



# Développement économique Canada

pour les régions du Québec

Près des **entreprises**,  
Près des **régions**.

## Évaluation

Initiative de relance économique de  
Lac-Mégantic

**Publié par**

Agence de développement économique du 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 la ministre des Sports et ministre responsable de  
l'Agence de développement économique du Canada  
pour les régions du Québec, Juin 2022.

Catalogue: lu90-4/59-1-2022F-PDF

ISBN: 978-0-660-43524-4

## Table des matières

Résumé .....	5
Introduction.....	6
Description de l'Initiative .....	6
Paramètres d'intervention .....	7
Stratégie d'évaluation.....	7
Mandat et portée .....	7
Méthodologie .....	8
Limites méthodologiques .....	9
Constats d'évaluation .....	11
Constats sur la pertinence .....	11
1. <i>Capacité de l'Initiative de répondre aux besoins de la collectivité</i> .....	11
Constats sur l'efficacité .....	14
2. <i>Atteinte des résultats</i> .....	14
3. <i>Analyse comparative entre les sexes plus</i> .....	18
Constats sur l'efficience .....	19
Constats d'évaluation .....	20
Conclusion.....	21
Annexe A – Cibles résiduelles de 2018 et résultats applicables de la mesure du rendement de l'IRELM .....	22

## Liste des tableaux

Tableau 1 – Portrait de l'intervention du 6 juillet 2013 au 31 mars 2021

Tableau 2 – Paramètres de la collecte de données

Tableau 3 – Portrait de l'aide autorisée du 6 juillet 2013 au 31 mars 2021

Tableau 4 – Portrait des dépenses par volet, du 6 juillet 2013 au 31 mars 2021

Tableau 5 – Résultats de la mesure du rendement pour le volet 1 – Aide à la ville, du 6 juillet 2013 au 31 mars 2021

Tableau 6 – Résultats de la mesure du rendement pour le volet 2 – Aide aux entreprises, du 6 juillet 2013 au 31 mars 2021

Tableau 7 – Résultats de la mesure du rendement pour le volet 3 – Fonds d'investissement locaux de la SADC, du 6 juillet 2013 au 31 mars 2021

## Liste des acronymes

ACS Plus : Analyse comparative entre les sexes plus

DEC : Développement économique Canada

IDE : Indice de développement économique

IRELM : Initiative de relance économique de Lac-Mégantic

MRC : Municipalité régionale de comté

PDEQ : Programme de développement économique du Québec

SADC : Société d'aide au développement des collectivités

### Résumé

Le présent rapport constitue l'évaluation de l'Initiative de relance économique de Lac-Mégantic (ci-après nommée l'Initiative ou IRELM) à la suite de l'accident ferroviaire du 6 juillet 2013. Sa mise en œuvre par Développement économique Canada (DEC) a débuté en 2013 et devait se terminer en 2020, mais elle a été prolongée jusqu'au 31 mars 2023 par DEC en raison des besoins du milieu et du contexte exceptionnel.

L'Initiative était dotée d'un budget total de 35 M\$. La présente évaluation porte sur les dépenses de la période du 6 juillet 2013 au 31 mars 2021, soit 27,3 M\$ investis dans 35 projets. L'Initiative comportait trois volets : 1 – Aide à la ville de Lac-Mégantic; 2 – Aide directe aux entreprises et organismes; et 3 – Fonds d'investissement local. Elle a été réalisée dans le cadre du Programme de développement économique du Québec (PDEQ), de sorte que les dépenses résiduelles seront évaluées lors de la prochaine évaluation de ce programme.

Sur le plan de la pertinence, l'Initiative a bien répondu aux besoins de la collectivité de Lac-Mégantic autant pour ce qui est des conditions de l'aide et de l'enveloppe disponible que de sa durée, qui a été prolongée pour répondre aux besoins du milieu. La présence soutenue de DEC sur le terrain a permis une proximité avec le milieu qui a favorisé la détermination et la compréhension des besoins, assurant ainsi une adaptation pertinente de la mise en œuvre de l'Initiative aux besoins et au contexte précis découlant de l'accident ferroviaire. Au moment de réaliser l'évaluation, aucun besoin résiduel en matière de reconstruction ou de relance économique n'a été cerné en vue de la fin de l'Initiative.

Selon les données recueillies, l'Initiative a eu un impact positif sur la collectivité. La population locale s'est approprié les espaces publics construits ou réaménagés et les investissements ont pu appuyer la reprise ou, dans certains cas, l'augmentation des activités des entreprises locales, dont plusieurs commerces de proximité pour les citoyens. Ces projets ont également soutenu le maintien des emplois dans la ville et parfois la création de nouveaux emplois. En l'absence de cibles, il n'est pas possible de se prononcer sur le degré d'atteinte des résultats visés, mais les résultats sont considérés comme étant durables.

Quant aux exigences en matière d'analyse comparative entre les sexes plus (ACS Plus), il n'y avait pas d'ACS Plus applicable à l'ensemble de l'Initiative puisque cet élément n'est devenu une priorité pangouvernementale qu'après le lancement de l'Initiative.

Dans l'ensemble, l'Initiative a été mise en œuvre avec succès. La présence importante des responsables de la mise en œuvre dans la collectivité a renforcé l'efficacité de la mise en œuvre de l'Initiative. En plus de faciliter la détermination et la compréhension des besoins, les liens étroits qui se sont créés avec le milieu et la proximité avec la haute direction de DEC ont conjointement favorisé une fluidité importante dans la prise des décisions nécessaires pour adapter l'intervention au contexte exceptionnel de l'accident ferroviaire de Lac-Mégantic.

