

TERRITOIRES INNOVANTS EN ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE (TIESS)

Rapport d'évaluation

Pour la période du 1^{er} juillet 2017 au 30 juin 2020



PRÉFACE

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 une erreur de $\pm 1\%$ pour les pourcentages ou de ± 1 pour les autres valeurs. Cette erreur s'explique par l'arrondissement des résultats présentés.
- 3) Dans le présent document, le terme « PME » désigne toute petite ou moyenne entreprise de moins de 250 employés, sans tenir compte de son chiffre d'affaires ou de la valeur de ses actifs. Cette définition est plus adaptée au contexte québécois que celle de Statistique Canada (entreprise de moins de 500 employés). En outre, elle correspond à celle qui est en vigueur au sein de l'Union européenne et de l'Organisation de coopération et de développement économiques.
- 4) À moins d'avis contraire, les résultats présentés dans le document sont pour la période du 1^{er} juillet 2017 au 30 juin 2020.
- 5) Dans le but d'alléger le texte, la forme masculine employée dans ce rapport inclut le féminin.

L'évaluation des résultats de l'organisme Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS) est réalisée à la demande du Secteur de la science et de l'innovation (SI) et en vertu de la convention de subvention signée avec le ministère de l'Économie et de l'Innovation (MEI) pour la période du 1^{er} avril 2019 au 31 mars 2021.

Elle vise à apprécier les résultats de l'aide financière de 3,5 millions de dollars (M\$) accordée au TIESS pour la période du 1^{er} juillet 2017 au 30 juin 2020.

En vertu de la directive concernant l'évaluation de programme dans les ministères (2014), le présent rapport d'évaluation doit être transmis au Secrétariat du Conseil du trésor (SCT).

La présente évaluation a été réalisée conformément à la Politique ministérielle d'évaluation de programme et à la Charte d'évaluation de programme, disponibles à l'adresse suivante : www.Quebec.ca.

AUTEUR DU RAPPORT

Amani Koffi Roméo Kouadio
Évaluateur de programmes
Recherche et rédaction

Direction des programmes et de l'évaluation
Ministère de l'Économie et de l'Innovation

Ce document est disponible
sur demande auprès de cette direction.

POUR NOUS JOINDRE

Direction des programmes et de l'évaluation
Ministère de l'Économie et de l'Innovation

710, place D'Youville, 7^e étage
Québec (Québec) G1R 4Y4
Téléphone : 418 691-5698, poste 4412

Pour plus d'information :
evaluation@economie.gouv.qc.ca

REMERCIEMENTS

Le présent document est le fruit de la collaboration de plusieurs personnes sans lesquelles les travaux n'auraient pu être menés à leur terme. À cet égard, nous tenons à remercier toutes les personnes associées de près ou de loin à la réalisation de ce rapport d'évaluation.

Plus particulièrement, nos remerciements sont adressés au personnel du TIESS et à celui de la Direction de la valorisation et du capital d'investissement du Ministère.

Nous tenons également à remercier les membres du comité d'évaluation constitué à l'occasion de ce mandat, dont la composition est présentée ci-dessous :

MEMBRES DU COMITÉ D'ÉVALUATION

- **Geneviève Huot**, directrice adjointe, TIESS
- **Vincent Van Schendel**, directeur général, TIESS
- **Gabriel Salathé-Beaulieu**, conseiller en transfert, TIESS
- **Isabelle Gaudet**, directrice
Direction de la valorisation et du capital d'investissement (DVCI), MEI
- **Claude Lévis**, conseiller en innovation
DVCI, MEI
- **Christophe Marchal**, évaluateur en chef
Direction des programmes et de l'évaluation (DPE), MEI
- **Amani Koffi Roméo Kouadio**, évaluateur de programmes
DPE, MEI

Sylvie Marcotte, CPA, CA
Directrice
Direction des programmes et de l'évaluation

Christophe Marchal
Évaluateur en chef
Direction des programmes et de l'évaluation

SOMMAIRE

La présente évaluation vise à apprécier les résultats de l'aide financière de 3,5 M\$ accordée au TIESS entre le 1^{er} juillet 2017 et le 30 juin 2020, par rapport aux attentes du Ministère et aux résultats visés dans sa dernière convention de subvention, qui se termine le 31 mars 2022.

Les résultats du TIESS sont jugés satisfaisants. L'évaluation confirme la pertinence du financement accordé à l'organisme, l'efficacité de la dépense publique, l'efficacité de l'organisme et ses effets positifs pour la clientèle visée et pour le Québec. Les principaux résultats constatés sont les suivants :



Dans une perspective d'amélioration continue, il est suggéré que les décideurs et gestionnaires du Ministère portent une attention particulière aux éléments suivants :

- Encourager le TIESS à inciter ses partenaires et ses utilisateurs à s'impliquer davantage sur le plan financier dans ses projets.
- Inviter le TIESS à continuer ses efforts afin de réduire l'importance de la masse salariale de la haute direction par rapport à ses charges totales.
- Le Ministère et le TIESS doivent amorcer des discussions afin d'arrimer les indicateurs et les cibles à inclure dans la convention de subvention à venir avec les lignes directrices pour l'aide financière au fonctionnement des organismes soutenus.

TABLE DES MATIÈRES

	1.1	Objectifs de l'évaluation	1
	1.2	Portrait de l'organisme.....	2
CHAPITRE 1	1.3	Chaîne des résultats visés.....	3
CONTEXTE	1.4	Aide financière consentie par le Ministère	4
	1.5	Principes directeurs de la méthode d'évaluation	5
CHAPITRE 2	2.1	Critère 1 : Le besoin justifiant le soutien à l'organisme	6
PERTINENCE	2.2	Critère 2 : L'utilité de l'organisme pour le Québec.....	8
CHAPITRE 3	3.1	Critère 3 : L'atteinte des résultats immédiats visés.....	10
EFFICACITÉ	3.2	Critère 4 : L'atteinte des effets visés.....	13
	3.3	Critère 5 : L'obtention de retombées socioéconomiques.....	18
CHAPITRE 4	4.1	Critère 6 : L'efficience de l'aide financière du Ministère.....	21
EFFICIENCE			
CHAPITRE 5	5.1	Critère 7 : La conformité de la mise en œuvre de la convention de subvention.....	23
CONFORMITÉ	5.2	Critère 8 : La satisfaction de la clientèle... ..	26
CHAPITRE 6	6.1	Principaux constats	28
CONCLUSIONS	6.2	Réponses aux questions de l'évaluation	29
	6.3	Éléments à suivre	29
ANNEXES			
		ANNEXE 1 : Compléments méthodologiques	30
		ANNEXE 2 : Compléments d'information	33

CHAPITRE 1

CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

1.1 OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION

L'évaluation vise à apprécier dans quelle mesure l'organisme Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS) atteint les résultats attendus par le Ministère et à s'assurer qu'il répond à un besoin justifiant un financement public. Par conséquent, il est nécessaire d'évaluer la pertinence, l'efficacité et les effets de l'aide accordée par le Ministère, en vue d'apporter des réponses aux questions suivantes :

1. Le besoin de soutenir l'organisme est-il persistant? (Pertinence)
2. Les résultats visés par l'aide financière sont-ils atteints? (Efficacité)
3. Les résultats sont-ils obtenus à des coûts raisonnables? (Efficience)
4. L'aide financière a-t-elle été utilisée adéquatement? (Conformité)

La Direction des programmes et de l'évaluation (DPE) du ministère de l'Économie et de l'Innovation (MEI) a été mandatée pour effectuer ces travaux d'évaluation. Le protocole utilisé pour répondre aux quatre questions est présenté au tableau 1.1.

Tableau 1.1

Protocole d'évaluation des résultats du soutien accordé au TIESS

Critère à évaluer	Question
Pertinence du soutien à l'organisme	
1. Le besoin justifiant le soutien à l'organisme	1
2. L'utilité et la valeur ajoutée de l'organisme pour le Québec	1
Efficacité du soutien à l'organisme	
3. L'atteinte des résultats immédiats (extrants) visés	2
4. L'atteinte des résultats intermédiaires (effets) visés	2
5. L'obtention de retombées socioéconomiques positives	2
Efficience de l'aide financière	
6. L'efficience de l'aide financière du Ministère	3
Conformité de l'utilisation de l'aide financière	
7. La conformité de la mise en œuvre de la convention de subvention	4
8. La satisfaction de la clientèle	4

CHAPITRE 1

CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

1.2 PORTRAIT DE L'ORGANISME

1.2.1 La mission et les objectifs du TIESS

En juin 2012, le Ministère a reconnu le TIESS à titre d'organisme de liaison et de transfert en innovation sociale (OLTIS). Par la suite, son premier financement a été confirmé à l'automne 2013 et l'organisme a tenu son assemblée générale de fondation le 20 novembre 2013, où plus de soixante personnes du milieu de l'enseignement supérieur et de celui de l'économie sociale (ÉS) se sont rassemblées.

