

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

## PLAN D'ACTION GOUVERNEMENTAL EN ÉCONOMIE SOCIALE 2015-2020

Rapport d'évaluation de mise en œuvre à mi-parcours

Pour la période du 29 mai 2015 au 1<sup>er</sup> juin 2018



## NOTES AU LECTEUR

- 1) Sauf avis contraire dans le texte, toutes les sommes indiquées sont en dollars canadiens. Les symboles suivants sont utilisés : *k*\$ pour « milliers de dollars » et *M*\$ pour « millions de dollars ».
- 2) Selon l'indicateur considéré, le total des résultats peut comporter un écart de  $\pm 1$  % pour les pourcentages ou de  $\pm 1$  pour les autres valeurs. Cet écart s'explique par l'arrondissement des résultats présentés.
- 3) Selon la Loi sur l'économie sociale (RLRQ, chapitre E-1.1.1), l'entreprise d'économie sociale exerce des activités économiques à des fins sociales, c'est-à-dire qu'elle vend ou échange des biens et services non pas dans le but de faire du profit, mais plutôt dans celui de répondre aux besoins de ses membres ou de la communauté. Elle prend la forme de coopérative, de mutuelle ou d'organisme à but non lucratif (OBNL). [www.economie.gouv.qc.ca/LoiEconomieSociale](http://www.economie.gouv.qc.ca/LoiEconomieSociale). [En ligne, le 15 juin 2018]

*L'évaluation de la mise en œuvre à mi-parcours du Plan d'action gouvernemental en économie sociale (PAGES) 2015-2020 est réalisée à la demande du Secrétariat du Conseil du trésor (SCT), en vertu de la décision du CT n° 215022 du 19 mai 2015. Elle s'inscrit dans le cadre d'évaluation du PAGES, transmis au SCT en mars 2016.*

*L'objectif de la présente évaluation est de porter un jugement sur la mise en œuvre du PAGES, en appréciant les degrés de réalisation des 6 objectifs, les degrés d'accomplissement des cibles des 24 mesures prévues et les degrés d'accomplissement des 2 cibles du plan relatives à la création ou au maintien de 30 000 emplois et à un investissement de 500 millions de dollars d'investissement au total dans l'économie sociale au Québec. Le PAGES représente un budget de 110,8 M\$ de 2015 à 2020.*

*La présente évaluation a été réalisée conformément à la Politique ministérielle d'évaluation de programme, disponible à cet emplacement : [www.economie.gouv.qc.ca/evaluation](http://www.economie.gouv.qc.ca/evaluation).*

Le présent rapport a fait l'objet d'une validation avec le comité d'évaluation du PAGES, dont la composition est présentée ci-dessous :

- **Laurence Cliche**, coordonnatrice en économie sociale  
Direction de l'entrepreneuriat collectif, MESI
- **Jean-Maxime Nadeau**, directeur  
Direction des coopératives et autres entreprises d'économie sociale, Investissement Québec
- **François Vermette**, directeur des opérations et du développement  
Chantier de l'économie sociale
- **Michel Jean**, directeur  
Direction de l'entrepreneuriat collectif, MESI
- **Christophe Marchal**, évaluateur principal  
Direction générale des politiques et des affaires institutionnelles, MESI
- **Marie-Paule Robichaud**, conseillère  
Conseil québécois de la coopération et de la mutualité

## AUTEUR DU RAPPORT

**Christophe Marchal**, évaluateur principal  
Recherche et rédaction  
Direction générale des politiques  
et des affaires institutionnelles  
Ministère de l'Économie, de la Science et  
de l'Innovation  
Ce document est disponible  
sur demande auprès de cette direction.

## POUR NOUS JOINDRE

Direction générale des politiques  
et des affaires institutionnelles  
Ministère de l'Économie, de la Science et  
de l'Innovation  
710, place D'Youville, 7<sup>e</sup> étage  
Québec (Québec) G1R 4Y4  
**Téléphone : 418 691-5698, poste 5964**  
**Pour plus d'information :**  
[gar@economie.gouv.qc.ca](mailto:gar@economie.gouv.qc.ca)

# OBJECTIFS ET PORTÉE DE LA PRÉSENTE ÉVALUATION

La présente évaluation est réalisée en vertu de la décision du CT n° 215022 du 19 mai 2015, qui demande la réalisation d'un bilan de mise en œuvre du plan au plus tard le 31 décembre 2018.

Le présent rapport vise à répondre à la demande du SCT. À cet égard, les quatre volets suivants sont abordés :

1. Le sommaire et les conclusions présentent un jugement de la mise en œuvre du PAGES selon les trois niveaux suivants : satisfaisant, perfectible ou problématique. Il est le résultat de l'appréciation du degré de réalisation des objectifs et du degré d'accomplissement des cibles du plan.
2. Le chapitre 2 présente l'évaluation du degré de réalisation de chacun des six objectifs, établi en fonction du degré d'accomplissement des cibles des mesures spécifiques qui leur sont associées.
3. Le chapitre 3 présente l'évaluation du degré d'accomplissement des deux cibles globales du PAGES à l'horizon 2020, qui correspondent aux retombées économiques suivantes : un investissement totalisant 500 M\$ dans l'économie sociale et la création ou le maintien de 30 000 emplois au Québec.
4. Le chapitre 3 offre aussi une évaluation de la pertinence et de la gouvernance du PAGES après trois ans.

La présente évaluation porte sur la période du 29 mai 2015 au 1<sup>er</sup> juin 2018, ce qui correspond à trois ans de mise en œuvre. Les sources de données utilisées sont les fichiers de suivi des 24 mesures prévues, le fichier de suivi budgétaire du PAGES et les rapports annuels de gestion du ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation (MESI). Pour être qualifiés de satisfaisants, les degrés de réalisation des objectifs et les degrés d'accomplissement des cibles devraient atteindre au moins 60 %. Ces degrés correspondent à un accomplissement du plan de 20 % par an, sur un horizon de cinq ans.

À cet égard, les critères d'évaluation utilisés pour juger de la mise en œuvre sont les suivants :

- Globalement, la mise en œuvre du PAGES est jugée satisfaisante après trois ans, à la condition de constater un degré de réalisation d'au moins 60 % dans quatre des six objectifs, en incluant l'objectif 1 obligatoirement, car il représente 75 % du budget prévu. De plus, aucune des deux cibles globales concernant l'investissement et les emplois créés ou maintenus ne doit présenter un degré d'accomplissement jugé problématique.
- Le degré d'accomplissement de chacune des deux cibles globales du PAGES est jugé selon le pourcentage accompli vers l'atteinte d'un investissement de 500 M\$ et la création ou le maintien de 30 000 emplois.
- Le degré de réalisation de chacun des six objectifs du PAGES est évalué selon la moyenne arithmétique des degrés d'accomplissement des cibles spécifiques aux mesures qui sont associées à l'objectif.
- Le degré d'accomplissement des cibles spécifiques d'une mesure est évalué selon l'état d'avancement vers le résultat visé dans le PAGES ([www.economie.gouv.qc.ca/PAGES](http://www.economie.gouv.qc.ca/PAGES)) [En ligne le 15 juin 2018] ou son cadre d'évaluation. Lorsque la cible est quantifiée, le degré d'accomplissement correspond au pourcentage réalisé. Lorsque la cible est qualitative, le degré d'accomplissement est qualifié sur une échelle de pourcentage échelonnée de cinq en cinq, en fonction des écarts entre les réalisations et la situation visée.

L'échelle d'appréciation utilisée est présentée dans le tableau ci-dessous :

Appréciation	Signification de l'appréciation
	– L'appréciation <b>A</b> signifie un degré d'accomplissement jugé satisfaisant et situé à 60 % et plus. Dans ce cas, la mise en œuvre complète de la mesure ou la réalisation de l'objectif est en bonne voie. La situation suggère de poursuivre dans la tendance constatée.
	– L'appréciation <b>B</b> signifie un degré d'accomplissement jugé perfectible et situé de 36 % à 59 %. Dans ce cas, la mise en œuvre complète de la mesure ou la réalisation de l'objectif est en retard. La situation suggère d'accélérer la mise en œuvre en vue de combler le retard.
	– L'appréciation <b>C</b> signifie un degré d'accomplissement jugé problématique et situé de 0 % à 35 %. Dans ce cas, la mise en œuvre de la mesure est jugée très en retard ou la réalisation de l'objectif est compromise. La situation suggère d'apporter des correctifs en vue d'atteindre les résultats visés.

**François Maxime Langlois**  
Directeur général  
Direction générale des politiques  
et des affaires institutionnelles

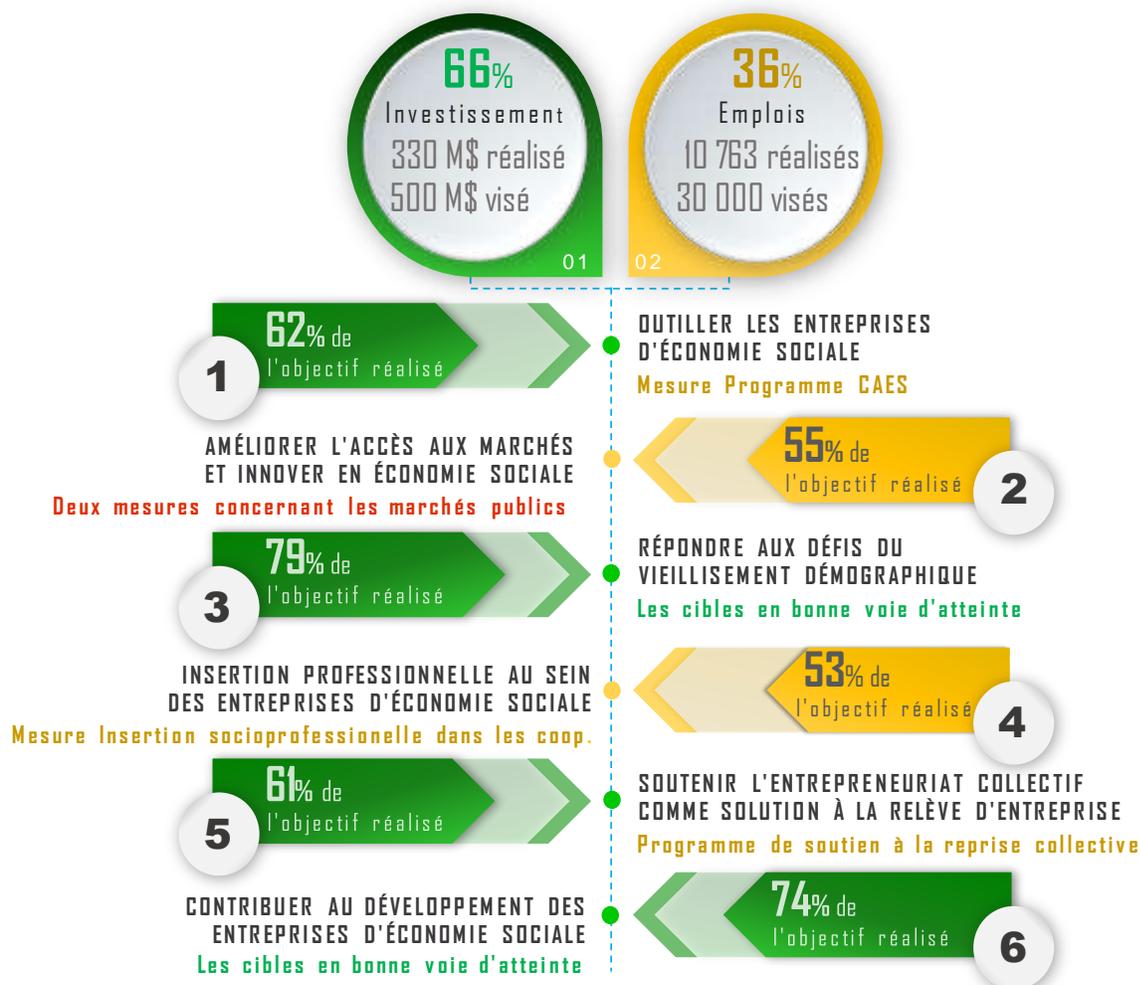
**Christophe Marchal**  
Évaluateur principal et chef d'équipe d'évaluation  
Direction générale des politiques  
et des affaires institutionnelles