## Introduction

Le 6 juillet 2013, un accident ferroviaire survenu au centre-ville de Lac-Mégantic a causé une explosion de grande intensité qui a entraîné des pertes humaines et matérielles importantes. Suite à cet événement, le gouvernement du Canada a octroyé à Développement économique Canada (DEC) un montant de 35 M\$ afin de contribuer aux premiers efforts de rétablissement et de relance économique de la ville de Lac-Mégantic. DEC a annoncé officiellement la mise en œuvre de l'Initiative de relance économique de Lac-Mégantic le 6 décembre 2013 pour une période initialement prévue de sept ans.

Le présent document constitue le rapport d'évaluation de l'Initiative<sup>1</sup>, qui vise la période du 6 juillet 2013 au 31 mars 2021.

Le rapport d'évaluation contient les sections suivantes :

- 1- Description de l'Initiative
- 2- Stratégie d'évaluation
- 3- Constats d'évaluation, ventilés par question d'évaluation
- 4- Conclusion

Il n'y a aucune recommandation pour la présente évaluation. DEC est invité à prendre en considération les bonnes pratiques et constats énoncés dans cette évaluation dans le cadre d'éventuelles initiatives pour des objectifs et contextes similaires.

## Description de l'Initiative

Dotée d'un budget de 35 M\$, l'Initiative a été lancée le 6 décembre 2013 et devait se terminer au 31 mars 2020. Or, compte tenu de son contexte exceptionnel, de l'ampleur des dégâts et du temps requis pour effectuer la reconstruction nécessaire, DEC a prolongé l'Initiative jusqu'au 31 mars 2023.

L'objectif de l'Initiative est d'appuyer le rétablissement et la relance de l'activité économique de Lac-Mégantic. Pour ce faire, DEC a structuré son approche en trois volets :

1. **Aide directe à la ville de Lac-Mégantic** : Ce volet, pouvant atteindre 20 M\$, est destiné notamment aux projets de mise à niveau, d'amélioration ou de construction d'infrastructures publiques (par exemple : plan de reconstruction de la ville à la suite du sinistre, infrastructures pour la construction du nouveau centre-ville);
2. **Aide directe aux entreprises et organismes** : Ce volet, pouvant atteindre 10 M\$, vise le maintien ou le développement des activités des entreprises à court, moyen et long terme (par exemple : rétablissement et relocalisation d'entreprises et d'organismes viables, démarrage de nouvelles entreprises);

---

<sup>1</sup> L'Initiative a déjà fait l'objet d'une évaluation de mi-parcours, soit trois ans après le début de sa mise en œuvre.

3. **Fonds d'investissement local** : Ce volet visait l'octroi d'une contribution non remboursable d'une valeur totale de 5 M\$ au Fonds d'investissement local de la Société d'aide au développement des collectivités (SADC) de la région de Mégantic :
- Un montant de 3 M\$ pour la relance économique et commerciale qui permet de financer des projets de moins grande envergure que ceux appuyés par DEC;
  - Un montant de 2 M\$ pour les infrastructures communautaires.

## Paramètres d'intervention

Mise en œuvre dans le cadre du Programme de développement économique du Québec (PDEQ), cette initiative s'inscrit dans le programme *Soutien ponctuel et ciblé* du répertoire des programmes de DEC<sup>2</sup>. En sus des modalités prévues au PDEQ, l'Initiative prévoyait notamment l'admissibilité d'autres activités telles que le rétablissement ou la relocalisation d'entreprises ou d'organismes, de même que la mise à niveau, l'amélioration ou la construction de nouvelles infrastructures. Aussi, la limite du cumul d'aide gouvernementale a été augmentée à 100 % et les coûts admissibles pouvaient être rétroactifs au 6 juillet 2013, date de l'accident ferroviaire.

**Tableau 1 – Portrait de l'intervention du 6 juillet 2013 au 31 mars 2021**

	Aide financière	Nombre de projets
Volet 1 – Aide directe à la ville de Lac-Mégantic	17,6 M\$	17
Volet 2 – Aide directe aux entreprises et organismes	9,5 M\$	19
Volet 3 – Fonds d'investissement local	5 M\$	1
<b>TOTAL AUTORISÉ</b>	<b>32,1 M\$</b>	<b>37</b>
<b>TOTAL DÉPENSÉ</b>	<b>27,3 M\$</b>	<b>35</b>

## Stratégie d'évaluation

### Mandat et portée

DEC s'était engagé à réaliser une évaluation de mi-parcours en 2016-2017 ainsi qu'à fournir une mise à jour des résultats en 2021-2022. L'évaluation porte sur tous les projets approuvés dans le cadre de l'Initiative du 6 juillet 2013 au 31 mars 2021 ainsi que sur les dépenses de 27,3 M\$ effectuées dans l'Initiative pendant cette même période. Elle répond à l'exigence fédérale d'évaluer les dépenses de subventions et contributions sur un cycle de cinq ans. Les dépenses qui seront réalisées durant la période du 1<sup>er</sup> avril 2021 au 31 mars 2023 seront intégrées aux travaux de la prochaine évaluation du PDEQ.

<sup>2</sup> Afin d'être admissibles, les projets devaient être réalisés dans la ville de Lac-Mégantic.

La présente évaluation porte sur les trois questions d'évaluation suivantes :

### *Pertinence*

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

### *Efficacité*

2. Dans quelle mesure l'Initiative a-t-elle permis d'atteindre les résultats escomptés? Quelle sera la durabilité des résultats atteints? Quels sont les impacts sur la collectivité?
3. Quelles sont les répercussions de l'Initiative sur les groupes visés par l'ACS Plus? Y a-t-il eu des obstacles à l'accessibilité de l'Initiative pour les personnes issues des groupes cibles?

