmes délais (voir figure 2).

Figure 2

**Caractère incitatif de l'aide financière de DEC (n = 21 répondants)**



Source : Entrevue auprès des bénéficiaires

Ces données sont corroborées par celles des entrevues. Sans DEC, le partenaire financier interrogé affirme qu'il n'aurait pas financé un des deux projets pour lesquels il était partenaire et que dans l'autre projet, l'entreprise aurait dû fournir davantage de capitaux.

Lors du sondage, quatre répondants ont mentionné que DEC avait adapté ses conditions de financement pour répondre à leurs besoins en prolongeant la période de moratoire avant le début du remboursement. Aussi, les intervenants interrogés voudraient voir le maintien de l'Initiative, la région ayant encore des besoins, le principal étant celui d'attirer des entreprises.

## Dans quelle mesure l'Initiative complète-t-elle l'offre de services de financement? Le rôle du gouvernement fédéral est-il légitime et nécessaire?

- ❑ L'Initiative est complémentaire au *Fonds de diversification économique de la MRC des Sources* du gouvernement du Québec.
- ❑ Parmi les offres de financement disponibles pour les promoteurs, trois éléments ressortent :
  - La moitié des répondants n'ont pas essayé d'obtenir du financement ailleurs;
  - Les projets comptent peu de partenaires financiers;
  - Les conditions de DEC étaient avantageuses.

Au total, la répartition entre les MRC est de quatre projets pour la MRC des Sources (4,9 M\$) et 29 projets dans la MRC des Appalaches (18,2 M\$). L'action de DEC se voulait complémentaire à celle du gouvernement du Québec qui avait annoncé des sommes de 50 M\$ pour la MRC des Sources<sup>4</sup>.

Lors du sondage, 12 répondants sur 21 ont affirmé qu'ils n'avaient pas essayé d'obtenir du financement d'autres bailleurs de fonds alors que neuf autres avaient fait des demandes auprès des institutions financières (cinq répondants), d'organismes provinciaux (quatre répondants), du MESI et d'organismes locaux (trois répondants). Aussi, 15 répondants sur 21 ont mentionné que la raison principale qui les avait amenés à demander un appui financier à DEC était que les conditions du financement de celui-ci étaient avantageuses quant à l'ampleur du financement accordé, à la période de moratoire et à la période d'étalement du remboursement. Ceci est corroboré par les entrevues. Les promoteurs interrogés ont mentionné que les conditions étaient avantageuses étant donné l'absence d'intérêts accompagnés d'une période moratoire avant le début du remboursement.

---

<sup>4</sup> <https://www.economie.gouv.qc.ca/pages-regionales/diversification-economique-de-la-mrc-des-sources/fonds-de-diversification-economique-mrc-des-sources/>

Pour les autres répondants, la raison principale ayant motivé leur demande de financement à DEC était que l'appui de celui-ci était nécessaire pour compléter le montage financier de leur projet (trois répondants), que le financement de DEC était conditionnel à l'obtention de celui d'un autre bailleur de fonds (deux répondants) ou que tous les bailleurs de fonds contactés préalablement avaient refusé de financer leur projet (un répondant).

Pour ce qui est du montage financier, la base de données interne de DEC indique que 51 % des projets avaient soit aucun ou un seul autre bailleur de fonds et l'autre moitié en avaient deux ou plus (voir tableau 5). Parmi les projets financés par DEC, les institutions financières et Revenu Québec sont les partenaires ayant contribué au plus grand nombre de projets (voir tableau 6).

Tableau 5  
**Nombre de partenaires par projet**

Nombre de partenaires	Nbre de projets	% du total de projets
Projets n'ayant aucun partenaire	8	24 %
Projets ayant un seul partenaire	9	27 %
Projets ayant 2 partenaires	7	21 %
Projets ayant 3 partenaires	6	18 %
Projets ayant 4 partenaires ou plus	3	9 %

Source : Hermès

Tableau 6  
**Répartition des partenaires par projet (un projet peut avoir plus d'un partenaire)**

Partenaires financiers	Nbre de projets	Somme totale	% total
Institutions financières	18	7 399 385 \$	39 %
Revenu Québec (crédits d'impôt)	12	1 500 430 \$	8 %
Municipalité	8	912 281 \$	5 %
MESI	3	253 577 \$	1 %
Centre local de développement	2	57 863 \$	0 %
FIER	2	300 000 \$	2 %
Investissement Québec	2	2 250 000 \$	12 %
BDC	2	1 003 500 \$	5 %
Autres	8	5 508 689 \$	29 %
Total général	57	19 185 725 \$	100 %

Source : Hermès

Parmi les offres de financement disponibles pour les promoteurs, trois éléments ressortent :

- ❑ La moitié des répondants n'ont pas essayé d'obtenir du financement ailleurs;
- ❑ En général, les projets comptent peu de partenaires financiers;
- ❑ Les conditions de DEC étaient avantageuses.

### **Quel était 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 a permis d'établir une collaboration que les partenaires ont qualifiée d'excellente.