Le TIESS a pour mission de contribuer au développement territorial par le transfert de connaissances en outillant les organismes d'économie sociale et solidaire afin qu'ils puissent faire face aux enjeux de société de façon innovante et transformer leurs pratiques. L'objectif général du TIESS est de réunir les différents acteurs intervenant en ÉS et les chercheurs qui mènent des recherches dans ce domaine afin de repérer, d'éclairer et de systématiser les innovations qui émergent de l'ÉS pour en favoriser la diffusion et l'appropriation.

Dans le but d'accomplir sa mission, le TIESS entend, à travers ses activités :

- soutenir la capacité d'innovation et le renforcement des capacités collectives dans les territoires;
- favoriser la démocratisation du savoir et, plus largement, la démocratisation de l'économie et de la société;
- œuvrer à la transition sociétale et écologique et à l'instauration d'un modèle de développement inclusif centré sur la recherche du bien commun.

Par ailleurs, à l'automne 2018, le TIESS s'est doté d'un plan stratégique 2018-2023 dans lequel il établit cinq orientations :

- Orientation 1 :** Outiller les entreprises et les réseaux de l'économie sociale et du développement territorial.
- Orientation 2 :** Contribuer au renforcement d'un écosystème de soutien à l'économie sociale et au développement territorial.
- Orientation 3 :** Arrimer les travaux du TIESS à une analyse structurée et prospective des grands enjeux.
- Orientation 4 :** Accroître la compréhension du rôle du TIESS et situer sa place dans l'écosystème comme référence en transfert.
- Orientation 5 :** Assumer le renforcement et le développement organisationnel du TIESS.

1.2.2 L'offre de service et la clientèle visée

Le TIESS réalise des activités dans le domaine du transfert, de la liaison et de la veille. Pour le TIESS, le transfert est un processus menant à l'intégration de connaissances ou de procédés nouveaux dans la pratique des individus et des organisations. Cette démarche repose sur le travail conjoint des chercheurs et des praticiens de l'économie sociale et du développement territorial au Québec.

En raison du modèle d'intervention particulier du TIESS, la terminologie propre à l'évaluation du Ministère (activités, produits et services de liaison, de veille et de transfert, etc.) peut parfois occasionner de la confusion. Pour les fins de cette évaluation, nous aurons recours aux définitions et équivalences suivantes : les deux principaux « livrables » (extrants) résultant des activités du TIESS sont **les activités et les produits de transfert**.

- Une **activité de transfert** est un événement (forum, formation, webinaire, etc.) dont l'objectif principal est le transfert de connaissances. Il est généralement possible de collecter des données relatives à la portée de cet événement (nombre de participants) et à l'appréciation des participants (enquêtes sur la satisfaction). Il est rare que les données sur les retombées de l'activité de transfert (adoption d'une nouvelle pratique) soient disponibles.

CHAPITRE 1

CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

- Un **produit de transfert** est une publication (guide, rapport, fiche, capsule vidéo, espace Web, etc.) dont l'objectif principal est le transfert de connaissances. En général, il est possible d'évaluer la portée d'un produit de transfert (nombre d'impressions, de téléchargements, de visionnements, etc.) en termes quantitatifs. Il est également possible d'évaluer la qualité de ces produits par l'entremise d'une enquête auprès d'utilisateurs ou d'experts dans le domaine.

Au TIESS, les **activités de veille et liaison** sont généralement considérées comme préalables à la production d'activités et d'outils de transfert. Un temps souvent important est consacré à ces activités qui incluent, par exemple et sans s'y limiter, les rencontres du conseil scientifique, du comité de veille, de groupes de travail ou d'animation d'antennes régionales. Il est possible d'estimer le nombre de réunions de travail associées à un projet et de considérer celles-ci comme des activités de liaison.

Le TIESS n'offre pas de **services de liaison** dans la logique où ce service de courtage ou d'intermédiation serait tarifié. Il crée plutôt, à l'occasion de ses activités de veille, de liaison et de transfert, de nombreuses occasions de rencontres.

Les trois domaines d'intervention du TIESS sont les suivants :

- **Les activités de liaison** : L'innovation sociale dans le secteur de l'économie sociale et solidaire est souvent le fruit du travail des organisations et de leurs partenaires. En nous appuyant sur les réseaux existants de praticiens et de chercheurs, sur leurs initiatives et sur leurs compétences, nous cherchons à développer et à renforcer les liens entre l'ensemble des acteurs concernés.
- **Les activités de veille** : La veille vise à répertorier des expériences porteuses, notamment par l'entremise des antennes régionales et des groupes de travail. Elle s'appuie aussi sur la collaboration avec les chercheurs et d'autres structures de veille afin de répertorier et de diffuser les expériences et les travaux existants, tant au Québec qu'ailleurs dans le monde.
- **Les activités de transfert** : Le transfert prend forme dans le travail conjoint des chercheurs et des praticiens de l'économie sociale et du développement territorial. Il vise à rendre accessibles les connaissances et les informations existantes par la production de différents outils (outils didactiques, vidéos, articles, site Web, etc.) et à intégrer des connaissances ou des procédés nouveaux dans la pratique des organisations.

1.2.3 Le portrait financier de l'organisme

Le tableau 1.2 brosse le portrait des revenus du TIESS. Du 1^{er} juillet 2017 au 30 mars 2020, ceux-ci étaient de 4,5 M\$.

Tableau 1.2

Revenus du TIESS (en milliers de dollars)¹

Revenus annuels (en k\$)	2017-2018	2018-2019	2019-2020
— Aide financière versée par le MEI	1 084	1 176	1 201
— Contributions des autres ministères et organismes publics	19,9	23,5	120,8
— Contributions des partenaires privés	174	264	99,8
— Revenus issus des activités et projets du TIESS	68,5	90,9	204,6
Total des revenus	1 346,4 k\$	1 554,4 k\$	1 626,2 k\$

Source : États financiers audités du TIESS. Compilation MEI, septembre 2020.

1.3 CHAÎNE DES RÉSULTATS VISÉS

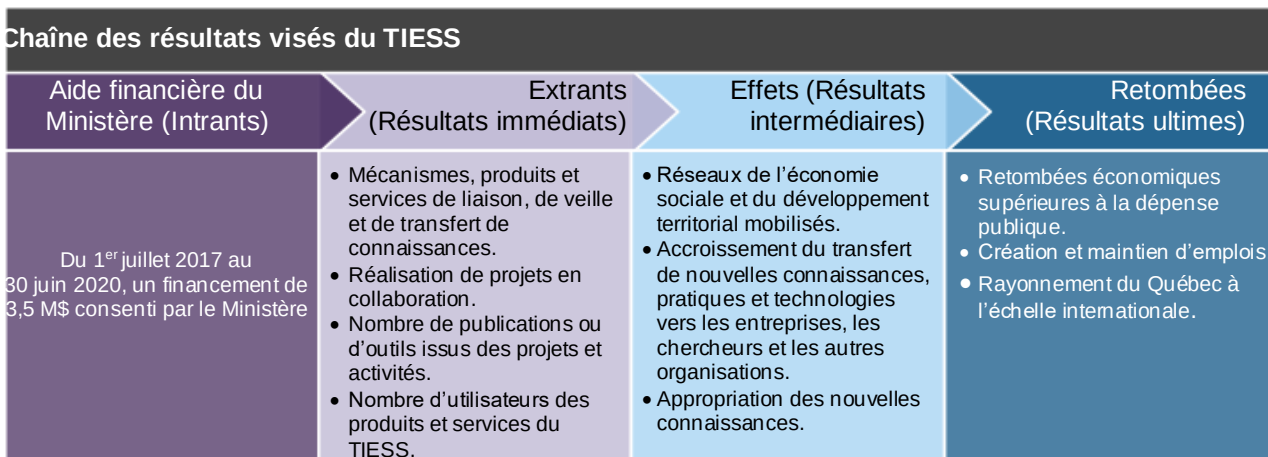
Le modèle logique présenté sous forme d'une illustration de l'intervention gouvernementale est fourni à l'annexe 1, section 1.A. Il illustre la chaîne des résultats attendus par le Ministère et fait aussi office de vérification de la cohérence interne des liens entre les composantes de l'intervention, notamment ses objectifs, ses extrants et ses effets attendus.

CHAPITRE 1

CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

Le graphique suivant illustre la chaîne des résultats attendus ou ce qu'on appelle la théorie du programme.