### *Effizienz*

- La question de l'effizienz est abordée dans le cadre de l'évaluation du PDEQ en cours pour l'ensemble des fonds et initiatives livrés par l'intermédiaire de ce programme.

Les questions posées dans cette évaluation se veulent complémentaires à celles qui ont été traitées dans l'évaluation de mi-parcours.

## Méthodologie

L'évaluation s'appuie sur une analyse de données administratives, une analyse de données de programmes, une analyse de données socioéconomiques, des entrevues internes, des entrevues externes auprès de promoteurs et promotrices et d'intervenants du milieu ainsi qu'un sondage auprès des bénéficiaires.

La méthodologie de l'évaluation prévoit l'utilisation de l'aide autorisée dans le cadre de la pertinence de l'Initiative afin d'appuyer l'analyse des intentions de DEC pendant la période visée. Dans la section portant sur l'efficacité, l'évaluation a recours à l'aide dépensée comme base d'analyse afin d'établir un lien entre les montants investis et les résultats générés qui sont documentés dans le cadre de l'évaluation.

Au cours de l'Initiative, l'analyse comparative entre les sexes Plus (ACS Plus) est devenue une priorité pangouvernementale applicable à toutes les étapes du cycle de vie d'un programme. Les Normes pour l'évaluation de la Politique sur les résultats requièrent désormais que la fonction d'évaluation planifie les évaluations de manière à tenir compte des considérations de l'ACS Plus. Ainsi, les critères d'échantillonnage pour la collecte de données intègrent cette dimension.



Tableau 2 – Paramètres de la collecte de données

Outil de collecte	Objectif	Paramètres
Sondage auprès des bénéficiaires	Obtenir l'opinion des bénéficiaires	7 répondant.e.s sur un total de 13 bénéficiaires visé.e.s
Entrevue interne	Obtenir le point de vue des intervenant.e.s internes	1 entrevue
Entrevues externes	Obtenir le point de vue des intervenant.e.s externes et des promoteurs et promotrices	3 entrevues
Analyse des données administratives	Compléter l'information sur les résultats pour les groupes intermédiaires	Consultation des données et la liste d'activités du groupe intermédiaire
Analyse des données de programmes	Dresser le portrait de l'intervention	Base de données des projets autorisés et avec dépenses au 31 mars 2021
Analyse des données socioéconomiques	Dresser un portrait socioéconomique de la ville	Utilisation de diverses données de Statistique Canada et de l'Institut de la statistique du Québec

### Limites méthodologiques

- Le nombre de parties prenantes (intervenant.e.s internes, bénéficiaires et intervenant.e.s externes) concernées par cette Initiative étant limité, le nombre de répondant.e.s aux entrevues et au sondage l'est également. Cela peut avoir un impact sur la fiabilité des résultats, en particulier dans les cas où les opinions sont divergentes.
- Plusieurs des indicateurs utilisés dans la mesure du rendement de l'Initiative constituent davantage des extrants et ne permettent donc pas d'évaluer adéquatement les résultats générés par les fonds investis. La collecte de données qualitatives (sondage, entrevue et revue documentaire) a été utilisée afin d'atténuer cette limite.
- En l'absence d'indicateurs économiques relevés durant la conception, l'évaluation se rapporte à des indicateurs génériques liés à l'emploi et à la population, de même qu'à l'Indice de développement économique de DEC<sup>3</sup> afin d'évaluer les besoins liés à la relance économique de la ville. L'interprétation de l'IDE dans cette analyse est faite avec prudence puisque celui-ci n'a pas été mis à jour depuis 2016 et qu'il est calculé à l'échelle de la MRC. La collecte de données qualitatives auprès des conseillers et conseillères de DEC et des intervenant.e.s externes, de même qu'une revue documentaire des analyses économiques internes ont permis d'atténuer cette limite.
- Les opinions et propos recueillis dans le cadre de la collecte de données peuvent être teintés par le contexte économique et l'expérience des répondant.e.s en lien avec la COVID. La collecte de données a précisément documenté les répercussions de la pandémie sur les promoteurs et les promotrices afin d'isoler autant que possible cet effet sur les besoins.

<sup>3</sup> Cet indice produit par DEC permet de comparer le potentiel de croissance économique des 104 municipalités régionales de comté (MRC) du Québec.

- La disponibilité et la fiabilité des données de projets sur les groupes cibles dans les systèmes d'information de DEC sont limitées pour la période précédant 2018 étant donné que la collecte de cette information n'était pas systématique auparavant. Au cours des dernières années, DEC a procédé à différentes améliorations qui permettent de renforcer la qualité des données de projets sur les groupes cibles :
  - Création d'un formulaire d'auto-déclaration pour les bénéficiaires en 2018-2019 :
    - Intégration des définitions des différents groupes cibles dans le formulaire en 2020-2021 afin de renforcer la validité des données auto-déclarées.
- Bien que le sondage dresse la liste des promoteurs et promotrices issu.e.s des groupes cibles afin de bonifier les données de programme internes, les informations obtenues étaient invalides. Les résultats du sondage concernant cet élément n'ont donc pas pu être utilisés.

## Constats d'évaluation

### Constats sur la pertinence

#### 1. Capacité de l'Initiative de répondre aux besoins de la collectivité

La présente section vise à déterminer si l'Initiative a adéquatement répondu aux besoins engendrés par l'accident ferroviaire de 2013.

- Les modalités de l'Initiative, soit les conditions de l'aide, l'enveloppe disponible et la durée après la prolongation de l'Initiative, ont été jugées adéquates pour répondre aux besoins de la collectivité.
- La proximité et la flexibilité de DEC relativement au milieu sont les éléments ayant facilité la détermination des besoins, permettant ainsi de mieux y répondre.
- Les besoins relevés dans le cadre de l'Initiative ont été en grande partie comblés et aucun besoin résiduel n'a été cerné en matière de reconstruction ou de relance en vue de la fin de l'Initiative en 2023.