La présente évaluation juge la mise en œuvre du Plan d'action gouvernemental en économie sociale (PAGES) pour la période du 29 mai 2015 au 1<sup>er</sup> juin 2018. **La mise en œuvre du PAGES est jugée satisfaisante et son degré de réalisation est évalué à 61 % au 1<sup>er</sup> juin 2018.** Les principaux résultats sont présentés ci-dessous :

- Le degré d’accomplissement de la cible de 500 M\$ d’investissement dans l’économie sociale est satisfaisant. Cependant, le degré d’accomplissement de la cible de 30 000 emplois créés ou maintenus est perfectible.
- Le degré de réalisation de quatre objectifs est jugé satisfaisant. Cependant, les degrés de réalisation sont perfectibles pour les deux objectifs suivants : l’objectif 2, visant à améliorer l’accès aux marchés et à innover; et l’objectif 4, visant à encourager l’insertion socioprofessionnelle au sein des entreprises d’économie sociale.
- La mise en œuvre de 2 des 24 mesures du plan est jugée problématique, car les retards sont importants et l’état d’avancement de 3 mesures est jugé perfectible, puisque les retards sont légers.

## Degré de réalisation du PAGES au 1<sup>er</sup> juin 2018

● Satisfaisant ● Perfectible ● Problématique



La gouvernance de la mise en œuvre du plan d'action est jugée efficace. À cet égard, les actions prises sont conformes aux annonces de 2015 et placées sous la coordination du Ministère. La pertinence de maintenir le plan jusqu'à son terme en 2020 est justifiée, car les deux cibles globales d'investissement et d'emplois ne sont pas encore atteintes. Au 1<sup>er</sup> juin 2018, 60 % du budget de 111 M\$ du PAGES est utilisé, ce qui correspond à une dépense publique de 67 M\$. Certains constats de la présente évaluation suggèrent les améliorations suivantes :

- Il y aurait lieu d'accélérer la mise en œuvre du Programme favorisant la capitalisation des entreprises de l'économie sociale et de poursuivre jusqu'à leur terme le déploiement des mesures dans l'objectif 1 du plan.
- Il y aurait lieu d'accélérer la mise en œuvre des mesures liées aux marchés publics, à la promotion de l'insertion socioprofessionnelle auprès des coopératives et au Programme de soutien à la reprise collective.
- Il y aurait lieu de poursuivre le suivi des résultats, notamment les résultats sur l'investissement, les emplois créés ou maintenus et le nombre d'entreprises et de coopératives soutenues dans le cadre du PAGES.

La Direction de l'entrepreneuriat collectif (DEC) du Ministère a eu l'occasion de transmettre ses commentaires, reproduits dans la présente section.

La DEC accueille favorablement le présent rapport d'évaluation. En effet, la Direction est sensible aux différents éléments soulevés, car elle juge important d'atteindre les résultats visés de ses interventions, notamment les résultats visés par les 24 mesures du PAGES.

La DEC accueille favorablement le principal constat de l'évaluation de mi-parcours selon lequel le degré de mise en œuvre du PAGES est jugé satisfaisant et sa poursuite est recommandée.

Concernant la progression du PAGES vers l'atteinte de la cible de 30 000 emplois créés ou maintenus à l'horizon 2020, la Direction partage le constat des évaluateurs à l'égard du retard sur cette cible. Au-delà de l'intervention publique, plusieurs facteurs externes influencent la création d'emplois dans les entreprises : le contexte économique, les lois et règlements, etc. Bien que ces facteurs externes soient parfois en dehors du contrôle gouvernemental, la Direction entend agir de deux manières.

D'une part, elle s'assurera de la mise en œuvre optimale des mesures du PAGES pour les deux dernières années, notamment celles de l'objectif 1 qui ont un effet direct sur l'emploi (ex. : les fonds de capitalisation, le soutien aux projets immobiliers, les mesures sur la reprise collective). D'autre part, de concert avec ses partenaires, elle amorcera une réflexion sur ce qui pourrait être fait pour accélérer la création d'emplois dans certains secteurs.

La DEC prend note que les degrés de réalisation des objectifs 2, « améliorer l'accès aux marchés et innover en économie sociale », et 4, « encourager l'insertion socioprofessionnelle au sein des entreprises collectives », sont jugés perfectibles par les évaluateurs. Ces degrés de réalisation sont évalués globalement à la baisse en raison du retard pris par certaines mesures spécifiques. L'atteinte de ces deux objectifs à l'horizon 2020 n'est toutefois pas compromise.

Concernant l'objectif 2, plus précisément les deux mesures sur l'accès aux marchés publics dont la mise en œuvre est jugée problématique, la DEC adhère à la suggestion de prioriser la mise en œuvre de ces dernières au cours des deux prochaines années. Les interventions prévues seront harmonisées avec les activités du nouveau Bureau d'accompagnement des entreprises aux marchés publics du Ministère.

Concernant l'objectif 4, la Direction a déjà déterminé un moyen d'accélérer la promotion de l'insertion socioprofessionnelle au sein des coopératives, qui sera déployé à court terme.

En ce qui concerne l'objectif 5, « soutenir l'entrepreneuriat collectif comme solution à la relève d'entreprise », la DEC prend note de la recommandation d'accélérer la mise en œuvre du PSRC. Toutefois, la DEC rappelle que la progression vers l'atteinte de la cible globale de cet objectif (cent reprises à l'horizon 2020) est jugée satisfaisante par les évaluateurs. En l'occurrence, malgré le retard pris par le PSRC, les autres mesures semblent porter fruit.

La DEC est également en accord avec la recommandation d'intégrer les OBNL aux mesures de soutien à la reprise collective. Une analyse sera réalisée avec les partenaires afin de cerner les enjeux propres à ce type de reprise.

Enfin, la Direction accueille favorablement la recommandation de poursuivre un suivi rigoureux des résultats du PAGES, notamment les résultats concernant l'investissement, les emplois créés ou maintenus et les coopératives.

<b>OBJECTIFS ET PORTÉE DE LA PRÉSENTE ÉVALUATION</b>	Objectifs et portée de la présente évaluation.....	ii
<b>SOMMAIRE ET COMMENTAIRES DE LA DEC</b>	Sommaire .....	iii
	Commentaires de la Direction de l'entrepreneuriat collectif .....	iv
<b>CHAPITRE 1 DESCRIPTION DU PLAN D'ACTION</b>	1.1 Raison d'être et objectifs du plan d'action .....	1
	1.2 Chaîne des résultats visés par le plan d'action .....	2
	1.3 Budget du plan d'action .....	2
<b>CHAPITRE 2 MISE EN ŒUVRE DES MESURES DU PAGES</b>	2.1 Degré de réalisation de l'objectif 1 .....	3
	2.2 Degré de réalisation de l'objectif 2 .....	4
	2.3 Degré de réalisation de l'objectif 3 .....	5
	2.4 Degré de réalisation de l'objectif 4 .....	6
	2.5 Degré de réalisation de l'objectif 5 .....	8
	2.6 Degré de réalisation de l'objectif 6 .....	9
<b>CHAPITRE 3 PERTINENCE ET GOUVERNANCE DU PAGES</b>	3.1 Degré d'accomplissement des cibles économiques après trois ans .....	11
	3.2 Travaux réalisés dans la mesure transversale du PAGES .....	11
	3.3 Évaluation de la pertinence et de la gouvernance du PAGES .....	12
<b>CHAPITRE 4 CONCLUSION DE L'ÉVALUATION</b>	4.1 Principaux constats .....	13
	4.2 Avis général résultant de l'évaluation .....	14
<b>ANNEXE</b>	Compléments d'information .....	15

### 1.1 RAISON D'ÊTRE ET OBJECTIFS DU PLAN D'ACTION

L'économie sociale, qui regroupe les coopératives, les mutuelles et les OBNL ayant des activités marchandes, fait partie intégrante du plan gouvernemental pour la relance de l'emploi et de l'économie. En 2015, l'économie sociale au Québec représentait 7 000 entreprises collectives, dont 3 300 coopératives et 3 700 OBNL. Uniquement pour les entreprises constituées en coopérative ou en mutuelle, le chiffre d'affaires annuel atteignait, en 2015, 33,4 milliards de dollars<sup>1</sup>.

Après l'adoption de la Loi sur l'économie sociale (2013), rendant obligatoire la mise en œuvre d'un plan d'action pour favoriser le développement de l'économie sociale, et à la suite des consultations menées auprès des partenaires publics et du milieu de l'économie sociale, le PAGES 2015-2020 est lancé, soit le 29 mai 2015. Au terme de sa mise en œuvre, le plan vise les deux cibles globales suivantes : la création ou le maintien de 30 000 emplois et 500 M\$ d'investissement au total dans l'économie sociale au Québec.