Graphique 1.1

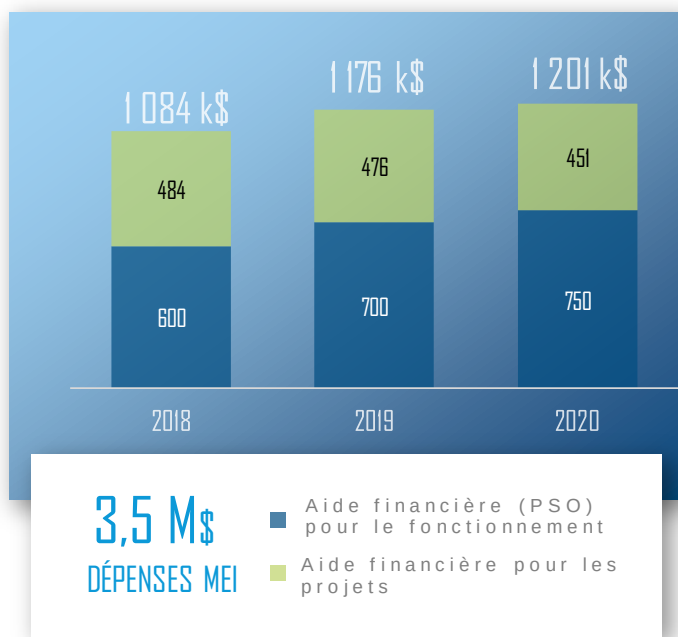


1.4 AIDE FINANCIÈRE CONSENTIE PAR LE MINISTÈRE

Le graphique 1.2 présente l'aide financière accordée ou versée par le Ministère au TIESS au cours de la période du 1^{er} juillet 2017 au 30 juin 2020. Au total, cette aide s'élève à 3,5 M\$, dont 2 050 k\$ accordés pour le fonctionnement du TIESS et 1 411 k\$ versés pour la réalisation de projets. Cette aide s'inscrit dans le cadre du Programme de soutien aux organismes de recherche et d'innovation (PSO) et prend la forme d'une subvention non remboursable.

Graphique 1.2

Aide financière accordée par le gouvernement du Québec
Par année (en k\$)



Sources : Documentation administrative et requête d'information adressée au TIESS. Compilation MEI, septembre 2020.

CHAPITRE 1

CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

1.5 PRINCIPES DIRECTEURS DE LA MÉTHODE D'ÉVALUATION

La méthode d'évaluation utilise les principes de l'analyse multicritère. Elle consiste à comparer les résultats du programme par rapport aux résultats visés dans le cadre normatif ou aux attentes habituelles du Ministère. L'appréciation des écarts est réalisée selon l'échelle suivante :

Appréciation	Signification de l'appréciation
	— Le degré  signifie un résultat très satisfaisant. La cible est dépassée.
	— Le degré  signifie un résultat satisfaisant. La cible est atteinte.
	— Le degré  signifie un résultat perfectible. La cible est en partie atteinte.
	— Le degré  signifie un résultat insatisfaisant. La cible n'est pas atteinte.

Une appréciation de chaque critère doit aussi être portée, selon la même échelle que ci-dessus. La méthode d'évaluation est détaillée à la section 1.B de l'annexe 1.

Les sources d'information utilisées regroupent les éléments suivants : les données administratives de l'organisme et celles sur les orientations gouvernementales associées, les données de l'enquête téléphonique réalisée auprès des partenaires (y compris les chercheurs) et des utilisateurs de services. Plus de détails sont présentés à l'annexe 1.C – Les sources de données.

L'évaluation porte sur les résultats du TIESS obtenus au cours des trois années financières suivantes : 2017-2018, 2018-2019 et 2019-2020. L'aide financière a été consentie en vertu de deux conventions de subvention, signées par le Ministère et le TIESS à travers le PSO. La première est entrée en vigueur le 1^{er} juillet 2015 et a pris fin le 30 juin 2018. La seconde est entrée en vigueur le 1^{er} avril 2019 et se termine le 30 juin 2022. L'évaluation est basée sur les dispositions de cette dernière.

Dans le but de faciliter la présentation des résultats, les années financières évaluées sont converties selon les années calendaires suivantes :

2017-2018 → 2018

2018-2019 → 2019

2019-2020 → 2020

Les limites de l'évaluation des résultats du programme et les stratégies d'atténuation de leurs effets sont présentées à l'annexe 1.D – Les limites de l'évaluation.

CHAPITRE 2

PERTINENCE DU SOUTIEN À L'ORGANISME

2.1 CRITÈRE 1 : LE BESOIN JUSTIFIANT LE SOUTIEN À L'ORGANISME

LES CIBLES

1. **Persistance des besoins auxquels répond l'organisme.**
2. Complémentarité du TIESS dans son écosystème et absence de chevauchement problématique avec d'autres organismes.

Constats relatifs à la cible 1

La persistance des besoins auxquels répond l'organisme est mesurée à l'aide de deux indicateurs : les apports complémentaires, en espèces et en nature, à l'aide financière du Ministère, ainsi que la part du budget des projets qui est financée par les utilisateurs et les partenaires autres que le Ministère.

Le tableau 2.1 indique qu'au cours de la période évaluée, les utilisateurs et les partenaires ont contribué aux projets du TIESS, en espèces et en nature, à hauteur de 854 k\$, ce qui représente 38 % du budget des projets du TIESS. De cette contribution, 724 k\$ proviennent des partenaires et 130 k\$ des utilisateurs. Ce dernier montant correspond à la valeur des ventes de produits et services effectuées par le TIESS.

En moyenne par année, la part du budget des projets qui est financée par les utilisateurs et les partenaires du TIESS est de 13 %, ce qui est à peu près égal au résultat obtenu par le TIESS lors de l'évaluation précédente, soit 13,5 % par année de 2014 à 2017.

Au cours de la période évaluée, les contributions des partenaires et utilisateurs ont varié suivant un taux de croissance annuel moyen négatif de 1,82 %. Toutefois, la part du budget des projets qui est financée par les utilisateurs et les partenaires a varié suivant un taux de croissance annuel moyen de 0,58 %.

Tableau 2.1

Contribution des utilisateurs et partenaires dans les projets et les activités du TIESS

	2018	2019	2020	Total
Valeur des apports	253 012 \$	361 816 \$	239 475 \$	854 303 \$
Pourcentage de l'apport des utilisateurs et des partenaires	34 %	43 %	35 %	38 %

Source : Requête d'information adressée au TIESS. Compilation MEI, septembre 2020.

Par ailleurs, pour le TIESS, la contribution en nature des partenaires et utilisateurs de services (la participation en temps aux projets) fait foi de la pertinence des besoins et de la motivation de ceux-ci. Cela est au cœur de la particularité de l'innovation sociale et de la méthodologie de coconstruction, où les « utilisateurs » sont également des constructeurs de connaissances. Toutefois, bien qu'importante, cette contribution demeure difficile à quantifier en termes financiers.

Constats relatifs à la cible 2

Selon le TIESS, la notion de fonctionnement en écosystème est bien implantée en économie sociale et plusieurs modélisations de l'écosystème d'innovation en économie sociale ont été faites afin d'illustrer la complémentarité du travail effectué par les différentes organisations qui s'y trouvent. L'une¹ des plus récentes, élaborée par le Chantier de l'économie sociale et le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité, montre bien le rôle particulier que le TIESS y joue. En effet, les autres acteurs de cet écosystème d'innovation en économie sociale remplissent des fonctions complémentaires à celle du TIESS. Plusieurs participent aux travaux du TIESS en y apportant leurs propres connaissances et expertises. Également, avec sa fonction de liaison, le TIESS fait travailler ensemble toutes les composantes de cet écosystème autour de projets innovants, afin que les innovations expérimentées en économie sociale puissent servir au

¹ Une représentation de l'écosystème québécois de l'économie sociale : https://chantier.qc.ca/wp-content/uploads/2019/05/EÉS_concept-final.pdf. Consulté le 25 décembre 2020.

CHAPITRE 2

PERTINENCE DU SOUTIEN À L'ORGANISME

développement territorial. Il joue un rôle central pour recenser et mobiliser les connaissances présentes dans l'ensemble des entreprises et organisations qui remplissent les diverses fonctions, dans le but d'amener les différents acteurs à construire ensemble des connaissances innovantes qui seront ensuite transférées et adoptées. Avec sa fonction de veille, il joue également un rôle central pour repérer les enjeux et les innovations intéressantes pour y faire face.

La création même du TIESS, en 2013, par d'autres acteurs de l'écosystème, visait à combler un manque qu'ils avaient remarqué. En 2020, ce besoin se fait toujours sentir, puisque ces acteurs continuent de participer aux travaux du TIESS, tant au sein de ses structures de gouvernance que dans ses projets. Le TIESS joue donc un rôle unique en économie sociale et a même servi de modèle à la création d'un centre de transfert international (CITIES).