#### 1.1 Besoins ciblés à l'origine

L'Initiative avait pour objectif d'appuyer le rétablissement et la relance de l'activité économique de la ville de Lac-Mégantic à la suite des importants dommages causés par l'accident ferroviaire du 6 juillet 2013. En effet, de nombreuses infrastructures publiques ont été détruites, le pétrole déversé a contaminé une superficie importante du territoire de la ville, et plusieurs commerces ont été sinistrés ou confinés à l'intérieur d'un périmètre de sécurité, ce qui les a obligés à se relocaliser. Certains impacts indirects ont également dû être assumés, telle qu'une hausse des frais d'exploitation ou le déplacement de la demande en dehors de la ville<sup>4</sup>.

#### 1.2 Adéquation de l'Initiative par rapport aux besoins

**Tableau 3 – Portrait de l'aide autorisée du 6 juillet 2013 au 31 mars 2021**

	Aide autorisée	Nombre de projets
Volet 1 – Aide à la ville	17,6 M\$	17
Volet 2 – Aide aux entreprises	9,5 M\$	19
Volet 3 – Fonds d'investissement	5 M\$	1

Au 31 mars 2021, ce sont plus de 32 M\$ qui avaient été autorisés sur une enveloppe totale de 35 M\$.

<sup>4</sup> Ville de Lac-Mégantic (2014). Analyse des impacts économiques à la suite des événements du 6 juillet 2013 à Lac-Mégantic. [Microsoft Word - Vfinale\\_SPD\\_Lac-Mégantic\\_Analyse impacts économiques.docx \(lac-megantic.qc.ca\)](#)

### ***Adéquation des paramètres d'intervention***

Selon les entrevues externes menées auprès des intervenant.e.s et promoteurs et promotrices du milieu, l'Initiative a répondu aux besoins de la collectivité, autant au niveau des paramètres d'interventions (coûts et bénéficiaires admissibles, conditions de financement, etc.) que de l'enveloppe disponible, qui a suffi à répondre aux besoins. Également, une majorité de répondant.e.s au sondage ont affirmé que l'Initiative avait répondu à leurs besoins (« Plutôt répondu » ou « Tout à fait répondu »).

La ville a également noté que l'admissibilité des coûts au niveau des infrastructures publiques avait été cruciale pour lui permettre de reconstruire les infrastructures détruites par l'accident. Sans cette aide, la ville n'aurait pas été en mesure de reconstruire avec les mêmes niveaux de qualité et de rapidité.

### ***Facteurs ayant contribué à répondre aux besoins***

La proximité avec le milieu, la relation de collaboration étroite avec les partenaires sur le terrain, de même que la présence physique de DEC ont été mentionnées comme des éléments ayant favorisé la compréhension des besoins de la collectivité, permettant ainsi d'y répondre de manière adéquate. La sensibilité dont DEC a fait preuve dans la mise en œuvre de l'Initiative compte tenu des circonstances particulières entourant l'accident ferroviaire a également été indiquée comme un facteur de facilitation important.

La flexibilité de DEC dans la mise en œuvre de l'Initiative est un facteur qui a aussi favorisé l'adaptation de l'intervention aux besoins du milieu. L'assouplissement des paramètres d'intervention et la prolongation de l'Initiative témoignent de la volonté de DEC de répondre aux besoins de la collectivité. Par ailleurs, les intervenant.e.s externes ont tous souligné la souplesse des responsables dans la mise en œuvre de l'Initiative.

### **1.3 Évolution des besoins ciblés**

Au 31 mars 2021, 27 M\$ avaient été dépensés et 32 M\$ avaient été autorisés sur l'enveloppe totale de 35M\$ de DEC. La collecte de données en matière de reconstruction et de relance économique de la ville n'a fait ressortir aucun besoin résiduel important à prévoir une fois que l'Initiative aura pris fin. Selon les entrevues réalisées, autant à l'interne qu'à l'externe, la ville a maintenant répondu à la majorité de ses besoins à l'aide des différents fonds publics mis à sa disposition.

### ***Défi commercial du centre-ville à la suite de l'accident ferroviaire***

Le centre-ville actuel présente encore un déficit commercial selon l'ensemble des intervenant.e.s et la ville poursuit ses efforts pour relever ce défi. En effet, à la suite de la tragédie, plusieurs commerces et entreprises ont dû se relocaliser, ce qui a eu pour effet de décentraliser l'activité commerciale de la ville.

### *Indicateurs économiques*

Selon l'indice de développement économique (IDE)<sup>5</sup> de DEC, la MRC Le Granit, dont Lac-Mégantic est le chef-lieu, est demeurée stable dans son rang parmi les 104 MRC du Québec entre 2012 et 2016, passant du 60<sup>e</sup> au 59<sup>e</sup> rang. En 2016<sup>6</sup>, elle était toujours jugée dévitalisée par DEC et peut ainsi se prévaloir des assouplissements de DEC ciblant les MRC à faible potentiel de croissance économique. En 2018, la MRC accusait un retard particulièrement au niveau du revenu d'emploi moyen, qui se situait au 86<sup>e</sup> rang sur 104 MRC, mais faisait bonne figure au chapitre de l'entrepreneuriat, dont le taux se situait au 15<sup>e</sup> rang sur 104 MRC.