Pour atteindre ces 2 cibles, le PAGES prévoit la mise en œuvre de 24 mesures dans les 6 objectifs suivants :

#### 1. Outiller les entreprises d'économie sociale à toutes les étapes de leur développement

Cet objectif vise les outils financiers mis à la disposition des entreprises collectives afin qu'elles puissent mener à bien leurs projets entrepreneuriaux, quelle que soit l'étape de développement où elles sont rendues (du prédémarrage à la consolidation). Il est prévu de déployer six mesures pour atteindre l'objectif.

#### 2. Améliorer l'accès aux marchés et innover en économie sociale

Cet objectif se rapporte à l'accès des entreprises d'économie sociale aux marchés publics et municipaux comme levier de développement, et au soutien aux initiatives novatrices et structurantes pour l'économie sociale québécoise. Il est prévu de déployer cinq mesures pour atteindre l'objectif.

#### 3. Valoriser la réponse des entreprises d'économie sociale aux défis du vieillissement démographique

L'intention sous-jacente à cet objectif est la contribution des entreprises d'économie sociale à la production de biens ou à la prestation de services pour répondre aux besoins des personnes âgées et en perte d'autonomie. Il est prévu de déployer trois mesures pour atteindre l'objectif.

#### 4. Encourager l'insertion socioprofessionnelle au sein des entreprises d'économie sociale

L'intention sous-jacente à cet objectif est la contribution des entreprises d'économie sociale à l'insertion socioprofessionnelle de personnes éloignées du marché du travail afin de leur permettre l'acquisition d'une expérience de travail. Il est prévu de déployer deux mesures pour atteindre l'objectif.

#### 5. Soutenir l'entrepreneuriat collectif comme solution à la relève d'entreprise

Cet objectif vise le soutien à la relève d'entreprise par les travailleurs ou les membres d'une collectivité qui unissent leurs forces pour racheter une entreprise à vendre et en devenir les propriétaires collectifs, en fondant une coopérative de travail, par exemple. Il est prévu de déployer trois mesures pour atteindre l'objectif.

#### 6. Contribuer au développement des entreprises d'économie sociale sur tout le territoire

Cet objectif vise à épauler certains acteurs qui soutiennent et accompagnent les entreprises d'économie sociale sur le territoire, afin qu'elles puissent à leur tour contribuer au développement socioéconomique des milieux locaux et régionaux. Il est prévu de déployer quatre mesures pour atteindre l'objectif.

La 24<sup>e</sup> mesure est transversale et elle vise à confier à l'Institut de la statistique du Québec (ISQ) la réalisation d'un portrait statistique sur l'économie sociale. Ce portrait permettra de mieux cerner la place qu'occupent les entreprises d'économie sociale au sein de l'économie québécoise et d'éclairer leur contribution à son développement<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> [www.economie.gouv.qc.ca/PAGES](http://www.economie.gouv.qc.ca/PAGES). [En ligne, le 15 juin 2018].

<sup>2</sup> *Ibid.*, page 11.

# CHAPITRE 1

## DESCRIPTION DU PLAN D'ACTION

### 1.2 CHAÎNE DES RÉSULTATS VISÉS PAR LE PLAN D'ACTION

Le schéma ci-dessous présente la chaîne des résultats visés par le plan d'action, en allant des résultats immédiats visés par les mesures aux deux cibles globales visant 500 M\$ d'investissement et 30 000 emplois créés ou maintenus.

Chaîne des résultats visés par le Plan d'action gouvernemental en économie sociale 2015-2020			
Budget prévu (Intrants)	Résultats immédiats (Extrants)	Résultats intermédiaires (Effets)	Résultats ultimes (Retombée)
Budget de <b>110,8 M\$</b> sur cinq ans Budget spécifique par objectif : - 82,7 M\$ dans l'objectif 1. - 3,5 M\$ dans l'objectif 2. - 8,9 M\$ dans l'objectif 3. - 0,8 M\$ dans l'objectif 4. - 1,0 M\$ dans l'objectif 5. - 12,9 M\$ dans l'objectif 6. - 1,0 M\$ pour la mesure transversale avec l'ISQ.	Atteinte des cibles associées à chacune des 24 mesures du PAGES d'ici 2020, par exemple : - Contribuer aux cibles ultimes de 30 000 emplois et de 500 M\$ d'investissement. - Réaliser les projets et les activités liés aux 24 mesures. - 100 reprises collectives d'entreprises d'économie sociale.	Atteinte des six objectifs d'ici 2020 : - Six mesures dans l'objectif 1. - Cinq mesures dans l'objectif 2. - Trois mesures dans l'objectif 3. - Deux mesures dans l'objectif 4. - Trois mesures dans l'objectif 5. - Quatre mesures dans l'objectif 6. - Une mesure transversale (ISQ).	Cibles d'ici 2020 : - 30 000 emplois créés ou maintenus. - 500 M\$ d'investissement au total, procurant un effet de levier de l'aide financière d'au moins 4.

### 1.3 BUDGET DU PLAN D'ACTION

Du 29 mai 2015 au 31 mars 2020, le gouvernement du Québec prévoit un budget totalisant 110,8 M\$. Le budget initial annoncé en 2015 totalisait 106,5 M\$. Depuis, il a été bonifié avec l'ajout des budgets suivants : 3,3 M\$ pour le soutien aux pôles (objectif 6), 0,9 M\$ pour le soutien au Chantier de l'économie sociale (objectif 6) et 133 k\$ pour le mandat confié à l'ISQ (mesure transversale). Le tableau 1.1 présente le budget actualisé du plan d'action.

**Tableau 1.1**

**Aide financière gouvernementale prévue dans le PAGES au 1<sup>er</sup> juin 2018**  
**Pour la période du 29 mai 2015 au 31 mars 2020, en millions de dollars**

Objectif	Aide financière prévue (en millions de dollars)
1. Outiller les entreprises d'économie sociale.	82,7
2. Améliorer l'accès aux marchés et innover en économie sociale.	3,5
3. Valoriser la réponse des entreprises d'économie sociale aux défis du vieillissement démographique.	8,9
4. Encourager l'insertion socioprofessionnelle au sein des entreprises d'économie sociale.	0,8
5. Soutenir l'entrepreneuriat collectif comme solution à la relève d'entreprise.	1,0
6. Contribuer au développement des entreprises d'économie sociale sur tout le territoire.	12,9
Mesure transversale (portrait statistique sur l'économie sociale).	1,0
<b>Total</b>	<b>110,8 M\$</b>

Sources : PAGES, pages 45 à 47, et fichier de suivi budgétaire du PAGES. Compilation MESI.

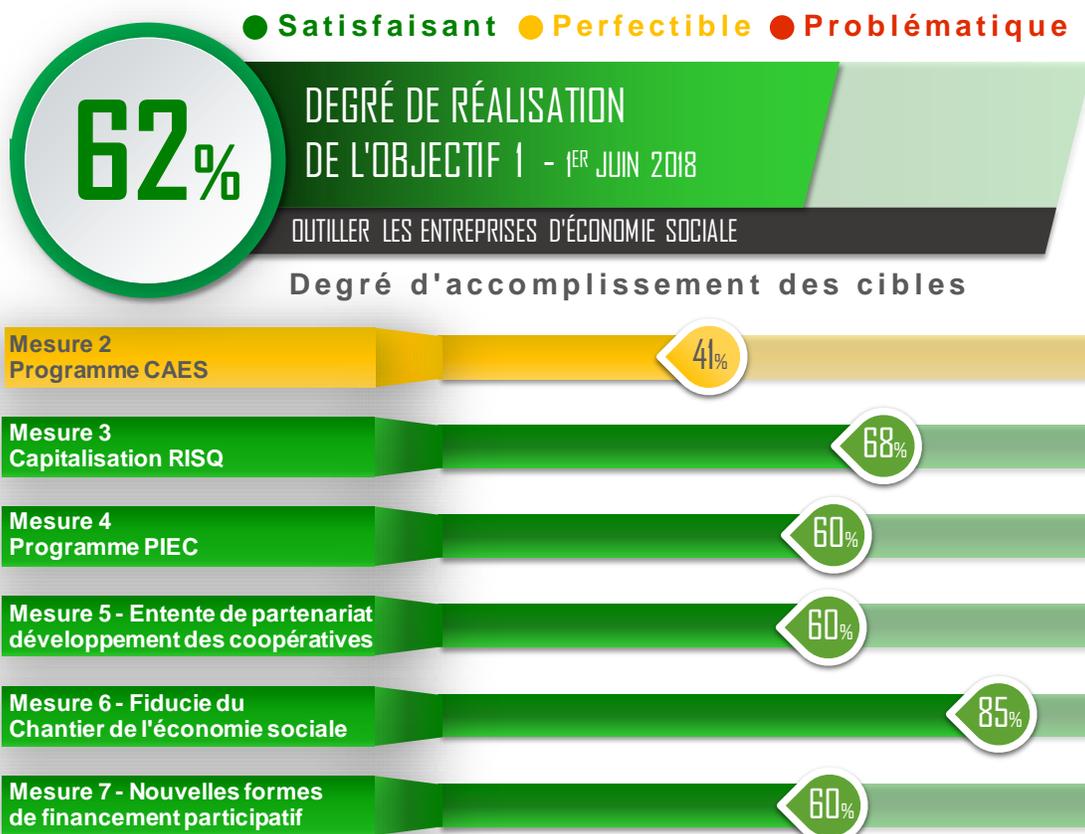
### 2.1 DEGRÉ DE RÉALISATION DE L'OBJECTIF 1 : OUTILLER LES ENTREPRISES D'ÉCONOMIE SOCIALE À TOUTES LES ÉTAPES DE LEUR DÉVELOPPEMENT

Au 1<sup>er</sup> juin 2018, le degré de réalisation de l'objectif 1 du plan d'action est évalué à 62 %<sup>3</sup>. Le graphique 2.1 présente les degrés d'accomplissement des cibles des six mesures de l'objectif. Les constats sont les suivants :

- Dans la mesure 2, le degré d'accomplissement des cibles d'investissement et d'emplois du Programme favorisant la capitalisation des entreprises de l'économie sociale est évalué à 41 %. Le programme a été mis en œuvre au début 2016, à la suite du décret d'application daté du 9 décembre 2015, ce qui peut expliquer le retard relatif. L'aide financière a totalisé 7,7 M\$, sur un budget prévu de 30 M\$. La cible de 170 M\$ d'investissement d'ici 2020 est accomplie à 57 % et la cible de 3 000 emplois d'ici 2020 est accomplie à 24 %.
- Les degrés d'accomplissement des cibles des six autres mesures s'échelonnent de 60 % à 85 %.
- Les projets soutenus individuellement par les mesures du programme CAES, du Réseau d'investissement social du Québec (RISQ), du Programme d'immobilisation en entrepreneuriat collectif (PIEC) et de la Fiducie du Chantier de l'économie sociale totalisent un investissement de 208,3 M\$ et 3 010 emplois créés ou maintenus, et les projets soutenus conjointement par ces programmes représentent un investissement de 63,9 M\$ et 687 emplois créés ou maintenus.