Enfin, le TIESS joue un rôle important dans l'écosystème de la recherche et du transfert, où on retrouve d'autres acteurs centraux en innovation (les membres de QuébecInnove) avec lesquels il collabore autour de projets concrets de transfert. De plus, il participe aux rencontres de QuébecInnove, et son directeur général assure la présidence du Réseau québécois de l'innovation sociale (RQIS). Les autres membres qui travaillent en liaison, veille et transfert et qui sont réunis au sein de QuébecInnove ne jouent pas un rôle uniquement en économie sociale. Le TIESS est donc le seul à exercer ses activités dans ce créneau particulier, ce qui ne l'empêche pas d'apporter sa compétence particulière en collaborant avec les autres OLTIS et centres collégiaux de transfert de technologie en pratiques sociales novatrices.

Par ailleurs, les partenaires (y compris les chercheurs) et les utilisateurs de services du TIESS ont été interrogés au sujet de son rôle unique ou complémentaire dans l'écosystème de l'innovation en économie sociale. La grande majorité de ces deux populations (soit 97 % des 79 utilisateurs du TIESS et 17 des 18 partenaires ayant répondu au sondage) reconnaît la complémentarité des actions du TIESS avec celles d'autres organismes dans le domaine de l'économie sociale. Également, pour ces deux populations, le TIESS présente des particularités qui le distinguent des autres organismes, notamment son expertise (selon 96 % des utilisateurs et 14 des 18 partenaires), sa prise en considération des connaissances issues de la recherche et de la pratique dans ses travaux (selon 93 % des utilisateurs et les 18 partenaires) et son réseautage ou ses liens avec les chercheurs, les praticiens et les organismes (selon 90 % des utilisateurs et les 18 partenaires).

AVIS

ⓑ

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 1

Les résultats sont jugés satisfaisants, car une cible est atteinte et une autre est dépassée.

ⓑ

La cible 1 est atteinte. L'évaluateur constate l'engagement financier des partenaires et des utilisateurs dans les projets du TIESS. Cela démontre la pertinence de ses projets pour répondre au besoin de ces derniers. Toutefois, en moyenne par année, la part du budget des projets qui est financée par les utilisateurs et les partenaires du TIESS est demeurée relativement stable par rapport à l'évaluation passée. **Il y aurait lieu d'encourager le TIESS à inciter ses partenaires et utilisateurs à s'impliquer davantage sur le plan financier.**

Ⓐ

La cible 2 est dépassée. La complémentarité des actions du TIESS avec celles des autres organisations de l'écosystème d'innovation en économie sociale est avérée. De plus, elle est confirmée par la grande majorité de ses partenaires et des utilisateurs directs de ses services.

CHAPITRE 2

PERTINENCE DU SOUTIEN À L'ORGANISME

2.2 CRITÈRE 2 : L'UTILITÉ DE L'ORGANISME POUR LE QUÉBEC

LES CIBLES

3. Cohérence et liens de l'organisme avec les stratégies et les plans d'action du gouvernement du Québec.
4. Le TIESS est reconnu comme une valeur ajoutée dans son domaine par la majorité des partenaires (chercheurs) et utilisateurs.
5. Utilité des activités, projets et services du TIESS reconnue par la majorité des partenaires (chercheurs) et utilisateurs.

Constats relatifs à la cible 3

À travers ses activités et projets, le TIESS démontre sa cohérence et ses liens avec des stratégies ou plans d'action gouvernementaux. En effet, dans le Plan d'action gouvernemental en économie sociale (PAGES) 2015-2020², le TIESS est cité comme une des initiatives mises en œuvre pour soutenir l'innovation et le développement des marchés publics en économie sociale.

À cet égard, le TIESS souligne sa contribution directe à l'atteinte d'au moins cinq des six objectifs de ce plan. Concernant le premier objectif du PAGES (« Outiller les entreprises d'économie sociale à toutes les étapes de leur développement »), le TIESS a réalisé sa planification stratégique et adopté cinq orientations stratégiques, dont la première est « Outiller les entreprises et les réseaux de l'économie sociale et du développement territorial ». La vaste majorité des projets menés par le TIESS se rattache à cette orientation. Pour l'objectif 2 (« Améliorer l'accès aux marchés et innover en économie sociale »), le rôle du TIESS s'y rattachant est mentionné dans le premier paragraphe de cette section. Par ailleurs, toute son action est orientée sur l'innovation en économie sociale.

La contribution du TIESS aux objectifs 3 (« Valoriser la réponse des entreprises d'économie sociale aux défis du vieillissement démographique ») et 4 (« Encourager l'insertion socioprofessionnelle au sein des entreprises d'économie sociale ») du PAGES se traduit par la mise sur pied des « créneaux » visant à réunir les acteurs concernés par ces thématiques et à soutenir des projets innovants. Le TIESS a été interpellé par les créneaux, notamment pour tirer des apprentissages du travail qu'ils avaient réalisé pendant cinq ans. Il a ainsi participé à l'organisation d'un événement visant à présenter ces principaux apprentissages et à en tirer des leçons pour la reconduction éventuelle de l'approche des créneaux dans le PAGES 2020-2025. Le TIESS a d'ailleurs reçu un financement dans le cadre du PAGES pour l'organisation de cet événement qui devait avoir lieu le 13 mars 2020 et a été annulé à la toute dernière minute, le 12 mars, lorsque la COVID-19 a frappé le Québec. Les réflexions sur les apprentissages des créneaux se sont tout de même poursuivies, notamment celles sur le vieillissement de la population, qui devraient mener au lancement d'un projet au TIESS à la fin 2020.

Relativement à l'objectif 6, « Contribuer au développement des entreprises d'économie sociale sur tout le territoire », toute l'action du TIESS concerne ultimement la contribution de l'économie sociale au développement territorial. Sa mission se lit d'ailleurs comme suit : « Contribuer au développement territorial par le transfert de connaissances en outillant les organismes d'économie sociale et solidaire, afin qu'ils puissent faire face aux enjeux de société de façon innovante et transformer leurs pratiques ». Enfin, le TIESS a participé aux rencontres de consultation et a déposé un mémoire en vue de l'élaboration du PAGES 2020-2025, qui a été dévoilé par le Ministère le 30 novembre 2020³.

² [PAGES 2015-2020](#). Consulté le 24 novembre 2020.

³ Annonce faite dans la rubrique « Salle des nouvelles » de l'intranet du Ministère.

CHAPITRE 2

PERTINENCE DU SOUTIEN À L'ORGANISME

Le TIESS a également contribué à poser les bases de futures politiques de soutien à l'innovation sociale en mettant sur pied, avec les deux autres OLTIS (Humanov-is et le CTREQ), un projet d'élaboration d'une échelle de maturité technologique (ou échelle TRL, de l'anglais *technological readiness level*) de l'innovation sociale (projet financé fin juin 2020). Il a participé à la construction du Réseau québécois de l'innovation sociale (RQIS), qui regroupe maintenant de nombreux organismes d'horizons divers. Le TIESS a entretenu des discussions suivies avec l'équipe du Ministère responsable de l'application du Programme de soutien à la valorisation et au transfert, puis du PSO, et a offert sa collaboration pour la préparation de la prochaine Stratégie québécoise de la recherche et de l'innovation.

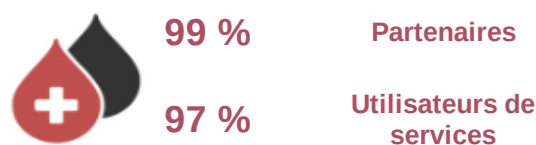
Constats relatifs à la cible 4

La valeur ajoutée du TIESS fait référence à sa qualité d'usage reconnue par ses partenaires et utilisateurs pour répondre à un besoin socioéconomique, tout en ajoutant quelque chose que les autres organismes apparentés n'ont pas.

Le graphique 2.1 présente la perception des partenaires (y compris les chercheurs) et des utilisateurs des services du TIESS par rapport à la valeur ajoutée de celui-ci.

Graphique 2.1

Valeur ajoutée du TIESS



Source : Sondage MEI, septembre 2020.

Comme il est possible de le constater, la quasi-totalité des partenaires et une très grande majorité des utilisateurs des services du TIESS affirment que celui-ci a une valeur ajoutée assez ou très élevée. Pour ceux-ci, cette valeur ajoutée réside dans son expertise ou sa compétence dans le transfert ou la diffusion des connaissances et des pratiques innovantes, dans la qualité des connaissances, outils et guides produits, ainsi que dans sa capacité à mettre en réseau les acteurs de l'économie sociale.