Une équipe dédiée de DEC a été mise en place et s'est rendue régulièrement dans les MRC visées afin de s'assurer de bien comprendre les besoins et d'assurer un meilleur accompagnement aux entreprises et organismes. Les attentes du milieu par rapport à l'Initiative étaient élevées et l'établissement de bonnes relations a permis d'augmenter l'efficacité de sa mise en œuvre. Par exemple, un organisme du milieu a contribué à la mise sur pied de projets en assurant le lien entre DEC et des promoteurs. Les répondants au sondage et aux entrevues ont mentionné que la collaboration entre DEC et les autres bailleurs de fonds était excellente.

### **Dans quelle mesure l'Initiative est-elle en lien avec les priorités du gouvernement?**

- ❑ L'Initiative chrysotile est en lien avec le Plan d'action économique du gouvernement fédéral, avec les priorités actuelles de même qu'avec le résultat stratégique de DEC qui est de contribuer à la croissance de l'économie du Québec.

Les objectifs de l'Initiative chrysotile correspondent à une des priorités gouvernementales du Plan d'action économique de 2013 : « Appuyer la transition économique des collectivités associées à l'industrie de l'amiante chrysotile ». Ce plan proposait de verser 50 M\$ sur sept ans à DEC pour appuyer les efforts de diversification à Thetford Mines et à Asbestos.

Dans la lettre de mandat (novembre 2015) du ministre d'Innovation, Sciences et Développement économique Canada (ISDE) figure la mention à la nécessité « d'effectuer des investissements à l'appui de la transition et de la diversification dans les collectivités qui, par le passé, ont été grandement dépendantes des possibilités découlant d'un seul secteur ». La MRC des Appalaches a été dépendante pendant des décennies de l'exploitation de la fibre d'amiante. Pendant plus de cent ans, les mines d'amiante ont embauché des milliers de travailleurs. Un long déclin s'est amorcé peu après 1980, la dernière mine de fibre d'amiante en activité dans cette région a fermé ses portes en 2011 à la suite d'un bannissement quasi universel de cette fibre. À ce titre, l'Initiative est cohérente avec les priorités gouvernementales dans la mesure où elle vise à appuyer les collectivités touchées par la fin prévisible de l'industrie du chrysotile et à accompagner celles-ci dans leur transition afin de favoriser la croissance économique.

De plus, l'Initiative est harmonisée avec le résultat stratégique de DEC qui est de contribuer à la croissance de l'économie des régions du Québec et avec le résultat final visant le renforcement de l'économie. Elle est en lien avec les résultats visés par DEC et est complémentaire aux rôles joués par les autres intervenants fédéraux et provinciaux.

## 4. Constats sur l'efficacité

**Dans quelle mesure l'Initiative a-t-elle contribué à l'atteinte des résultats attendus? Quels facteurs internes ou externes ont contribué ou nui à l'atteinte des résultats? Y a-t-il eu des répercussions positives ou négatives additionnelles?**

- ❑ Bien que l'Initiative n'ait pas de cibles de résultats, les résultats préliminaires sont positifs.
- ❑ L'effet de levier est de 1,52 \$ et les entreprises ayant bénéficié d'une aide ont toutes augmenté leur chiffre d'affaires et elles ont soit maintenu ou augmenté leur nombre d'employés.

Bien que l'Initiative n'ait pas de cibles de résultats, les résultats préliminaires sont positifs. La valeur totale des contributions financières autorisées excluant le Fonds de 5,1 M\$ à l'Espace entrepreneuriat région

Thetford (les résultats de ce fonds sont présentés séparément dans la section suivante) s'élève à 18 M\$ pour des investissements totaux de 45,4 M\$ dans les entreprises et organismes ayant bénéficié d'un appui. Chaque dollar investi par l'Initiative chrysotile a généré 1,52 \$ d'investissement.<sup>5</sup>

L'Initiative a permis notamment le démarrage d'un incubateur d'entreprises innovantes dans la région de Thetford Mines où différents services liés à l'entrepreneuriat sont centralisés. Le projet connaît un succès tel qu'en fait foi la liste d'attente d'entrepreneurs désirant bénéficier de l'incubateur. Par ailleurs, un promoteur a mentionné que son projet lui a permis de développer de nouveaux marchés et d'élargir son réseau de distribution. Parmi les 33 projets financés, seulement neuf étaient terminés au 1<sup>er</sup> décembre 2016 et seuls six d'entre eux l'étaient depuis 2 ans ou plus (5 PME et 1 OBNL). Selon les états financiers des entreprises, les cinq PME ayant bénéficié d'une aide ont augmenté leur chiffre d'affaires de 10 %, 37 %, 67 %, 70 % et 290 % respectivement. Au total, les chiffres d'affaires de ces entreprises ont augmenté de 3,2 M\$. Concernant le nombre d'employés, six répondants au sondage ont mentionné avoir augmenté le nombre d'employés de leur entreprise et deux répondants ont affirmé l'avoir maintenu.