#### Graphique 2.1

Degré de réalisation de l'objectif 1 du PAGES et degré d'accomplissement des cibles des mesures



Source : Fichier de suivi du PAGES. Compilation MESI.

Au 1<sup>er</sup> juin 2018, la dépense gouvernementale dans l'objectif est évaluée à 51,3 M\$, pour un budget 2015-2020 totalisant 82,7 M\$, ce qui représente un taux d'utilisation de 62 % du budget prévu dans l'objectif 1. Les six mesures ont contribué à un investissement totalisant 305,2 M\$ et à la création ou au maintien de 9 489 emplois<sup>4</sup>.

<sup>3</sup> Le degré de réalisation de l'objectif correspond à la moyenne arithmétique des degrés d'accomplissement des cibles.

<sup>4</sup> Les emplois dénombrés regroupent les emplois à temps plein créés ou maintenus et les emplois d'insertion sociale.

### Avis

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR SUR LA MISE EN ŒUVRE DE L'OBJECTIF 1

**A**

**La mise en œuvre de l'objectif 1 est jugée satisfaisante**, car le degré de réalisation de l'objectif est évalué à 62%, alors que la cible est de 60% après trois ans.

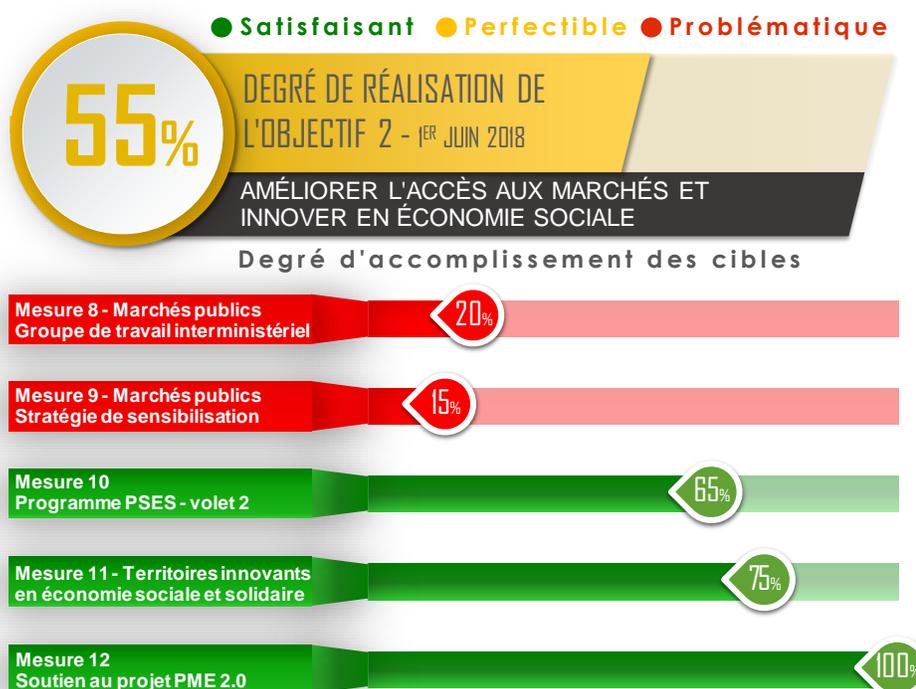
- B** Mesure 2 - Programme CAES : Le degré d'accomplissement des cibles est perfectible. Les projets soutenus uniquement par le programme totalisent 71 705 k\$ et 434 emplois.
- A** Mesure 3 - RISQ : La mesure est en bonne voie d'atteindre ses cibles. Les projets soutenus uniquement par le programme totalisent 21 581 k\$ et 872 emplois.
- A** Mesure 4 - Programme PIEC : Le degré d'accomplissement des cibles est satisfaisant. Les projets soutenus uniquement par le programme totalisent 54 234 k\$ et 1 175 emplois.
- A** Mesure 6 - Fiducie du Chantier : La mesure est en bonne voie d'atteindre ses cibles. Les projets soutenus uniquement par le programme totalisent 60 789 k\$ et 529 emplois. Les projets soutenus conjointement par les programmes CAES, RISQ, PIEC et Fiducie totalisent un investissement de 63 907 k\$ et la création ou le maintien de 687 emplois.
- A** Mesure 5 - Entente de partenariat avec les coopératives : Le degré d'accomplissement est satisfaisant. La mesure a contribué à un investissement totalisant 32 999 k\$ et à la création ou au maintien de 5 792 emplois.
- A** Mesure 7 - Financement participatif : L'accomplissement est satisfaisant, notamment avec le démarrage de la phase 2 du projet de développement des obligations communautaires.

## 2.2 DEGRÉ DE RÉALISATION DE L'OBJECTIF 2 : AMÉLIORER L'ACCÈS AUX MARCHÉS ET INNOVER EN ÉCONOMIE SOCIALE

Au 1<sup>er</sup> juin 2018, le degré de réalisation de l'objectif 2 du plan d'action est évalué à 55 %. Le graphique 2.2 présente les degrés d'accomplissement des cibles dans les cinq mesures à mettre en œuvre dans l'objectif.

### Graphique 2.2

Degré de réalisation de l'objectif 2 du PAGES et degré d'accomplissement des cibles des mesures



Source : Fichier de suivi du PAGES. Compilation MESI.

En lien avec le graphique 2.2, les principaux constats sont les suivants :

- Le degré d’accomplissement des cibles des mesures concernant l’accès aux marchés publics est évalué à 20 % pour la mesure 8 et à 15 % pour la mesure 9. La mesure 8 concerne la constitution du Groupe de travail interministériel sur l’intégration de critères sociaux dans les cadres régissant les appels d’offres publics. La mesure 9 concerne la mise en œuvre d’une stratégie de sensibilisation des acheteurs publics à l’approvisionnement auprès des entreprises d’économie sociale. Les résultats sont les suivants :
  - Dans la mesure 8, une première rencontre du groupe de travail est prévue à l’automne 2018.
  - Dans la mesure 9, l’élaboration de la stratégie est à l’étape des consultations.
- Les degrés d’accomplissement des cibles des trois autres mesures s’échelonnent de 65 % à 100 %.

Au 1<sup>er</sup> juin 2018, la dépense gouvernementale dans l’objectif est évaluée à 2 030 k\$, pour un budget 2015-2020 prévu totalisant 3 500 k\$. À cet effet, le taux d’utilisation du budget prévu dans l’objectif 2 est de 58 %.

Les cinq mesures ont contribué à un investissement totalisant 3 242 k\$ et à la création ou au maintien de 140 emplois, dont 14 au sein de l’organisme Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS) et 126 dans la mesure PME 2.0. À cet égard, du 29 mai 2015 au 1<sup>er</sup> juin 2018, la mesure PME 2.0 a accompagné 24 entreprises d’économie sociale dans leur processus d’innovation et elle a contribué à sensibiliser 155 entreprises d’économie sociale aux enjeux du numérique.

### Avis

#### COMMENTAIRES DE L’ÉVALUATEUR SUR LA MISE EN ŒUVRE DE L’OBJECTIF 2

B

**La mise en œuvre de l’objectif 2 est jugée perfectible**, car le degré de réalisation de l’objectif est évalué à 55%, alors que la cible est de 60% après trois ans. Concernant le degré d’accomplissement des cibles des mesures, l’évaluation aboutit aux appréciations suivantes :

- C** Mesure 8 - Marchés publics; Groupe de travail : L’accomplissement vers la cible est très en retard. À cet égard, les travaux du Groupe de travail tarde à se concrétiser.
- C** Mesure 9 - Stratégie marchés publics : L’atteinte de la cible pourrait être menacée, car en juin 2018 la Stratégie ne disposait d’aucun financement pour sa mise en œuvre.
- A** Mesure 10 - Programme PSES, volet 2 : Le programme a soutenu neuf projets pour coût total de 720 k\$. Les retombées structurantes devront être évaluées en 2020.
- A** Mesure 11 - TIESS : satisfaisant. La mesure a contribué au démarrage de 33 projets de veille ou de transfert de pratiques innovantes et à des investissements de 2 222 k\$.
- A** Mesure 12 - PME 2.0 : accompli. Le projet a atteint ses cibles, dont l’accompagnement de 20 entreprises et il a contribué à un investissement totalisant 300 k\$.

### 2.3 DEGRÉ DE RÉALISATION DE L’OBJECTIF 3 : VALORISER LA RÉPONSE DES ENTREPRISES D’ÉCONOMIE SOCIALE AUX DÉFIS DU VIEILLISSEMENT DÉMOGRAPHIQUE

Au 1<sup>er</sup> juin 2018, le degré de réalisation de l’objectif 3 du plan d’action est évalué à 79 %. Le graphique 2.3 présente les degrés d’accomplissement des cibles dans les trois mesures à mettre en œuvre dans l’objectif.

- Au 1<sup>er</sup> juin 2018, le degré d’accomplissement des cibles de la mesure 13 est de 62 %, notamment avec 1 492 préposés d’aide à domicile formés, 166 cohortes de formation réalisées et 29 formateurs engagés.
- L’initiative « Meilleures pratiques d’affaires pour les EESAD » (mesure 14) est terminée. La mesure a fait l’objet d’une évaluation positive en avril 2018, qui a constaté les résultats suivants :
  - L’initiative a soutenu la réalisation de 959 projets d’implantation de meilleures pratiques d’affaires (MPA) dans 99 des 102 entreprises d’économie sociale en aide à domicile (EESAD) du Québec.
  - Le taux de succès d’implantation des MPA est de 45 %. À cet égard, 430 projets sur les 959 soutenus ont donné lieu à un succès de l’implantation dans une EESAD.
- Dans la mesure 15, l’accomplissement des cibles de l’initiative du Créneau d’entreprises collectives en services aux personnes âgées autonomes ou en perte d’autonomie (PAAPA) est évalué à 75 %.