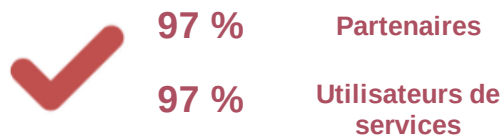
Constats relatifs à la cible 5

L'utilité du TIESS fait référence à sa valeur d'usage pour répondre adéquatement à un ou plusieurs besoins des utilisateurs de ses services et de ses partenaires (y compris les chercheurs) dans la réalisation de leurs activités.

Comme le présente le graphique 2.2, l'utilité du TIESS est confirmée par la grande majorité de ses partenaires et des utilisateurs de ses services, qui mentionnent la pertinence des produits, services et activités du TIESS pour répondre à leurs besoins et l'utilité de son rôle de liaison avec les chercheurs et autres acteurs de l'économie sociale.

Graphique 2.2

Utilité du TIESS



Source : Sondage MEI, septembre 2020.

AVIS



COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 2

Les résultats sont jugés très satisfaisants, car les trois cibles sont dépassées.

- Ⓐ La cible 3 est dépassée. L'évaluateur constate que le TIESS, à travers ses actions, s'inscrit fortement en cohérence avec des stratégies ou des plans d'action gouvernementaux qu'il a contribué à élaborer. De plus, il contribue à l'atteinte des objectifs visés à travers ceux-ci.
- Ⓐ La cible 4 est dépassée. La valeur ajoutée du TIESS est confirmée par la quasi-totalité de ses partenaires et utilisateurs de services. Cette confirmation est d'ailleurs cohérente avec les constats faits à la cible 2 relativement au caractère unique ou complémentaire du TIESS au sein de son écosystème.
- Ⓐ La cible 5 est dépassée. À cet égard, le TIESS est utile pour une grande majorité de ses partenaires et des utilisateurs de ses services, selon leurs besoins respectifs.

CHAPITRE 3

EFFICACITÉ DU SOUTIEN À L'ORGANISME

3.1 CRITÈRE 3 : L'ATTEINTE DES RÉSULTATS IMMÉDIATS VISÉS

LES CIBLES

6. Au moins 80 % des actions du plan stratégique 2018-2023 du TIESS réalisées ou en bonne voie d'être réalisées d'ici 2023.
7. Des organismes utilisateurs participant aux activités et projets du TIESS.
8. Réalisation de projets (en collaboration, intersectoriels, etc.).
9. Réalisation d'activités, de produits et de services de liaison, de veille et de transfert du TIESS.
10. Utilisateurs du TIESS correspondant à ceux visés par le Ministère.

Constats relatifs à la cible 6

Au cours de la période évaluée, 92 % des actions prévues au plan stratégique 2018-2023 du TIESS ont été réalisées ou étaient en bonne voie d'être réalisées d'ici 2023. Il s'agit de 24 actions sur les 26 prévues qui n'ont pas été abandonnées. L'une des actions prévues au départ et visant la mise à jour du cadre de référence a été abandonnée, parce que la réflexion stratégique sur les méthodes de fonctionnement du TIESS a rendu caduc le besoin d'un tel cadre. Le tableau 3.1 ci-dessous présente le nombre d'actions réalisées selon les orientations auxquelles elles sont rattachées. Des détails sur les 26 actions réalisées sont présentés à l'annexe 2.A – Compléments d'information.

Tableau 3.1

Actions réalisées ou en bonne voie d'être réalisées d'ici 2023 selon les orientations du plan stratégique

	Actions réalisées ou en bonne voie d'être réalisées d'ici 2023	Actions prévues et non abandonnées
Orientation 1 Outiller les entreprises et les réseaux de l'économie sociale et du développement territorial	3	3
Orientation 2 Contribuer au renforcement d'un écosystème de soutien à l'économie sociale et au développement territorial	3	5
Orientation 3 Arrimer les travaux du TIESS à une analyse structurée et prospective des grands enjeux	6	6
Orientation 4 Accroître la compréhension du rôle du TIESS et situer sa place dans l'écosystème comme référence en transfert	3	3
Orientation 5 Assurer le renforcement et le développement organisationnel du TIESS	9	9
Total	24	26

Source : Requête d'information adressée au TIESS. Compilation MEI, septembre 2020.

CHAPITRE 3

EFFICACITÉ DU SOUTIEN À L'ORGANISME

Constats relatifs à la cible 7

Le tableau 3.2 présente le nombre d'organismes utilisateurs ayant participé aux projets et aux activités du TIESS, ainsi que le nombre d'étudiants et le pourcentage d'organismes en dehors du Québec (en guise d'information complémentaire). Au total, 556 organismes utilisateurs des services et produits du TIESS ont participé à la réalisation de ses projets, parmi lesquels 413 réseaux et entreprises d'économie sociale et 143 organismes de recherche. Les réseaux et entreprises d'économie sociale correspondent aux partenaires terrain du TIESS, c'est-à-dire tous les organismes qui sont des entreprises d'économie sociale (coopératives et OBNL ayant des activités marchandes) ou qui en favorisent l'essor (pôles d'ÉS, réseaux d'ÉS, administrations publiques, etc.).

Par ailleurs, il est à noter qu'un chercheur peut être affilié à plusieurs organismes de recherche, tout comme plusieurs chercheurs affiliés au même centre de recherche peuvent collaborer avec le TIESS. En moyenne, ces deux différences s'annulent; les chiffres pour le nombre de chercheurs et d'organismes sont donc les mêmes.

Tableau 3.2

Organismes utilisateurs participant aux activités et projets du TIESS

Organismes utilisateurs participant aux activités et projets du TIESS	2018	2019	2020	Total
Réseaux et entreprises d'économie sociale	112	154	147	413
Nombre d'organismes de recherche (ou nombre de chercheurs)	33	70	40	143
Nombre d'étudiants	12	3	16	31
Pourcentage d'organismes en dehors du Québec	0,69 %	0,89 %	1,6 %	1,06 %

Source : Requête d'information adressée au TIESS. Compilation MEI, septembre 2020.

Constats relatifs à la cible 8

Au cours de la période évaluée, le TIESS a réalisé ou était en train de réaliser 39 projets au total, dont 19 qui sont terminés et rejoignent dans diverses proportions les trois catégories de projets attendus dans la convention d'aide. Ils sont présentés dans le tableau 3.3. La totalité des 19 projets terminés a été réalisée en collaboration ou en partenariat. Une majorité des projets (14) s'est faite en collaboration avec de nouvelles organisations, c'est-à-dire des partenaires qui n'avaient jamais travaillé avec le TIESS auparavant, tandis qu'une minorité a été réalisée en collaboration avec plusieurs secteurs autres que celui de l'ÉS.

Par ailleurs, il est à noter qu'un projet « réalisé » est un projet qui s'est formellement terminé durant l'année en cours. Un projet n'est donc compté qu'une seule fois, même s'il s'échelonne généralement sur plusieurs années. Les catégories de projets ne sont pas mutuellement exclusives, un projet peut être réalisé en collaboration avec de nouveaux partenaires issus d'un autre secteur que celui de l'ÉS et donc être inclus dans les trois catégories.

Tableau 3.3

Réalisation de projets dans les différentes catégories

	2018	2019	2020	Total
Nombre de projets totaux	5	10	4	19
Projets réalisés en collaboration ou en partenariat	5	10	4	19
Projets réalisés en collaboration ou en partenariat avec de nouvelles organisations	5	6	3	14
Projets réalisés en collaboration intersectorielle (plusieurs secteurs autres que l'ÉS)	2	3	0	5

Source : Requête d'information adressée au TIESS. Compilation MEI, septembre 2020.

En complément d'information, les projets du TIESS sont sélectionnés à travers un mécanisme qui est présenté à la cible 21.

CHAPITRE 3

EFFICACITÉ DU SOUTIEN À L'ORGANISME

Constats relatifs à la cible 9

Comme présenté au tableau 3.4, au cours de la période évaluée, le TIESS a réalisé au total 222 activités, produits et services de liaison, de veille et de transfert sous diverses formes. Il s'agit d'une moyenne annuelle de 74 activités et produits, inférieure à celle de l'évaluation précédente, qui était de 152 entre 2014 et 2017. Les réalisations visant le transfert de connaissances et la veille ont été les plus nombreuses.

Tableau 3.4

Réalisation d'activités, de produits et de services de liaison, de veille et de transfert du TIESS

	2018	2019	2020	Total
Activités, produits et services de transfert et de veille				177
Activités de transfert : conférences, formations, communautés de pratique, webinaires ou autres événements	24	27	12	63
Outils de transfert de référence : guides, espaces Web, synthèses de connaissances	7	12	3	22
Outils synthétiques : pages du site Internet, capsules vidéo, fiches, articles de blogue ou autres articles	9	9	3	21
Projets de transfert réalisés ou en cours de réalisation (actifs)	19	29	23	71
Activités, produits et services de liaison				45
Activités de liaison : assemblées générales, réunions du conseil scientifique, d'une antenne régionale, d'un groupe de travail	21	15	9	45

Source : Requête d'information adressée au TIESS. Compilation MEI, septembre 2020.