La ville fait également face à un défi d'attraction et de disponibilité de la main d'œuvre. Sa population totale a diminué de 5 % de 2013 à 2020 alors que dans l'ensemble du Québec, la population a augmenté de 6 % durant la même période. La pénurie de main-d'œuvre est l'un des défis les plus importants mentionnés par les répondant.e.s au sondage effectué auprès des bénéficiaires. Les intervenant.e.s du milieu ont souligné que la ville commence à voir revenir de jeunes familles depuis 1 à 2 ans, mais que la disponibilité résidentielle est devenue un frein important à la croissance de la ville parce qu'elle limite l'attraction de la main d'œuvre, situation exacerbée par le contexte de surchauffe immobilière découlant de la pandémie.

Ce portrait économique, de même que les défis identifiés sont similaires à plusieurs autres MRC du Québec et relèvent de défis courants en matière de développement économique plutôt que de la réponse aux besoins générés par l'accident ferroviaire de 2013.

---

<sup>5</sup> L'IDE est un indice interne qui permet à DEC de comparer le potentiel de croissance économique des 104 municipalités régionales de comté (MRC) du Québec. Selon cet indice, le développement économique d'une région repose sur ses avantages et sa capacité à les exploiter.

<sup>6</sup> L'IDE n'ayant pas été mis à jour depuis 2016, il n'existe pas de données plus récentes pour cet indice.

## Constats sur l'efficacité

### 2. Atteinte des résultats

La présente section vise à documenter l'atteinte des résultats escomptés de même que les autres résultats et impacts générés au sein de la collectivité afin de porter un jugement sur l'efficacité des fonds publics investis dans le cadre de cette initiative.

#### Constats

- Les principaux résultats recensés lors de la collecte de données sont les suivants :
  - Une réappropriation par la population des espaces publics construits ou réaménagés;
  - La reprise ou l'augmentation des activités des entreprises, dont plusieurs commerces de proximité pour les citoyens, et le maintien ou l'augmentation des emplois.
- Compte tenu de l'absence de cibles pour l'ensemble de la période visée par l'Initiative, il n'est pas possible de se prononcer sur le degré d'atteinte des résultats escomptés pour toute cette période.
- Selon les données recueillies, les résultats se maintiendront à l'avenir. La contribution non remboursable octroyée au Fonds d'investissement de la SADC contribuera à assurer un appui pérenne au sein de la collectivité.

En réponse à une recommandation de l'évaluation de mi-parcours, une chaîne de résultats, des indicateurs et des cibles ont été établis pour l'Initiative en 2018. Toutefois, les cibles fixées étaient résiduelles, c'est-à-dire pour les années subséquentes jusqu'à la fin de l'Initiative (2018-2020), ce qui ne permet pas, dans le cadre de l'évaluation, de porter un jugement sur le degré d'atteinte des résultats escomptés pour toute la durée de l'Initiative. L'évaluation se rapporte aux indicateurs du dernier Profil d'information sur le rendement des programmes applicables à l'Initiative actuellement en vigueur afin de brosser un portrait des résultats générés par la totalité des fonds dépensés du 6 juillet 2013 au 31 mars 2020. Les cibles résiduelles et les résultats qui s'y rattachent sont présentés en annexe. La collecte de données qualitatives a permis de compléter le portrait des résultats générés et de l'impact de l'Initiative dans la collectivité.

**Tableau 4 – Portrait des dépenses par volet, du 6 juillet 2013 au 31 mars 2021**

	Dépenses	Nombre de projets
Volet 1 – Aide à la ville	13,8 M\$	15
Volet 2 – Aide aux entreprises	8,8 M\$	19
Volet 3 – Fonds d'investissement	4,6 M\$	1
<b>TOTAL</b>	<b>27,3 M\$</b>	<b>35</b>

Au 31 mars 2021, près de 80 % des fonds de l'Initiative avaient été dépensés et les fonds restants sont essentiellement affectés au volet d'aide à la ville. La majorité des fonds non dépensés sont toutefois déjà engagés.

## Volet 1 – Aide à la ville

Les principaux projets financés dans le cadre du volet 1 visaient :

- La réalisation d'études et de plans afin d'orienter les travaux de reconstruction;
- La reconstruction d'infrastructures publiques détruites;
- L'aménagement, la construction ou la remise en état de nombreux espaces publics ou infrastructures afin de rebâtir la ville.

**Tableau 5 – Résultats de la mesure du rendement pour le volet 1 – Aide à la ville, du 6 juillet 2013 au 31 mars 2021**

Volet 1 – Aide à la ville	Indicateurs	Résultats
Extrants	Mise en place du bureau de projet	Le bureau de projet est fonctionnel
	Nombre de projets d'infrastructures publiques appuyés	10
Résultat immédiat	Nombre de projets appuyés par le bureau de projet	N.D.
Résultats intermédiaires	Nombre de projets appuyés par le bureau de projet qui ont été réalisés	N.D.
	Nombre de projets d'infrastructures publiques construites	N.D.

Outre l'état de fonctionnement des infrastructures qui ont été reconstruites ou aménagées, le principal résultat établi dans le cadre de la collecte de données est l'appropriation des nouveaux espaces publics par la population locale. Les intervenant.e.s ont également mentionné que l'appui de DEC dans le cadre d'un projet de micro-réseau électrique contribuera à positionner la ville dans une nouvelle vision et filière écoénergétiques.

*« Les espaces créés permettent aux citoyens de se revoir, de se fréquenter à nouveau [...] Ces espaces sont devenus des lieux de rassemblement où les gens peuvent continuer à guérir leurs plaies. »*

– Intervenant du milieu

## Volet 2 – Aide aux entreprises

Dans le cadre du volet d'aide aux entreprises, 15 des 19 projets sont réalisés par des entreprises. La majorité des fonds ont été investis dans des projets ayant pour but d'appuyer le financement d'installations ou l'acquisition d'équipement.