Des facteurs ayant facilité l'atteinte des résultats ont été mentionnés lors des entrevues et dans le sondage, tels que la faiblesse du dollar canadien par rapport au dollar américain, le développement de marchés, les exportations et la commercialisation. Certains ont mentionné la disponibilité, la collaboration et l'aide de DEC alors que d'autres ont attribué l'atteinte des résultats à des facteurs internes à l'entreprise, dont le travail et l'implication de leurs équipes. En termes de répercussions additionnelles positives sur la région, des répondants ont mentionné l'attraction de main-d'œuvre spécialisée et la création d'un dynamisme et un engouement pour l'entrepreneuriat dans le milieu.

---

<sup>5</sup> L'effet de levier de 1,52 \$ est calculé selon la formule suivante : (45 364 332 \$ d'investissement totaux – 18 032 840 \$ de contributions versées) / 18 032 840 \$ de contributions versées

## Résultats du Fonds d'investissement de 5,1 M\$ de Capital Expansion région Thetford

Au 31 mars 2016, soit un peu moins d'une année après la mise en œuvre du Fonds d'investissement, la somme de 1,7 M\$ sur le 5,1 M\$ a été déboursée. Selon un document administratif fourni par le promoteur datant de novembre 2016, huit projets avaient été réalisés. La valeur totale des contributions financières versées pour ces huit projets s'élève à 1,4 M\$ pour des investissements totaux de 6 M\$ dans les entreprises et organismes financés. L'effet de levier est de 3,18 \$ : chaque dollar investi par DEC a généré 3,18 \$ d'investissement.<sup>6</sup>

Les résultats préliminaires de l'Initiative sont positifs mais partiels; moins de la moitié des fonds ont été octroyés. Un projet pour lequel DEC contribue à hauteur de 3,3 M\$ (d'une valeur totale de 4,1 M\$) a permis la conversion au gaz naturel d'entreprises présentement installées dans le parc industriel et potentiellement l'attraction de nouvelles entreprises par la construction d'une extension d'une longueur de 7,5 kilomètres du réseau de distribution existant. La conversion au gaz naturel permet aux entreprises de réduire leurs coûts d'énergie.

## 5. Constats sur l'efficience

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

- De façon générale, la conception et la mise en œuvre de l'Initiative ont été réussies et des assouplissements ont été apportés aux critères d'admissibilité pour répondre aux besoins.

Selon un des responsables de la mise en œuvre de l'Initiative, la conception de celle-ci a été réussie et a permis de répondre aux besoins. Par ailleurs, selon un promoteur et un intervenant du milieu, DEC aurait pu offrir davantage de contributions non remboursables aux PME et plusieurs s'attendaient au départ à ce que l'Initiative offre ce type de contribution. Lors de l'annonce de l'Initiative, les autorités de DEC ont statué que l'aide

<sup>6</sup> L'effet de levier de 1 \$ pour 3,18 \$ est calculé selon la formule suivante :  $(6\,048\,978\$ \text{ d'investissement totaux} - 1\,447\,000\$ \text{ de contributions versées}) / 1\,447\,000\$ \text{ de contributions versées}$

aux PME serait sous forme de contributions remboursables, mais qu'il y aurait des assouplissements aux modalités habituelles du PDEQ tels que la période de moratoire de remboursement et la période de remboursement plus longues. Enfin, un responsable de la mise en œuvre a mentionné qu'une plus grande flexibilité aurait pu être prévue pour permettre à DEC de transférer des fonds entre les deux volets de l'Initiative, ce qui n'avait pas été prévu au départ.

La mise en œuvre de l'Initiative s'est bien déroulée sauf pour quelques projets ayant connu des délais de traitement plus longs. Selon les données internes, les délais calculés entre le dépôt de la demande complète et la date d'approbation sont en moyenne de 52 jours ce qui est en deçà des normes de services de 65 jours. Par ailleurs, quatre projets ont connu des délais de traitement élevés, soit près de 150 jours dans trois cas et 289 jours dans un cas. Lors du sondage, une forte majorité était « plutôt en accord » ou « tout à fait en accord » que les délais de traitement étaient raisonnables, les services étaient accessibles, les renseignements fournis répondaient à leurs besoins et les formalités étaient simples et faciles à comprendre. Certains répondants au sondage ont indiqué que les délais étaient longs, mais cela ne semblait pas être un problème fréquent. Par rapport à la satisfaction, deux intervenants du milieu ont mentionné que la proximité des responsables de la mise en œuvre de DEC leur a permis de bien comprendre les enjeux de leur territoire.

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

- ❑ Les ressources humaines et financières dédiées à l'Initiative et les déplacements fréquents d'une équipe sur place sont des conditions favorables à la mise en œuvre de telles initiatives.

Les responsables de la mise en œuvre à DEC affirment que l'implication dans le milieu, la présence et l'écoute sont nécessaires à la mise en œuvre d'initiatives telles que celle-ci. Selon eux, cette présence permet d'anticiper les projets, d'adapter l'intervention aux besoins et d'assurer la complémentarité avec les autres intervenants. La satisfaction des clients et du milieu par rapport à la collaboration fait foi des résultats positifs de cette approche. Pour assurer une présence sur place, il est nécessaire d'avoir une équipe dédiée et un budget de fonctionnement pour couvrir les frais de déplacements fréquents.



## 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)