Constats relatifs à la cible 10

Le graphique 3.1 présente la clientèle jointe par le TIESS de 2018 à 2020. Au total, 1 028 utilisateurs des services et 11 379 utilisations directes (c'est-à-dire les téléchargements des principales publications du TIESS et les personnes exposées à une activité du TIESS, y compris le nombre d'inscriptions à la plateforme Passerelles) ont été dénombrés. Les statistiques sur l'utilisation et la présence de partenaires témoignent d'une hausse importante entre 2018 et 2019 (de 1 851 à 6 345), suivie d'une légère baisse entre 2019 et 2020 (de 6 345 à 4 798), potentiellement attribuable à la pandémie. Également, le nombre annuel moyen d'utilisateurs de produits et services du TIESS est supérieur à celui de l'évaluation passée, soit 4 137 pour la période de 2017 à 2020 contre 1 466 pour la période de 2014 à 2017.

De plus, durant toute la période évaluée, le TIESS a joint une clientèle correspondant à celle qui est attendue par le Ministère, à savoir les entreprises privées, les OBNL et les coopératives.

Graphique 3.1 :

Utilisateurs de produits, services et activités du TIESS

	Partenaires terrain	413
	Partenaires de l'enseignement supérieur	174
	Utilisateurs directs	1 028
	Autres utilisations directes	11 379

Présence de ce type d'organisations

Entreprises privées	✓
OBNL	✓
Coopératives	✓

Source : Requête d'information adressée au TIESS. Compilation MEI, septembre 2020.

CHAPITRE 3

EFFICACITÉ DU SOUTIEN À L'ORGANISME

AVIS



COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 3

Les résultats sont jugés satisfaisants, car trois cibles sont dépassées et deux autres sont atteintes.

- (A) La cible 6 est dépassée, car une grande majorité des actions prévues dans le plan stratégique du TIESS, c'est-à-dire quatre des cinq orientations, sont réalisées ou en bonne voie de l'être d'ici 2023.
- (A) La cible 7 est dépassée. Au cours de la période évaluée, un grand nombre d'organismes utilisateurs ont participé aux projets du TIESS et une croissance du pourcentage d'organismes en dehors du Québec a été observée.
- (B) La cible 8 est atteinte. Les collaborations, maillages et partenariats sont privilégiés dans les projets et les activités du TIESS. Ce dernier a réalisé ses projets dans les trois catégories attendues dans la convention.
- (B) La cible 9 est atteinte. Plusieurs produits, activités et services de liaison, de veille et de transfert ont été réalisés par le TIESS, mais le nombre annuel moyen de ceux-ci demeure inférieur au résultat obtenu lors de la précédente évaluation.
- (A) La cible 10 est dépassée. Les produits et services du TIESS ont suscité l'intérêt d'un grand nombre d'utilisateurs et de partenaires, qui ont un profil correspondant aux attentes du Ministère.

3.2 CRITÈRE 4 : L'ATTEINTE DES EFFETS VISÉS

LES CIBLES

- 11. Présence de partenariats et collaborations avec d'autres acteurs du système québécois de l'innovation.
- 12. Plusieurs publications issues de projets de recherche.
- 13. Contribution du TIESS à la formation d'étudiants.
- 14. Trois cas à succès de pratiques sociales ou organisationnelles innovantes adoptées.

Constats relatifs à la cible 11

Le tableau 3.5 ci-après présente le nombre de partenariats et de collaborations établis par le TIESS entre 2018 et 2020. Un partenariat avec une organisation peut notamment être formalisé par un siège au conseil d'administration du TIESS, par la participation à un projet (confirmée par écrit) ou par la signature d'une entente, alors que la collaboration n'implique pas nécessairement ces différents critères.

À cet égard, sur la période évaluée, le TIESS a établi au total 89 partenariats avec des organisations de divers milieux (recherche publique et privée, acteurs locaux, etc.). Le nombre de partenariats établis avec les bailleurs de fonds et le secteur de la recherche publique et privée demeure le plus important. Également, le TIESS, dans la réalisation de ses activités et de ses projets, a mené 539 collaborations avec des organisations, dont une majorité est issue des secteurs de la recherche publique et privée. En moyenne par année, il s'agit de 180 collaborations qui se sont relativement maintenues sur les trois années.

Comparativement à la précédente évaluation, le nombre annuel moyen de partenariats et de collaborations est en croissance de 88,6 %, soit 111 pour la période de 2014 à 2017 et 209 pour celle de 2018 à 2020.

CHAPITRE 3

EFFICACITÉ DU SOUTIEN À L'ORGANISME

Tableau 3.5

Nombre de partenariats et de collaborations

	2018	2019	2020	Total
Partenariats	25	23	41	89
— avec les secteurs de la recherche publique et privée	6	6	12	24
— avec le milieu de l'innovation sociale et de l'économie sociale	7	4	9	20
— avec les acteurs locaux ou régionaux du soutien à l'innovation	2	5	8	15
— avec les bailleurs de fonds	9	7	11	27
— avec d'autres types d'acteurs	1	1	1	3
Collaborations	180	169	190	539
— avec les secteurs de la recherche publique et privée	66	49	51	166
— avec le milieu de l'innovation sociale et de l'économie sociale	52	41	39	132
— avec les acteurs locaux ou régionaux du soutien à l'innovation	30	42	64	136
— avec les bailleurs de fonds	19	16	22	57
— avec d'autres types d'acteurs	13	21	14	48

Source : Requête d'information adressée au TIESS. Compilation MEI, septembre 2020.

Constats relatifs à la cible 12

Le graphique 3.2 présente les publications issues de projets de recherche, utilisées pour partager et transférer les résultats des activités et des projets. Au cours de la période évaluée, le TIESS a pu dénombrer 43 publications issues de projets et d'activités de recherche. Il s'agit d'outils de transfert ou de référence tels que des guides et des espaces Web et d'outils de synthèse comme des capsules vidéo, des fiches, des articles de blogue ou d'autres articles courts.

Le nombre de ces publications a augmenté de 2018 à 2019, passant de 16 à 21, puis il a baissé de 2019 à 2020, passant de 21 à 6.

Constats relatifs à la cible 13

Le graphique 3.3 illustre la contribution du TIESS à la formation d'étudiants en ES. Au cours de la période évaluée, le TIESS a fait participer 31 étudiants de niveau universitaire à la réalisation de ses projets et activités. Ces participations ont pris les formes de stages d'une durée de 1 à 6 mois (temps plein), de contrats (ententes de travail) et de bourses (montant forfaitaire alloué à un étudiant pour favoriser la poursuite de ses études).

Le nombre moyen d'étudiants participants par année est de 10, ce qui est inférieur à celui de l'évaluation précédente, qui s'élevait à 17.

Par ailleurs, selon le TIESS, après leur passage, les étudiants ont acquis des connaissances fines sur le sujet abordé dans le projet auquel ils ont participé, et ils sont à même de s'intégrer au réseau de l'économie sociale, qu'ils ont appris à connaître.

Graphique 3.2

Publications issues de projets de recherche



Outils de transfert ou de référence : guides, espaces Web, synthèse de connaissances

22



Outils de synthèse : page du site Internet, capsules vidéo, fiches, articles de blogue ou autres articles

21

Source : Requête d'information adressée au TIESS. Compilation MEI, septembre 2020.

Graphique 3.3

Nombre d'étudiants participants



Étudiants universitaires

Stages : 8

Contrats : 0

Bourses : 23



Moyenne de 10 étudiants par année

Source : Requête d'information adressée au TIESS. Compilation MEI, septembre 2020.

CHAPITRE 3

EFFICACITÉ DU SOUTIEN À L'ORGANISME

Constats relatifs à la cible 14

Les cas à succès de pratiques novatrices (sociales ou organisationnelles) découlant des activités et des projets de l'organisme ayant été adoptés par les milieux utilisateurs sont nombreux. Parmi ceux-ci, voici les quatre plus probants fournis par le TIESS.

1. Financement et investissement participatifs : déploiement et pérennisation des pratiques

Le projet s'est déroulé de 2018 à 2020 et visait deux objectifs principaux :

- Outiller et renforcer les capacités de l'écosystème de soutien à l'économie sociale pour informer sur le financement et l'investissement participatifs et aiguiller vers les ressources pertinentes ou accompagner les entreprises d'économie sociale qui désirent procéder en ce sens.
- Contribuer au déploiement et à la pérennité des pratiques innovantes de financement et d'investissement participatifs en explorant les pistes de développement et de diversification de ces outils de financement et d'investissement.