Graphique 2.3

Degré de réalisation de l'objectif 3 du PAGES et degré d'accomplissement des cibles des mesures



Source : Fichier de suivi du PAGES. Compilation MESI.

Au 1<sup>er</sup> juin 2018, la dépense gouvernementale dans l'objectif est évaluée à 4 696 k\$, pour un budget 2015-2020 prévu totalisant 8 850 k\$. À cet effet, le taux d'utilisation du budget prévu dans l'objectif 3 est de 53 %<sup>5</sup>.

Les trois mesures ont contribué à un investissement totalisant 10 420 k\$, principalement dans la mesure 13; à la création ou au maintien de 232 emplois, dont 229 dans la mesure 13 et 3 dans la mesure 15; et au soutien de 99 entreprises d'économie sociale pour l'implantation de meilleures pratiques d'affaires.

### Avis

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR SUR LA MISE EN ŒUVRE DE L'OBJECTIF 3

A

**La mise en œuvre de l'objectif 3 est jugée satisfaisante**, car le degré de réalisation de l'objectif est évalué à 79%, alors que la cible est de 60% après trois ans. Concernant le degré d'accomplissement des cibles des mesures, l'évaluation aboutit aux appréciations suivantes :

- A Mesure 13 - Formations des préposés en aide sociale : L'accomplissement vers les cibles est satisfaisant. Le projet a contribué un investissement totalisant 8 022 k\$.
- A Mesure 14 - MPA-DEPAR pour les EESAD : L'atteinte des cibles est accomplie. La mesure a contribué à un investissement totalisant 1 600 k\$.
- A Mesure 15 - Créneau PAAPA : L'accomplissement des cibles est satisfaisant, avec sept filières à fort potentiel identifiées et un investissement totalisant 798 k\$.

## 2.4 DEGRÉ DE RÉALISATION DE L'OBJECTIF 4 : ENCOURAGER L'INSERTION SOCIOPROFESSIONNELLE AU SEIN DES ENTREPRISES D'ÉCONOMIE SOCIALE

Au 1<sup>er</sup> juin 2018, le degré de réalisation de l'objectif 4 du plan d'action est évalué à 53 %. Le graphique 2.4 présente les degrés d'accomplissement des cibles dans les deux mesures à mettre en œuvre dans l'objectif.

<sup>5</sup> Un versement de 2 M\$ pour la formation des préposés (mesure 13) a été annulé en 2016-2017, car le seuil de dépenses admissibles dans le projet n'était pas atteint.

# CHAPITRE 2

## MISE EN ŒUVRE DES MESURES DU PAGES

Les principaux constats sont les suivants :

- Dans la mesure 16, le degré d’accomplissement des cibles est évalué à 65 %. À cet égard, la mise en place du Créneau d’insertion socioprofessionnelle au sein des entreprises collectives a donné lieu à deux appels de proposition de projets et au soutien de douze projets visant le développement de filières. Le créneau accomplit sa mission de concertation et de mobilisation des partenaires dans son secteur.
- Au 1<sup>er</sup> juin 2018, le degré d’accomplissement des cibles de la mesure 17 est évalué à 40 %. Deux études sur l’insertion socioprofessionnelle concernant les coopératives ont été financées par le créneau d’insertion professionnelle. Le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM) a déposé un premier projet de diffusion de bonnes pratiques d’insertion socioprofessionnelle dans les réseaux coopératifs, mutualistes et autochtones. Cependant, ce projet n’a pas été retenu par le comité d’analyse. En 2018-2019, le CQCM devrait présenter une version bonifiée et ajustée du projet d’insertion socioprofessionnelle.

### Graphique 2.4

Degré de réalisation de l’objectif 4 du PAGES et degré d’accomplissement des cibles des mesures



Source : Fichier de suivi du PAGES. Compilation MESI.

Au 1<sup>er</sup> juin 2018, la dépense gouvernementale dans l’objectif est évaluée à 412 k\$, pour un budget 2015-2020 prévu totalisant 750 k\$. À cet effet, le taux d’utilisation du budget prévu dans l’objectif 4 est de 55 %.

La mesure 17 ne dispose pas de budget spécifique dans le PAGES. Par conséquent, le créneau d’insertion professionnelle (mesure 16) a contribué à un investissement totalisant 412 k\$ dans les activités et les projets soutenus et au maintien d’au moins un emploi. Cet investissement correspond à l’aide financière du Ministère.

### Avis COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR SUR LA MISE EN ŒUVRE DE L'OBJECTIF 4

**B**

**La mise en œuvre de l'objectif 4 est jugée perfectible**, car le degré de réalisation de l'objectif est évalué à 53%, alors que la cible est de 60% après trois ans. Concernant le degré d'accomplissement des cibles des mesures, l'évaluation aboutit aux appréciations suivantes :

**A** Mesure 16 - Créneau Insertion : L'accomplissement vers les cibles est satisfaisant. Les résultats sont déjà prometteurs alors que 55% du budget est utilisé après trois ans.

**B** Mesure 17 - Promotion de l'insertion socioprofessionnelle : L'accomplissement vers les cibles de la mesure est perfectible. Les réalisations probantes tardent à se concrétiser.

### 2.5 DEGRÉ DE RÉALISATION DE L'OBJECTIF 5 : SOUTENIR L'ENTREPRENEURIAT COLLECTIF COMME SOLUTION À LA RELÈVE D'ENTREPRISE

Au 1<sup>er</sup> juin 2018, le degré de réalisation de l'objectif 5 du plan d'action est évalué à 61 %. Le graphique 2.5 présente les degrés d'accomplissement des cibles dans les trois mesures à mettre en œuvre dans l'objectif.

- Les degrés d'accomplissement des cibles sont respectivement de 54 % pour la mesure 18 et de 60 % pour la mesure 19. La mise en œuvre des deux mesures a contribué à la création de 53 coopératives dans un contexte de reprise collective. De ce nombre, 60 % ont impliqué des travailleurs. Rappelons que la cible est de cent reprises collectives, majoritairement par les travailleurs, à l'horizon 2020.
  - La mesure 18 concerne le Programme de soutien pour favoriser la reprise collective par les travailleurs (PSRCT). Le programme est administré par le Centre de transfert d'entreprise du Québec (CTEQ)<sup>6</sup>.
  - La mesure 19 vise l'intégration du modèle de la reprise collective au sein du CTEQ et dans les formations ministérielles des MPA portant sur la relève entrepreneuriale. Les résultats consistent en la réalisation de 46 MPA pour les cédants et les repreneurs. Ces MPA ont rejoint 530 participants. De plus, la reprise collective a été intégrée à la mesure 31 du Plan d'action gouvernemental en entrepreneuriat 2017-2022<sup>7</sup>.
- Dans la mesure 20, la table de concertation Repreneurs collectifs est constituée et l'accomplissement des cibles est évalué à 70 %. La table a contribué à la mise en place du Programme d'appui à la reprise collective d'entreprises (PARC) et à la tournée régionale sur la reprise collective d'entreprises.

#### Graphique 2.5

#### Degré de réalisation de l'objectif 5 du PAGES et degré d'accomplissement des cibles des mesures



Source : Fichier de suivi du PAGES. Compilation MESI.

Au 1<sup>er</sup> juin 2018, la dépense gouvernementale dans l'objectif est évaluée à 500 k\$, pour un budget 2015-2020 prévu totalisant 1 000 k\$. C'est uniquement le PSRC (mesure 18) qui dispose d'un budget. Le PAGES ne prévoit pas de budget pour les deux autres mesures. À cet effet, le taux d'utilisation du budget prévu dans l'objectif 5 est de 50 %. Les trois mesures ont contribué à un investissement total de 500 k\$ dans l'accompagnement à la reprise collective d'entreprises et à la création ou au maintien de 866 emplois.

<sup>6</sup> <https://ctequebec.com/>. [En ligne, le 18 juin 2018].

<sup>7</sup> [www.economie.gouv.qc.ca/PAGE](http://www.economie.gouv.qc.ca/PAGE). [En ligne, le 15 juin 2018].

### Avis

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR SUR LA MISE EN ŒUVRE DE L'OBJECTIF 5

**A**

**La mise en œuvre de l'objectif 5 est jugée satisfaisante**, car le degré de réalisation de l'objectif est évalué à 61%, alors que la cible est de 60% après trois ans. Concernant le degré d'accomplissement des cibles des mesures, l'évaluation aboutit aux appréciations suivantes :

- B** Mesure 18 - Programme PSRCT : L'accomplissement des cibles est perfectible, d'autant plus que le programme a contribué à la création ou au maintien de 333 emplois.
- A** Mesure 19 - Promotion à la reprise collective : Le degré d'accomplissement des cibles est satisfaisant et les activités ont contribué à consolider 533 emplois parmi les participants. Cependant, il y aurait lieu de poursuivre la mise en œuvre de la mesure pour couvrir le volet des organismes à but non lucratif (OBNL).
- A** Mesure 20 - Table des repreneurs collectifs : L'accomplissement des cibles est satisfaisant. La Table est en révision de ses priorités en vue de poursuivre ses travaux.

## 2.6 DEGRÉ DE RÉALISATION DE L'OBJECTIF 6 : CONTRIBUER AU DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES D'ÉCONOMIE SOCIALE SUR TOUT LE TERRITOIRE

Au 1<sup>er</sup> juin 2018, le degré de réalisation de l'objectif 6 du plan d'action est évalué à 74 %. Le graphique 2.6 présente les degrés d'accomplissement des cibles dans les quatre mesures à mettre en œuvre dans l'objectif.

- Les degrés d'accomplissement des cibles des mesures s'échelonnent de 60 % à 100 %. La mesure 23 visant à appuyer la formation en matière d'économie sociale au sein des municipalités est terminée. Elle a donné lieu à 1 webinaire en juin 2017 avec plusieurs partenaires, à la réalisation de 6 cybercafés sur différentes thématiques ainsi qu'à la participation d'au moins 111 conseillers et gestionnaires au municipal (décembre 2017)<sup>8</sup>.

### Graphique 2.6

Degré de réalisation de l'objectif 6 du PAGES et degré d'accomplissement des cibles des mesures

● Satisfaisant ● Perfectible ● Problématique



Source : Fichier de suivi du PAGES. Compilation MESI.