**Tableau 6 – Résultats de la mesure du rendement pour le volet 2 – Aide aux entreprises, du 6 juillet 2013 au 31 mars 2021**

Volet 2 – Aide aux entreprises	Indicateurs	Résultats
Extrants	Nombre de projets avec dépenses	19 projets
	Montant des dépenses	8,8 M\$
Résultat immédiat	Nombre d'entreprises appuyées ayant mené à bien des projets	6 entreprises uniques
Résultats intermédiaires	Pourcentage d'entreprises appuyées ayant maintenu ou augmenté leur chiffre d'affaires ou leurs revenus autogénérés	100 %
	Pourcentage d'entreprises ayant maintenu ou créé des emplois	100 %

Bien qu'il ne soit pas possible de se prononcer sur le degré d'atteinte des résultats escomptés en l'absence de cibles, les données de programme dénotent des résultats positifs dans le volet d'aide aux entreprises. Dans l'année suivant le financement pour les entreprises dont les états financiers étaient disponibles<sup>7</sup> :

- 100 % des entreprises appuyées ont maintenu ou augmenté leurs chiffres d'affaires;
- 100 % des entreprises appuyées ont maintenu ou créé des emplois dans l'année suivant le financement.

Ces résultats sont validés par le sondage et les entrevues dans le cadre desquels l'augmentation de l'offre commerciale ou touristique a également été citée comme un impact sur la collectivité. Particulièrement, le maintien de l'offre commerciale dans des domaines essentiels à la collectivité, tels que l'alimentation, la médication, la restauration et les services funéraires, a été mentionné par certains répondants comme un atout central dans le rétablissement de la collectivité. Les avis sont convergents parmi tous les répondants quant au fait que les résultats générés se maintiendront.

#### *Volet 3 – Fonds d'investissement local de la SADC*

Une contribution totale de 5 M\$ a été octroyée au Fonds d'investissement local de la SADC de la région de Mégantic :

- 3 M\$ visant à appuyer la relance économique et commerciale;
- 2 M\$ pour les infrastructures communautaires.

<sup>7</sup> DEC avait des états financiers disponibles pour 7 des 15 entreprises appuyées.



**Tableau 7 – Résultats de la mesure du rendement pour le volet 3 – Fonds d'investissement local de la SADC, du 6 juillet 2013 au 31 mars 2021**

Volet 3 – Fonds d'investissement	Indicateurs	Résultats
Extrants	Montants des contributions financières versées par la SADC	6,4 M\$
Résultat immédiat	Nombre d'entreprises et organismes communautaires accompagnés	77
Résultats intermédiaires	Pourcentage d'entreprises accompagnées ayant maintenu ou créé des emplois	82 %
	Montant total des investissements générés dans la collectivité	60,4 M\$

Bien qu'il ne soit pas possible de se prononcer sur le degré d'atteinte des résultats escomptés du volet 3 compte tenu de l'absence de cibles, le portrait des résultats mesurés est positif. Plus de 80 % des entreprises ou organismes appuyés ont maintenu ou créé des emplois et les réinvestissements possibles grâce au remboursement des prêts consentis ont permis d'octroyer un montant total de 6,4 M\$ en contributions dans la collectivité<sup>8</sup>. Ces réinvestissements permettent de soutenir la pérennité de l'intervention de DEC.

La collecte de données qualitatives permet également de documenter certains résultats générés. Selon les propos recueillis en entrevue, la majorité des fonds pour la relance économique et commerciale a appuyé des entreprises commerciales et a permis :

- D'assurer une reprise rentable des activités des entreprises appuyées à la suite de la tragédie;
- D'assurer le maintien de l'offre commerciale;
- De maintenir ou de créer des emplois;
- D'appuyer le démarrage de quelques entreprises commerciales et industrielles.

Quant aux fonds pour les infrastructures communautaires, plusieurs projets ont été réalisés, dont l'aménagement de terrains de volleyball, l'éclairage du terrain de baseball, l'installation d'un tableau indicateur, l'appui à la création d'un espace d'exposition ouvert au public, l'aménagement de jeux pour enfants dans l'espace Concerto, etc. La mobilisation et l'appropriation de la population autour de ces infrastructures ainsi que l'amélioration de la qualité de vie sociale et communautaire sont les principaux résultats relevés.

<sup>8</sup> En date du 14 février 2022.

### 3. Analyse comparative entre les sexes plus

La présente section vise à déterminer si l'Initiative a eu des répercussions ou s'il y avait des obstacles à l'accessibilité pour les groupes ciblés par l'analyse comparative entre les sexes plus.

#### Constat

- Il n'y a pas d'ACS Plus applicable à l'ensemble de l'Initiative puisque cet élément n'est devenu une priorité pangouvernementale qu'après le lancement de l'Initiative.

Selon le Rapport du vérificateur général du Canada de 2015 sur la mise en œuvre de l'ACS Plus, des inégalités importantes entre les sexes persistaient malgré l'engagement pris par le gouvernement en vue de les éliminer. En réponse à ce rapport, le gouvernement fédéral a renouvelé son engagement envers l'ACS Plus par le biais de son [Plan d'action sur l'analyse comparative entre les sexes 2016-2020](#)<sup>9</sup>. Ainsi, aux termes des différentes obligations découlant de ce plan d'action, DEC doit tenir compte des considérations liées à l'ACS Plus à différentes étapes du cycle de vie de ses programmes, depuis l'élaboration et la mise en œuvre jusqu'à l'évaluation. Les Normes d'évaluation du Secrétariat du Conseil du Trésor de 2016 viennent renforcer cette obligation de tenir compte des enjeux liés à l'ACS Plus dans la conduite des évaluations.