Afin de répondre à ces objectifs, le TIESS a œuvré sur plusieurs tableaux, notamment pour l'animation et la formation d'une communauté de pratique (CdP) de professionnels et d'entreprises d'économie sociale. Il a également œuvré à l'élargissement et à la pérennisation de cette communauté de pratique de professionnels à travers l'animation d'une CdP sur la plateforme Passerelles. Le TIESS a accompagné le Chantier de l'économie sociale dans une démarche d'appropriation de l'expertise sur ces pratiques de financement pour assurer leur déploiement et leur pérennité à l'échelle provinciale.

En somme, depuis les débuts des travaux du TIESS, dans la foulée de la production des outils et activités de transfert réalisés auprès de l'écosystème de soutien à l'économie sociale, 16 entreprises d'économie sociale québécoises ont émis environ 1,5 M\$ d'obligations communautaires afin de réaliser leur projet de développement. Il s'agit, entre autres, des projets « Le Grand costumier », d'une valeur de 50 000 \$, en 2017 et 2018, « Le Cinéma du Parc », d'une valeur de 150 000 \$, en 2017, et « Le jardin des cocagnes », d'une valeur de 540 000 \$, en 2020.

2. Accélération du changement d'échelle en économie sociale

Le projet *Changement d'échelle phase II* visait à stimuler les entreprises et les réseaux d'économie sociale à passer à l'action en faveur d'un changement d'échelle. Il visait aussi à pérenniser une offre d'information et de soutien pour les entreprises désirant changer d'échelle en renforçant l'expertise des personnes qui offrent de l'accompagnement ou des services-conseils en économie sociale au sein de diverses structures, selon les milieux et les régions. Il prenait appui sur les guides produits lors de la phase I du projet afin de soutenir une stratégie de transfert de connaissances et d'expertises en plusieurs volets : animations, conception d'outils de sensibilisation, événements, etc.

Au terme de ce projet, les objectifs initialement prévus furent atteints. Une sensibilisation à la pertinence du changement d'échelle en économie sociale a été réalisée, permettant au TIESS d'observer une appropriation du concept par d'autres acteurs de l'écosystème et un intérêt qui continue à gagner de nouvelles organisations, notamment plus de 500 personnes jointes au total dans le cadre des différentes activités. Un transfert de connaissances a été réalisé auprès de nombreux accompagnateurs (plus de 100), tant dans le cadre d'activités régionales et d'événements de plus grande envergure que dans le cadre des rencontres de réflexion menées avec des accompagnateurs. Les outils mis au point pour les accompagnateurs, en cours de finalisation, continueront de favoriser ce transfert au cours des prochaines années.

Par ailleurs, la démarche de réflexion menée avec des accompagnateurs a permis l'acquisition de nouvelles connaissances quant aux freins et aux leviers pouvant fragiliser ou favoriser les projets de changement d'échelle en économie sociale, qui ont été par la suite intégrées aux outils conçus. Des relayeurs ont été trouvés et confirmés pour assurer le suivi d'une expertise sur le changement d'échelle en économie sociale : le Chantier de l'économie sociale, le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité, le Conseil de développement régional du Québec et le Pôle d'économie sociale du Centre-du-Québec. En incluant les séances de travail planifiées avec les accompagnateurs, ce sont 18 activités de transfert en 18 mois qui auront été menées dans le cadre de ce projet.

CHAPITRE 3

EFFICACITÉ DU SOUTIEN À L'ORGANISME

3. Passerelles : Une démarche qui mobilise une multitude d'organisations à travers le Québec

Passerelles est une plateforme numérique éthique conçue et animée par le TIESS pour faciliter la circulation des connaissances et pour rapprocher les milieux. Elle permet d'effectuer des veilles thématiques collaboratives et de favoriser les échanges au sein de communautés de pratique. Lancée en septembre 2018, Passerelles rassemble aujourd'hui 3 700 membres représentant plus de 900 organisations issues de toutes les régions du Québec. Près de 200 communautés ont été déployées et 5 500 publications ont été partagées. Véritable bibliothèque virtuelle au service des acteurs de la transformation sociale, Passerelles permet aujourd'hui d'obtenir une meilleure compréhension des enjeux territoriaux et de soutenir l'action collective.

Les personnes, les organisations et les communautés qui ont été mobilisées par Passerelles sont actives dans divers domaines, allant de l'économie sociale au développement territorial en passant par le développement des communautés, la culture et la transition écologique. Parmi les membres actifs, nous retrouvons notamment des organisations nationales et locales de concertation, des professionnels de l'accompagnement, des entreprises d'économie sociale, des organismes communautaires, des centres de recherche, des administrations gouvernementales et des groupes citoyens. La conception numérique et l'approche d'animation visent à créer des zones d'intersection et de mise en commun entre ces divers horizons.

Cette démarche expérimentale permet de dégager une lecture fine des enjeux liés à l'animation de communautés de pratique virtuelles et au développement de nouvelles habitudes numériques. Pour poursuivre le développement de Passerelles et pour accroître les retombées d'un tel outil, un plan de développement est en cours de conception avec la collaboration de plusieurs partenaires. Ainsi, outre ses effets structurants en économie sociale et en développement territorial, l'expérience Passerelles permettra possiblement l'émergence d'un « commun numérique » porté par une multitude de réseaux.

4. Projet Évaluation et mesure d'impact social en économie sociale

Ce projet de transfert a été mis en œuvre par le TIESS avec la collaboration de nombreux réseaux de l'économie sociale, des acteurs de la finance solidaire, du monde philanthropique et de l'action communautaire, de 2016 à 2019. C'est un exemple de rayonnement du TIESS au Canada et à l'international. Il visait une appropriation, par les acteurs de l'économie sociale, des bonnes pratiques, des méthodes, des outils et, plus généralement, des connaissances en lien avec la mesure d'impact social, mais aussi et surtout des enjeux qui s'y rapportent.

Plusieurs réalisations ou actions ont été menées. À cet égard, entre autres, l'espace Web consacré à la mesure d'impact, coconstruit à travers une quinzaine d'ateliers réunissant une dizaine de personnes chacun, constitue certainement une réalisation majeure. Un forum, organisé en avril 2017, a joint environ 80 personnes interpellées par la thématique de la mesure d'impact. Une communauté de pratique a été mise sur pied et a permis la mise en relation d'une dizaine d'entreprises d'économie sociale avec des experts de la mesure d'impact.

Des retombées ont fait rayonner le Québec et le TIESS à l'échelle internationale et ailleurs au Canada. Voici quelques exemples :

À l'international, des liens ont été créés dans la francophonie par de multiples interactions avec les projets VISES et ESS & Création de valeur. Le projet VISES est un projet interrégional européen de quatre ans qui réunit 21 partenaires de France et de Belgique pour mettre en lumière ce que les entreprises sociales et solidaires apportent pour le dynamisme des territoires et le bien-être de leurs habitants. Le projet ESS & Création de valeur – une approche prospective de la mesure d'impact social, quant à lui, réunissait trois organisations françaises (La Fonda, l'Avise et le Labo de l'ESS), qui ont également été représentées lors du forum international organisé par le TIESS. Le 28 novembre 2019, le TIESS a été invité à Lille pour la signature d'une nouvelle Déclaration commune (inspirée de la Déclaration de Montréal) avec le projet franco-belge VISES à l'occasion de l'événement de clôture de ce projet.

CHAPITRE 3

EFFICACITÉ DU SOUTIEN À L'ORGANISME

Parallèlement, l'approche du TIESS a été de plus en plus reconnue ailleurs au Canada, et les retombées se sont traduites, entre autres, par plusieurs collaborations. Avec l'initiative canadienne de l'Approche commune pour la mesure d'impact (*Common Approach to Impact Measurement*), basée à Ottawa, le TIESS a contribué à concevoir un nouveau type de norme de mesure d'impact qui permet de trouver un équilibre entre le besoin de standardisation exprimé par divers bailleurs de fonds et le besoin de flexibilité vécu par les entreprises sociales ou d'économie sociale. Le gouvernement fédéral canadien, par l'entremise d'Emploi et développement social Canada, a financé le TIESS afin de faire traduire en anglais l'espace Web sur l'évaluation et la mesure d'impact mis en ligne par le TIESS. Ce financement fait en sorte que le projet initialement subventionné par le Ministère continue à vivre et rayonner plus d'un an après la fin officielle de la première itération du projet.

AVIS

(B)

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 4

Les résultats sont jugés satisfaisants, car deux cibles sont dépassées et deux autres sont atteintes.