<sup>8</sup> En 2016, le Québec comptait 1 110 municipalités locales constituées selon les régimes municipaux généraux.

De plus, la mise en œuvre des mesures 21, 22 et 24 donne les résultats suivants :

- Dans la mesure 21, les ententes avec 21 pôles régionaux ont été signées en 2015-2016. Le Ministère accorde une aide financière annuelle de 100 k\$ par pôle et il est le principal bailleur de fonds des pôles. Les activités et les projets des pôles régionaux d'économie sociale contribuent à la concertation et à la mobilisation des entreprises et des partenaires dans leur filière et leur région. Les principaux résultats sont les suivants :
  - Plus de 1 000 organisations sont membres des 21 pôles en économie sociale.
  - Au cours des trois dernières années, les pôles ont réalisé 362 activités de mobilisations et 361 activités de soutien au développement. Parmi ces activités se trouvent : la mise en place d'une communauté de pratique « Relève et gestion au féminin » dans le Centre-du-Québec et la tenue de l'événement de co-design de la génératrice d'innovation sociale en agroalimentaire dans la région de Laval.
- Dans la mesure 22, l'entente avec le pôle des Premières Nations a été signée en mars 2016, en vue d'une aide financière totalisant 100 k\$ par année, dont 50 k\$ accordés par le Ministère et 50 k\$ accordés par le Secrétariat aux affaires autochtones. Le pôle favorise la concertation et la mobilisation des entreprises et des instances des Premières Nations et les premiers résultats sont les suivants :
  - Création de quatre comités de travail sectoriel en vue d'intervenir dans les filières suivantes : aide à domicile; agroalimentaire; foresterie; et insertion sociale et professionnelle.
  - Accompagnement d'au moins treize projets et initiatives sur les communautés autochtones.
  - Organisation et tenue du Startup Nations, donnant lieu à huit projets en économie sociale.
  - Emploi de 35 personnes pour la collecte de données sur le portrait en économie sociale dans les Premières Nations, qui a mobilisé 70 personnes au total pour la collecte et le traitement.
- Dans la mesure 24, l'entente avec le Chantier de l'économie sociale a été signée en avril 2015, en vue d'une aide financière de 585 k\$ par année accordée par le Ministère. Le Chantier agit dans les cinq axes suivants :
  - La promotion de l'économie sociale et de l'entrepreneuriat collectif, notamment avec la tournée des régions du Québec, des conférences, des entrevues à la radio ou à la télévision, la publication d'articles, la diffusion d'information et l'organisation de congrès et autres événements.
  - La concertation des acteurs économiques sur les plans régional, municipal et gouvernemental, notamment en participant à des dizaines de conseils d'administration, à des consultations publiques sur plusieurs stratégies et plans d'action gouvernementaux et à divers groupes de travail.
  - Le développement de l'économie sociale, avec le développement de plusieurs projets touchant l'écosystème de soutien, l'élaboration d'outils et la contribution à plusieurs organismes.
  - La régionalisation des activités avec les pôles régionaux d'économie sociale.
  - L'émergence et le développement d'entreprises d'économie sociale dans de nouveaux secteurs.

Au 1<sup>er</sup> juin 2018, la dépense gouvernementale dans l'objectif est évaluée à 7 080 k\$, pour un budget 2015-2020 prévu totalisant 12 925 k\$. À cet effet, le taux d'utilisation du budget prévu dans l'objectif 6 est de 55 %. Les mesures ont contribué à un investissement totalisant 9 691 k\$ dans le soutien à des organismes de concertation et de mobilisation des acteurs de l'économie sociale et à la création ou au maintien de 35 emplois.

### Avis

#### COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR SUR LA MISE EN ŒUVRE DE L'OBJECTIF 6

A

**La mise en œuvre de l'objectif 6 est jugée satisfaisante**, car le degré de réalisation de l'objectif est évalué à 74%, alors que la cible est de 60% après trois ans. Concernant le degré d'accomplissement des cibles des mesures, l'évaluation aboutit aux appréciations suivantes :

- A** Mesure 21 - Pôles régionaux : L'accomplissement vers la cible est satisfaisant. Les Pôles accomplissent leur mission de concertation et de mobilisation dans le milieu. À cet égard, la mise en œuvre de la mesure est jugée satisfaisante malgré les difficultés rencontrées, notamment sur plan du soutien financier du gouvernement et les processus administratifs jugés parfois lourds par les parties prenantes au dossier.
- A** Mesure 22 - Pôle Premières Nations : L'atteinte des cibles est en bonne voie d'ici 2020.
- A** Mesure 23 - Formation dans les municipalités : Les cibles sont atteintes.
- A** Mesure 24 - Chantier de l'économie sociale : C'est satisfaisant. Le Chantier contribue activement à la promotion, et au développement de l'économie sociale au Québec.

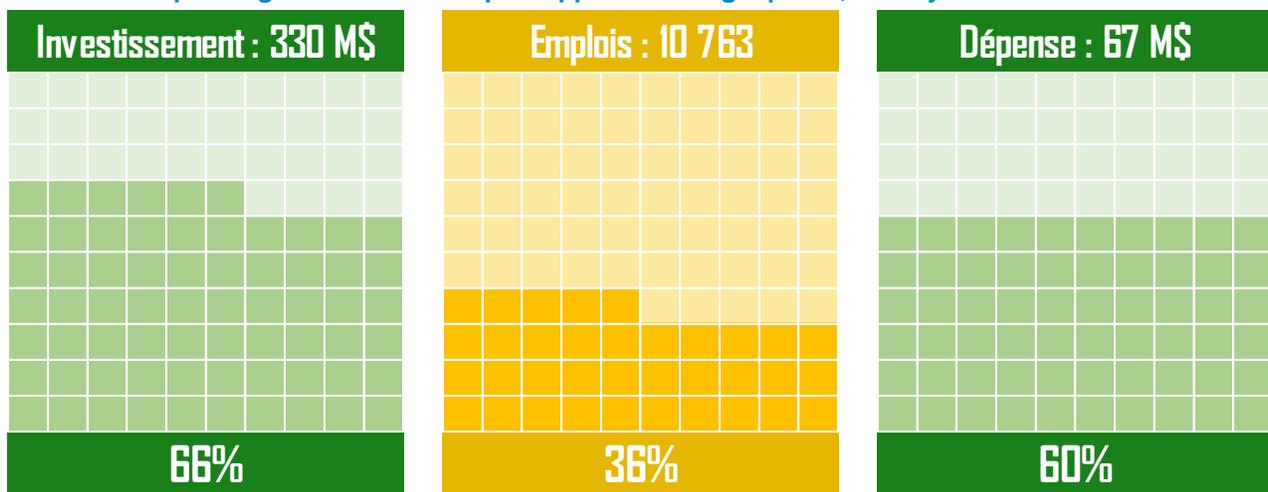
### 3.1 DEGRÉ D'ACCOMPLISSEMENT DES DEUX CIBLES GLOBALES APRÈS TROIS ANS

Le graphique 3.1 présente les retombées économiques du PAGES obtenues au 1<sup>er</sup> juin 2018 par rapport aux cibles à atteindre en 2020. Les principaux résultats sont les suivants :

- La cible de 500 M\$ d'investissement est en bonne voie d'être atteinte en 2020. Au 1<sup>er</sup> juin 2018, l'investissement généré par la mise en œuvre du PAGES totalise 330 M\$. Le degré d'accomplissement de la cible d'investissement est évalué à 66 % après trois ans.
- Le degré d'accomplissement de la cible de 30 000 emplois créés ou maintenus est perfectible. Après trois ans de mise en œuvre, le PAGES a contribué à la création et au maintien de 10 763 emplois, ce qui représente 36 % du résultat visé. Les mesures qui contribuent le plus fortement à l'atteinte de la cible sont les mesures liées à la capitalisation et à l'investissement dans les entreprises de l'objectif 1 et les mesures visant le soutien à la reprise collective dans l'objectif 5.
- La dépense gouvernementale totalise 67 M\$ au 1<sup>er</sup> juin 2018. Elle correspond à l'aide engagée dans les 24 mesures du PAGES et elle représente 60 % du budget de 111 M\$ (2015-2020). La dépense gouvernementale a généré un effet de levier de 4, ce qui représente quatre dollars d'apports supplémentaires du milieu pour un dollar d'aide financière du gouvernement.

#### Graphique 3.1

Degré d'accomplissement des cibles d'investissement et d'emplois du PAGES et niveau de dépense gouvernementale par rapport au budget prévu, au 1<sup>er</sup> juin 2018



Source : Fichier de suivi du PAGES. Compilation MESI.

### 3.2 TRAVAUX RÉALISÉS DANS LA MESURE TRANSVERSALE DU PAGES

La mesure vise à confier à l'ISQ le mandat de réaliser un portrait statistique de l'économie sociale au Québec<sup>9</sup>. Au 1<sup>er</sup> juin 2018, l'accomplissement vers la cible est satisfaisant et la réalisation du portrait est en bonne voie d'être complétée. Les principales réalisations sont les suivantes :

- Une entente entre le Ministère et l'ISQ a été signée en mars 2016 en vue de préciser les objectifs et de prévoir les dépenses. Au 1<sup>er</sup> juin 2018, la dépense totalise 788 k\$, ce qui représente 76 % du budget prévu de 1 033 k\$. Un avenant a été signé en vue d'augmenter le budget de 133 k\$ et de prolonger l'entente au 30 juin 2019.
- Le Ministère effectue un suivi régulier de l'avancement des travaux et il coordonne avec les partenaires les demandes pour répondre aux besoins d'information. Une enquête auprès d'un échantillon de 10 000 entreprises en économie sociale est en cours de réalisation. À cet effet, un prétest du questionnaire a été réalisé en octobre 2017 auprès de 989 entreprises d'économie sociale.

<sup>9</sup> C'est la 24<sup>e</sup> mesure du PAGES. Elle est placée en tête de liste des mesures dans le document officiel du plan (page 45), c'est ce qui explique le démarrage au chiffre 2 dans les mesures de l'objectif 1.

### 3.3 ÉVALUATION DE LA PERTINENCE ET DE LA GOUVERNANCE DU PAGES

La pertinence du PAGES est jugée convaincante après trois ans de mise en œuvre et sa gouvernance est jugée efficace. À cet égard, les actions prises sont conformes aux annonces de 2015 et elles sont placées sous la coordination du Ministère. La pertinence de poursuivre la mise œuvre du PAGES jusqu'à son terme en 2020 est justifiée, car ses deux cibles globales sur l'investissement et l'emploi ne sont pas encore atteintes<sup>10</sup>. Le tableau 3.1 présente les principaux constats relatifs à la pertinence, à la cohérence et à la gouvernance du PAGES ainsi que les avis de l'évaluation.