En lien avec ces nouvelles obligations, DEC a adopté, en 2018, un énoncé d'intention sur l'ACS Plus visant à intégrer et à soutenir la mise en œuvre de l'ACS Plus à l'échelle de l'organisation pour s'assurer que les principes de diversité et d'égalité entre les sexes font partie intégrante de l'élaboration des politiques, de la conception des programmes, des pratiques internes et des services offerts à la clientèle. Une cible ministérielle visant le pourcentage de petites et moyennes entreprises détenues majoritairement par des femmes, des Autochtones, des jeunes, des membres de minorités visibles ou des personnes handicapées au Québec a également été établie au 1<sup>er</sup> avril 2018 pour l'ensemble des programmes de DEC.

En lien avec ces nouvelles obligations, DEC a adopté, en 2018, un énoncé d'intention sur l'ACS Plus visant à soutenir sa mise en œuvre à l'échelle de l'organisation. Néanmoins, aucune ACS Plus portant sur l'Initiative n'a été réalisée et aucun indicateur ou cible de rendement précis pour les groupes cibles n'ont été établis.

Malgré l'absence de résultats visant les groupes cibles dans le cadre de cette Initiative, quelques réalisations ont pu être documentées. Un projet a été réalisé par un promoteur faisant partie d'un groupe cible. Aussi, l'incubateur Quartier artisan appuyé par DEC dans le cadre de cette initiative a suscité la participation de femmes et de jeunes; la cohorte d'artisans de 2021 comptait 7 femmes sur un total de 8 artisans, en majorité des jeunes. Par ailleurs, dans le cadre des entrevues et du sondage, aucun obstacle à l'accessibilité n'a été relevé.

Selon les entrevues, le potentiel entrepreneurial féminin et le potentiel de relève entrepreneuriale pour les jeunes seraient également importants dans la ville de Lac-Mégantic. En 2020, les jeunes de 15 à 39 ans représentaient 21 % de la

---

<sup>9</sup> Plan d'action sur l'analyse comparative entre les sexes (2016-2020).

<https://femmes-egalite-genres.canada.ca/fr/analyse-comparative-entre-sexes-plus/ressources/plan-action-2016-2020.html>

population totale de la ville alors que les femmes de 15 à 64 ans représentaient 28 % de la population<sup>10</sup>. Enfin, l'existence d'un réseau de communication efficace des intervenants locaux auprès des différents groupes cibles serait un facteur de réussite clé pour assurer l'accessibilité et la participation des groupes cibles à ce type d'initiative selon un intervenant externe.

### Constats sur l'efficience

Même si cette question n'était pas prévue à l'évaluation, la collecte de données a permis de mettre en lumière différentes données pertinentes à l'égard de l'efficience de l'Initiative, plus particulièrement en ce qui concerne son modèle d'exécution.

En effet, les avis étaient convergents parmi les intervenants internes et externes quant à l'effet de la présence soutenue de DEC sur une mise en œuvre efficace. Au sein de la collectivité, la relation de proximité qui s'est tissée avec les acteurs du milieu a permis de bien comprendre et de cerner les besoins pour adapter la mise en œuvre au contexte particulier de l'accident ferroviaire. L'équipe responsable de la mise en œuvre a pu entretenir une relation de proximité autant avec le milieu qu'avec la haute direction de DEC, ce qui a permis une fluidité importante dans la prise de décisions courantes pour ajuster la mise en œuvre de l'Initiative en temps opportun.

Ces éléments se recourent avec l'évaluation de mi-parcours, qui avait recommandé que DEC prévoie un budget de fonctionnement additionnel pour assurer une présence active cruciale sur le terrain dans ce type d'initiative. Également, les constats ci-dessus concordent avec diverses leçons tirées à l'interne d'autres initiatives ponctuelles selon lesquelles la spécialisation d'un conseiller ou d'une conseillère ou d'une équipe peut être optimale, notamment lorsque la mise en œuvre d'une initiative comporte de nombreux changements sur une période continue. Cela permet d'assurer un suivi et une cohérence accrues dans l'analyse des projets, en plus de favoriser davantage d'efficience en limitant les efforts d'intégration et d'appropriation des changements à un nombre limité de conseillers et de conseillères.

#### Bonne pratique

- La présence soutenue de DEC sur le terrain a renforcé l'efficacité de la mise en œuvre de l'Initiative:
  - Elle a permis de faciliter la définition et la compréhension des besoins du milieu.
  - La relation de proximité de l'équipe responsable de la mise en œuvre, autant avec le milieu qu'avec la haute direction de DEC, a favorisé une fluidité importante dans la prise des décisions nécessaires pour adapter l'intervention au contexte exceptionnel de l'accident ferroviaire de Lac-Mégantic.

---

<sup>10</sup> ISQ, Estimations de la population des municipalités selon le groupe d'âge et le sexe, Québec, du 1<sup>er</sup> juillet 2001 à 2020.

## Constats d'évaluation

Question d'évaluation	Constats
<b>Pertinence</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Les modalités de l'Initiative, soit les conditions de l'aide, l'enveloppe disponible et la durée après la prolongation de l'Initiative, ont été jugées adéquates pour répondre aux besoins de la collectivité.</li> <li>➤ La proximité et la flexibilité de DEC relativement au milieu sont les éléments ayant facilité la détermination des besoins, permettant ainsi de mieux y répondre.</li> <li>➤ Les besoins relevés dans le cadre de l'Initiative ont été en grande partie comblés et aucun besoin résiduel n'a été cerné en matière de reconstruction ou de relance en vue de la fin de l'Initiative en 2023.</li> </ul>
<b>Efficacité – Résultats</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Les principaux résultats recensés lors de la collecte de données sont les suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Une réappropriation par la population des espaces publics construits ou réaménagés;</li> <li>○ La reprise ou l'augmentation des activités des entreprises, dont plusieurs commerces de proximité pour les citoyens, et le maintien ou l'augmentation des emplois.</li> </ul> </li> <li>➤ Compte tenu de l'absence de cibles pour l'ensemble de la période visée par l'Initiative, il n'est pas possible de se prononcer sur le degré d'atteinte des résultats escomptés pour toute cette période.</li> <li>➤ Selon les données recueillies, les résultats se maintiendront à l'avenir. La contribution non remboursable octroyée au Fonds d'investissement de la SADC contribuera à assurer un appui pérenne au sein de la collectivité.</li> </ul>
<b>Efficacité – ACS Plus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Il n'y a pas d'ACS Plus applicable à l'ensemble de l'Initiative puisque cet élément n'est devenu une priorité pangouvernementale qu'après le lancement de l'Initiative.</li> </ul>