**Tableau 3.1**

#### Constats et avis relatifs à la pertinence, à la cohérence et à la gouvernance du PAGES après trois ans

**Légende des avis :** Ⓐ pour satisfaisant; Ⓑ pour perfectible; Ⓒ pour problématique

Principaux constats	Avis de l'évaluation
<b>Pertinence du plan d'action après trois ans</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Les deux cibles générales d'investissement et d'emplois du PAGES ne sont pas encore atteintes au 1<sup>er</sup> juin 2018. Par conséquent, la pertinence du PAGES est justifiée, car la situation visée après l'intervention n'est pas encore atteinte après trois ans.</li> <li>L'intervention demeure cohérente avec la mission du Ministère et les orientations gouvernementales. À cet égard, des complémentarités sont constatées avec le Plan d'action gouvernemental en entrepreneuriat (PAGE) 2017-2022 et la Stratégie québécoise de la recherche et de l'innovation (SQRI) 2017-2022.</li> <li>La plupart des mesures présentent de faibles risques de chevauchement. Cependant, une évaluation récente du Ministère (février 2018) a estimé un degré de chevauchement important entre les trois fonds d'investissement en économie sociale liés aux mesures 2, 3 et 6 du PAGES. Toutefois, le chevauchement n'entraîne pas d'incidences négatives sur les résultats.</li> </ul>	
<b>Cohérence interne du PAGES et conformité aux orientations prévues dans sa mise en œuvre</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>La cohérence interne du PAGES est probante. À cet égard, la conception de la chaîne des résultats visés et du modèle logique du plan n'entraîne pas de difficultés. En ce sens, l'architecture des mesures et des objectifs concourt à l'obtention des deux cibles globales.</li> <li>La mise en œuvre du PAGES est conforme au document officiel et aux annonces de 2015. À cet égard, les 24 mesures prévues dans le plan ont bien fait l'objet d'une mise en œuvre et les résultats visés n'ont pas varié par rapport au plan officiel de 2015.</li> </ul>	
<b>Efficacité de la gouvernance dans la mise en œuvre du PAGES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Les rôles et les responsabilités des partenaires et des organismes sollicités dans la mise en œuvre des 24 mesures sont clairement précisés dans des actes administratifs (entente, convention), des documents de partenariats ou des plans d'action propres à la mesure.</li> <li>Le rôle de leader est assumé par le Ministère, représenté par la DEC. À cet égard, la coordination et le suivi de la mise en œuvre réalisés par la DEC sont remarquables et la collaboration à la présente évaluation a été diligente.</li> </ul>	
<b>Efficacité dans le suivi des résultats du PAGES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Une reddition de compte est réalisée pour le suivi des cibles de chacune des mesures. L'information est pertinente aux cibles spécifiques à la mesure considérée. Les mesures visant l'investissement dans l'objectif 1 sont particulièrement bien suivies.</li> <li>Concernant le suivi des deux cibles ultimes du PAGES (500 M\$ d'investissement et 30 000 emplois), il y aurait lieu de poursuivre le suivi des emplois créés ou maintenus, principalement dans les mesures génératrices d'emplois dans l'objectif 1. De plus, il y aurait lieu de continuer le suivi des investissements réalisés dans chacune des 24 mesures du plan.</li> </ul>	

<sup>10</sup> De plus, il est probable que d'autres retombées sociales et économiques seront évaluées en 2020.

# CHAPITRE 4

## CONCLUSIONS DE L'ÉVALUATION

### 4.1 PRINCIPAUX CONSTATS

Le tableau ci-dessous récapitule les appréciations de mise en œuvre des mesures du PAGES, au 1<sup>er</sup> juin 2018.

**Légende des avis :** (A) pour satisfaisant; (B) pour perfectible; (C) pour problématique

Évaluation des degrés d'accomplissement des objectifs et des mesures du Plan d'action gouvernemental en économie sociale 2015-2020	Avis de l'évaluation
1. Portrait statistique sur l'économie sociale	(A)
<b>Objectif 1 : Outiller les entreprises d'économie sociale à tous les stades de leur développement</b>	(A)
2. Programme favorisant la capitalisation des entreprises de l'économie sociale (CAES)	(B)
3. Capitalisation et fonctionnement du Réseau d'investissement social du Québec (RISQ)	(A)
4. Programme d'immobilisation en entrepreneuriat collectif (PIEC)	(A)
5. Entente de partenariat pour le développement des coopératives	(A)
6. Congé d'intérêts supplémentaires à la Fiducie du Chantier de l'économie sociale	(A)
7. Examen des solutions afin de mettre en place de nouvelles formes de financement	(A)
<b>Objectif 2 : Améliorer l'accès aux marchés et innover en économie sociale</b>	(B)
8. Groupe de travail interministériel sur les marchés publics	(C)
9. Stratégie de sensibilisation des acheteurs publics à l'approvisionnement	(C)
10. Soutien à la recherche et à l'innovation en économie sociale – Programme de soutien à l'économie sociale (PSES)	(A)
11. Soutien à l'organisme Territoires innovants en économie sociale et solidaire	(A)
12. Programme PME 2.0	(A)
<b>Objectif 3 : Valoriser la réponse des entreprises d'économie sociale aux défis du vieillissement démographique</b>	(A)
13. Formation des préposés d'aide à domicile dans les EESAD	(A)
14. Initiatives « Meilleures pratiques d'affaires pour les EESAD »	(A)
15. Créneau PAAPA	(A)
<b>Objectif 4 : Encourager l'insertion socioprofessionnelle au sein des entreprises d'économie sociale</b>	(B)
16. Créneau d'insertion socioprofessionnelle au sein des entreprises collectives	(A)
17. Promotion de l'insertion socioprofessionnelle auprès des coopératives	(B)
<b>Objectif 5 : Soutenir l'entrepreneuriat collectif comme solution à la relève d'entreprise</b>	(A)
18. Programme de soutien pour favoriser la reprise collective par les travailleurs	(B)
19. Promotion de la reprise collective aux propriétaires cédants	(A)
20. Appui aux travaux de la table de concertation Repreneurs collectifs	(A)
<b>Objectif 6 : Contribuer au développement des entreprises d'économie sociale sur tout le territoire</b>	(A)
21. Soutien financier aux pôles régionaux d'économie sociale	(A)
22. Soutien à la mise sur pied d'un pôle d'économie sociale pour les Premières Nations	(A)
23. Appui à la formation en matière d'économie sociale au sein des municipalités	(A)
24. Soutien au Chantier de l'économie sociale	(A)

### 4.2 AVIS GÉNÉRAL RÉSULTANT DE L'ÉVALUATION

Trois ans après son lancement en 2015, la mise en œuvre du PAGES est jugée satisfaisante, et son degré de réalisation est évalué à 61 % au 1<sup>er</sup> juin 2018<sup>11</sup>. L'évaluation constate les résultats suivants :

- Le degré de réalisation de l'objectif 1 est évalué à 62 % et les degrés de réalisation de quatre autres objectifs, sur les six objectifs du plan, sont supérieurs à 60 %.
- Concernant les 24 mesures prévues, 79 % sont en bonne voie d'atteindre leurs cibles opérationnelles en 2020. Pour les 21 % restants, le Ministère est invité à prendre acte des suggestions de la présente évaluation, en vue de combler les retards dans l'accomplissement des cibles spécifiques de ces mesures.
- La cible de 500 M\$ d'investissement en économie sociale est en bonne voie d'être atteinte d'ici 2020. En trois ans, le PAGES a généré 330 M\$ d'investissement dans l'économie sociale au Québec<sup>12</sup>.
- Cependant, l'atteinte de la cible de 30 000 emplois créés ou maintenus d'ici 2020 est incertaine. Après trois ans de mise en œuvre, le PAGES a contribué à la création ou au maintien de 10 763 emplois, ce qui correspond à un degré d'accomplissement de la cible évalué à 36 %. Le retard est important.
- Après trois ans de mise œuvre, le budget 2015-2020 prévu de 111 M\$ est utilisé à hauteur de 60 %. À cet égard, l'aide financière a généré un effet de levier de 4, ce qui correspond au résultat visé d'ici 2020.

En vue d'optimiser les probabilités d'atteindre les cibles du PAGES en 2020, les unités responsables de la mise en œuvre des mesures sont invitées à considérer les suggestions d'amélioration suivantes :

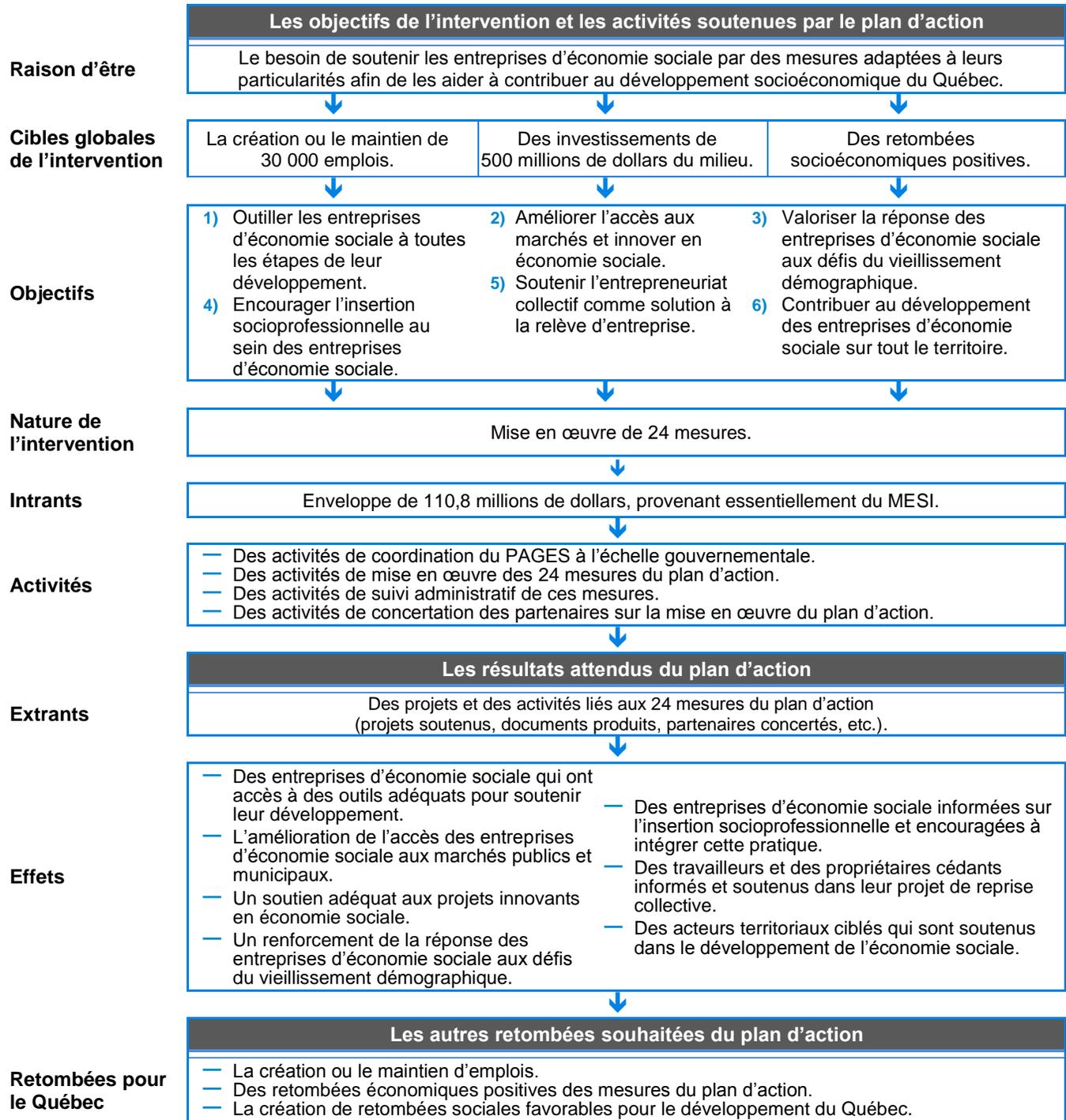
- En lien avec l'objectif 1, il y aurait lieu d'accélérer la mise en œuvre du programme CAES et de poursuivre le déploiement des autres mesures dans l'objectif, car elles contribuent fortement à l'atteinte des cibles d'investissement et d'emplois.
- En lien avec l'objectif 2, il y aurait lieu de prendre des moyens pour mettre en œuvre les mesures concernant les marchés publics. Leur mise en œuvre tarde à se concrétiser après trois ans.
- En lien avec les objectifs 4 et 5, il y aurait lieu d'accélérer la mise en œuvre de la promotion de l'insertion socioprofessionnelle auprès des coopératives et du PSRC.
- En lien avec l'objectif 5, il y aurait lieu de poursuivre la mise en œuvre de la mesure 19, visant la promotion de la reprise collective des propriétaires cédants, en vue de couvrir le volet des OBNL.
- Pour l'ensemble des mesures du plan, il y aurait lieu de poursuivre le suivi des résultats, notamment les résultats sur l'investissement et les emplois créés ou maintenus.
- De plus, en vue de préparer l'évaluation finale des résultats du plan d'action prévue en 2019-2020, il est suggéré de suivre le nombre d'entreprises, de coopératives ou de fédérations d'économie sociale soutenues dans le cadre de la mise en œuvre des 24 mesures.

<sup>11</sup> L'évaluation de 61 % correspond à la moyenne arithmétique des degrés de réalisation des six objectifs et des degrés d'accomplissement des deux cibles globales du plan.

<sup>12</sup> Un tableau détaillé des contributions de chaque mesure est disponible en annexe, à la section C.

### A — MODÈLE LOGIQUE DU PLAN D'ACTION GOUVERNEMENTAL EN ÉCONOMIE SOCIALE 2015-2020

La logique du plan d'action<sup>13</sup> est schématisée dans le tableau ci-dessous. Il illustre la cohérence interne des liens entre la raison d'être de la stratégie et la chaîne des résultats visés.



<sup>13</sup> Les évaluateurs utilisent aussi l'expression « théorie de l'intervention ». L'objectif est de représenter les composantes avec lesquelles une intervention est censée mener aux résultats visés, en vérifiant la logique de leur enchaînement.

## B — ARCHITECTURE DU PLAN D'ACTION GOUVERNEMENTAL EN ÉCONOMIE SOCIALE 2015-2020

Le tableau ci-dessous présente l'architecture des 24 mesures du PAGES selon ses 6 objectifs, au 1<sup>er</sup> juin 2018.

Objectifs et mesures du Plan d'action gouvernemental en économie sociale 2015-2020	Budget 5 ans (M\$)
1. Portrait statistique sur l'économie sociale	1,0
<b>Objectif 1 : Outiller les entreprises d'économie sociale à tous les stades de leur développement</b>	
2. Programme favorisant la capitalisation des entreprises de l'économie sociale (CAES)	30,0
3. Capitalisation et fonctionnement du Réseau d'investissement social du Québec (RISQ)	10,0
4. Programme d'immobilisation en entrepreneuriat collectif (PIEC)	20,0
5. Entente de partenariat pour le développement des coopératives	20,2
6. Congé d'intérêts supplémentaires à la Fiducie du Chantier de l'économie sociale	2,5
7. Examen des solutions afin de mettre en place de nouvelles formes de financement	-
<b>Objectif 2 : Améliorer l'accès aux marchés et innover en économie sociale</b>	
8. Groupe de travail interministériel sur l'intégration des critères sociaux dans les cadres régissant les appels d'offres publics	-
9. Stratégie de sensibilisation des acheteurs publics à l'approvisionnement auprès des entreprises d'économie sociale	-
10. Soutien à la recherche et à l'innovation en économie sociale Programme de soutien à l'économie sociale – volet Innovation	0,5
11. Soutien à l'organisme Territoires innovants en économie sociale et solidaire	3,0
12. Programme PME 2.0	-
<b>Objectif 3 : Valoriser la réponse des entreprises d'économie sociale aux défis du vieillissement démographique</b>	
13. Formation des préposés d'aide à domicile dans les EESAD	6,5
14. Initiatives « Meilleures pratiques d'affaires pour les EESAD »	1,6
15. Créneau d'entreprises collectives en services aux personnes âgées autonomes ou en perte d'autonomie (créneau PAAPA)	0,8
<b>Objectif 4 : Encourager l'insertion socioprofessionnelle au sein des entreprises d'économie sociale</b>	
16. Créneau d'insertion socioprofessionnelle au sein des entreprises collectives	0,8
17. Promotion de l'insertion socioprofessionnelle auprès des coopératives	-
<b>Objectif 5 : Soutenir l'entrepreneuriat collectif comme solution à la relève d'entreprise</b>	
18. Programme de soutien pour favoriser la reprise collective par les travailleurs	1,0
19. Promotion de la reprise collective aux propriétaires cédants	-
20. Appui aux travaux de la table de concertation Repreneurs collectifs	-
<b>Objectif 6 : Contribuer au développement des entreprises d'économie sociale sur tout le territoire</b>	
21. Soutien financier aux pôles régionaux d'économie sociale	8,6
22. Soutien à la mise sur pied d'un pôle d'économie sociale pour les Premières Nations	0,5
23. Appui à la formation en matière d'économie sociale au sein des municipalités et de leurs instances de développement	-
24. Soutien au Chantier de l'économie sociale	3,8
<b>TOTAL</b>	<b>110,8 M\$</b>

Note : L'ordonnancement correspond à celui utilisé dans le PAGES, en page 45.

## C — CONTRIBUTION DES 24 MESURES AUX 2 CIBLES GLOBALES DU PAGES

Le tableau ci-dessous présente les contributions des mesures du PAGES à l'atteinte des cibles globales.

Contributions des mesures du PAGES à l'atteinte des cibles globales, au 1 <sup>er</sup> juin 2018	Aide PAGES	Investissement	Emplois
1. Portrait statistique sur l'économie sociale	788	788	-
<b>Objectif 1 : Outiller les entreprises d'économie sociale à tous les stades de leur développement</b>			
2. Programme CAES	7 701	71 705	434
3. Capitalisation – Réseau d'investissement social du Québec	6 508	21 581	872
4. Programme d'immobilisation en entrepreneuriat collectif	10 329	54 234	1 175
5. Entente de partenariat pour les coopératives	12 150	32 999	5 792
6. Congé d'intérêts – Fiducie du Chantier de l'économie sociale	14 648	60 789	529
7. Nouvelles formes de financement	-	-	-
Commun CAES, RISQ, PIEC et Fiducie	-	63 907	687
<b>Objectif 2 : Améliorer l'accès aux marchés et innover en économie sociale</b>			
8. Groupe de travail interministériel – Marchés publics	29	29	-
9. Stratégie de sensibilisation – Marchés publics		-	-
10. PSES – volet 2	320	721	-
11. Territoires innovants en économie sociale et solidaire	1 680	2 222	14
12. Programme PME 2.0	-	300	126
<b>Objectif 3 : Valoriser la réponse des entreprises d'économie sociale aux défis du vieillissement démographique</b>			
13. Formation des préposés d'aide à domicile dans les EESAD	2 500	8 022	229
14. Meilleures pratiques d'affaires pour les EESAD	1 600	1 600	-
15. Créneau PAAPA	596	798	3
<b>Objectif 4 : Encourager l'insertion socioprofessionnelle au sein des entreprises d'économie sociale</b>			
16. Créneau d'insertion socioprofessionnelle	412	412	1
17. Promotion de l'insertion socioprofessionnelle	-	-	-
<b>Objectif 5 : Soutenir l'entrepreneuriat collectif comme solution à la relève d'entreprise</b>			
18. Programme de soutien pour favoriser la reprise collective	500	500	333
19. Promotion de la reprise collective aux propriétaires cédants	-	-	533
20. Appui à la table de concertation Repreneurs collectifs	-	-	-
<b>Objectif 6 : Contribuer au développement des entreprises d'économie sociale sur tout le territoire</b>			
21. Pôles régionaux d'économie sociale	4 775	5 730	-
22. Pôle d'économie sociale pour les Premières Nations	250	313	35
23. Formation en matière d'économie sociale au sein des municipalités	-	-	-
24. Soutien au Chantier de l'économie sociale	2 055	3 648	-
<b>TOTAL</b>	<b>66 841 k\$</b>	<b>330 298 k\$</b>	<b>10 763</b>



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