*Note méthodologique : Vise la période du 6 juillet 2013 au 31 mars 2021, pour un total de 27,3 M\$ investis dans 35 projets.*

### Conclusion

Dans la foulée de la tragédie ferroviaire de 2013 ayant causé d'importantes conséquences humaines, matérielles et environnementales, DEC a été sollicité d'urgence afin d'appuyer la collectivité dans les défis économiques auxquels elle devait faire face. Si DEC était déjà intervenu dans des situations de catastrophe naturelle, l'accident ferroviaire de Lac-Mégantic constituait une situation d'urgence particulière, appelant à une approche souple et de proximité qui permettrait de bien comprendre les besoins de la collectivité et de l'accompagner adéquatement face aux défis à relever.

Dans l'ensemble, l'Initiative était pertinente et a répondu aux besoins de la ville occasionnés par l'accident. La proximité de DEC avec les intervenant.e.s, sa présence sur le terrain et sa participation aux activités du milieu ont permis aux responsables de la mise en œuvre de bien comprendre les besoins et ainsi de mieux soutenir la collectivité dans ses démarches de reconstruction et de relance. La conception de l'Initiative comportant trois volets différents, les nombreux assouplissements offerts pendant l'Initiative et sa prolongation jusqu'en 2023 ont accordé une marge de manœuvre dans l'intervention qui a aussi contribué à répondre aux besoins.

Les résultats générés par l'Initiative sont positifs et durables. De nombreuses infrastructures détruites lors de l'accident ont été reconstruites et de nouveaux espaces publics ainsi que des espaces de vie communautaire ont été aménagés. L'utilisation et l'appropriation de ces espaces par la population locale favorisent un effet durable de l'intervention de DEC dans la collectivité.

Sur le plan économique, le maintien ou la reprise des activités entrepreneuriales ont assuré le maintien d'une offre commerciale de même que le maintien et la création d'emplois favorisant un dynamisme économique à long terme au sein de la collectivité. L'Initiative a permis d'appuyer plusieurs entreprises touchées directement ou indirectement par l'accident ferroviaire de 2013, dont plusieurs services essentiels à la vie citoyenne comme l'alimentation, les médicaments, les services funéraires et la restauration. La construction d'un nouvel hôtel constitue un atout important dans le potentiel d'attraction touristique sur lequel la ville souhaite maintenant miser pour les années à venir. L'appui de DEC à la réalisation d'un important projet de micro-réseau électrique à Lac-Mégantic contribue à soutenir les efforts de développement durable et permettra à la ville de se tourner vers une filière écoénergétique, en phase avec sa vision de ville écoresponsable. Enfin, l'octroi de contributions non remboursables au Fonds d'investissement local de la SADC de la région de Mégantic aura permis de favoriser un soutien pérenne à la collectivité.

En fin de compte, l'intervention de DEC à Lac-Mégantic à la suite de la tragédie du 6 juillet 2013 est une réussite. Une approche humaine, flexible et de proximité dans la conception du programme, dans l'approche d'exécution et dans la mise en œuvre de l'Initiative en cours a permis à DEC d'accompagner efficacement la ville de Lac-Mégantic dans différents défis.

## Annexe A – Cibles résiduelles de 2018 et résultats applicables de la mesure du rendement de l'IRELM

Volet 1 – Aide à la ville	Indicateurs	Cibles résiduelles	Résultats 2018-2021
Extrants	Mise en place du bureau de projet	Le bureau de projet est en place	Le bureau est en place.
	Nombre de projets d'infrastructures publiques appuyés	3	4
Résultat immédiat	Nombre de projets appuyés par le bureau de projet	2	N.D.
Résultats intermédiaires	Nombre de projets appuyés par le bureau de projet qui ont été réalisés	1	N.D.
	Nombre d'infrastructures publiques construites	3	1

Volet 2 – Aide aux entreprises	Indicateurs	Cibles	Résultats 2018-2021
Extrants	Nombre de projets avec dépenses	3	4
	Montant des dépenses	2 M\$	926 281 \$
Résultat immédiat	Nombre d'entreprises appuyées ayant mené à bien des projets	3	1
Résultats intermédiaires	Pourcentage d'entreprises appuyées ayant maintenu ou augmenté leur chiffre d'affaires ou leurs revenus autogénérés	70	100 %
	Pourcentage d'entreprises ayant maintenu ou créé des emplois	100	100 %

Volet 3 – Fonds d'investissement	Indicateurs	Cibles résiduelles	Atteinte de cibles
Extrants	Liste détaillée des participant.e.s accompagné.e.s par la SADC	S. O.	S. O.
	Montants des contributions financières versées par la SADC	1 M\$	S. O.
Résultat immédiat	Nombre d'entreprises et organismes communautaires accompagnés	6	S. O.
Résultats intermédiaires	Pourcentage d'entreprises accompagnées ayant maintenu ou créé des emplois	S. O.	S. O.
	Montant total des investissements générés dans les collectivités (fonds d'infrastructures communautaires)	2,5 M\$	S. O.