- (A) La cible 11 est dépassée, car les liens tissés par le TIESS avec les membres de son écosystème ont été très importants au cours de la période évaluée. Les partenariats et collaborations sont nombreux et en croissance par rapport à l'évaluation précédente.
- (B) La cible 12 est atteinte. Le TIESS a été l'auteur ou le coauteur de plusieurs publications au cours de la période évaluée.
- (B) La cible 13 est atteinte, car on note une contribution positive du TIESS à la formation d'étudiants.
- (A) La cible 14 est dépassée. Au moins quatre cas fournis par le TIESS montrent des succès de pratiques novatrices (sociales ou organisationnelles) découlant des activités et des projets de celui-ci et ayant été adoptées par le milieu utilisateur.

CHAPITRE 3

EFFICACITÉ DU SOUTIEN À L'ORGANISME

3.3 CRITÈRE 5 : L'OBTENTION DE RETOMBÉES SOCIOÉCONOMIQUES

LES CIBLES

- 15. Présence de revenus du TIESS générés par les produits et services.
- 16. Au moins 50 % du milieu preneur confirme l'adoption de connaissances et de savoir-faire innovants.
- 17. Retombées économiques et sociales positives.

Constats relatifs à la cible 15

Le tableau 3.6 présente les types de revenus générés par le TIESS au cours de la période évaluée. Ils sont estimés à 732 k\$ au total. Toutefois, il est difficile d'établir une tendance globale des types de revenus, car certains types de revenus ont des tendances contradictoires et attribuables aux effets de la pandémie de la COVID-19. Néanmoins, il est possible de constater que tous les types de revenus sont présents chaque année, notamment les revenus générés par la vente d'outils ou de produits, et qu'une part importante de ces revenus provient des partenaires privés.

Tableau 3.6

Revenus générés par le TIESS (en k\$)

Type de revenus	2018	2019	2020	Total
Contributions des partenaires privés pour des projets, activités, mandats et autres	174	264	100	538
Ventes d'outils, de licences de produits et autres	59	52	19	130
Autres revenus (intérêts, locations de bureaux, contributions en nature et autres revenus)	9	39	16	64
Total	242 k\$	355 k\$	135 k\$	732 k\$

Source : Requête d'information adressée au TIESS. Compilation MEI, septembre 2020.

Constats relatifs à la cible 16

Les milieux preneurs, c'est-à-dire les partenaires (y compris les chercheurs ou coconstructeurs des connaissances) et les utilisateurs directs ont été consultés, afin de rendre compte des effets observés à leurs niveaux à la suite de l'utilisation des produits et services du TIESS. Le graphique 3.4 ci-après présente les résultats de cette consultation.

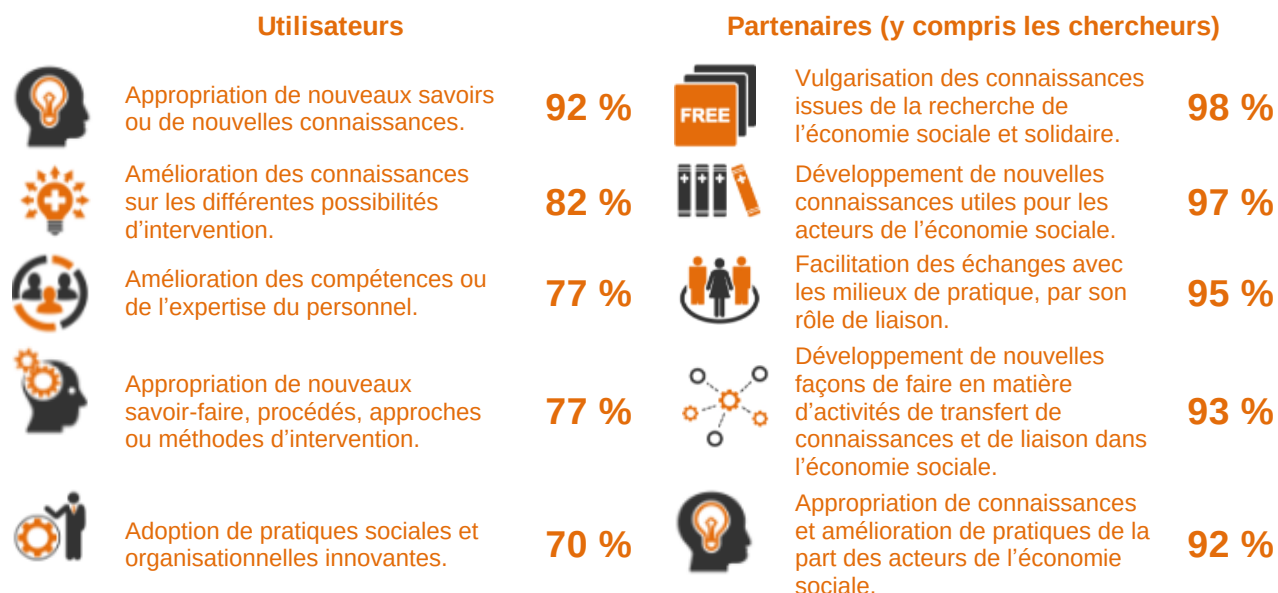
Globalement, 80 % des utilisateurs directs et 95 % des partenaires considèrent que le TIESS a eu plusieurs effets positifs sur leurs connaissances et savoir-faire ou pratiques. Concernant les utilisateurs, une grande majorité s'est approprié de nouveaux savoirs ou connaissances et a amélioré ses connaissances sur les différentes possibilités d'intervention et les compétences de son personnel. S'agissant des partenaires, dont les chercheurs, pour la grande majorité, le TIESS a contribué à la vulgarisation des connaissances issues de la recherche en ES, au développement de nouvelles connaissances utiles pour les acteurs de l'ES et à la facilitation des échanges avec les milieux pratiques.

CHAPITRE 3

EFFICACITÉ DU SOUTIEN À L'ORGANISME

Graphique 3.4

Appropriation de nouvelles connaissances et de nouveaux savoir-faire



Source : Sondage MEI, septembre 2020.

Constats relatifs à la cible 17

Les résultats de sondage ont permis de constater des retombées économiques ou sociales principalement chez les utilisateurs directs des produits et services du TIESS. Il y a eu création d'au moins quatre emplois chez quatre utilisateurs directs grâce aux services du TIESS. Également, l'un des utilisateurs affirme avoir effectué des investissements induits par son utilisation des produits et services du TIESS, à hauteur de 150 000 \$.

En matière de retombées économiques, il faut également considérer les 732 k\$ de revenus autonomes générés par les produits et services du TIESS (cible 15). De plus, d'autres retombées sont observées par les utilisateurs, notamment l'amélioration de leurs modes d'intervention (75 %) et la réalisation ou l'accélération de nouveaux projets (66 %).

Par ailleurs, le TIESS précise que ce ne sont pas tous ses projets qui ont pour but de générer des retombées économiques comme la création d'emplois ou de nouveaux investissements. Cependant, le projet sur le financement et l'investissement participatifs constitue un exemple de projet ayant permis de générer des retombées économiques. Ainsi, à titre d'exemple seulement, des organismes qui étaient accompagnés par le TIESS ou, à tout le moins, exposés à ses outils sur le financement participatif ont pu collecter les montants suivants par l'émission d'obligations communautaires et ainsi réaliser de nouveaux investissements :

- Le Grand costumier : 50 000 \$ en 2017 et 2018;
- Le Cinéma du Parc : 150 000 \$ en 2017;
- Le Bâtiment 7 : 75 000 \$ en 2017;
- Bol d'air pur : 200 000 \$ en 2018;
- Le Jardin des cocagnes : 540 000 \$ en 2020;
- Etc.

CHAPITRE 3

EFFICACITÉ DU SOUTIEN À L'ORGANISME

AVIS

Ⓑ

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 5

Les résultats sont jugés satisfaisants, car deux cibles sont atteintes et une autre est dépassée.

- Ⓑ **La cible 15 est atteinte.** Le TIESS a pu générer des revenus grâce à ses produits et services. Toutefois, en 2020, ces revenus ont baissé, notamment en raison des effets de la pandémie de la COVID-19.
- Ⓐ **La cible 16 est dépassée.** Une grande majorité des utilisateurs et des partenaires du TIESS confirment la présence des effets de ses activités et services, notamment l'adoption de nouvelles pratiques sociales et organisationnelles. Il s'agit d'un effet notable pour le TIESS, qui n'a que quelques années d'existence, car il est, en général, observé sur le long terme.
- Ⓑ **La cible 17 est atteinte.** Même s'il ne s'agit pas de son but principal, les activités du TIESS ont permis de générer des retombées économiques et sociales positives, notamment en matière de nouveaux investissements et de création d'emplois.

CHAPITRE 4

EFFICIENCE DE L'AIDE FINANCIÈRE

4.1 CRITÈRE 6 : L'EFFICIENCE DE L'AIDE FINANCIÈRE DU MINISTÈRE

LES CIBLES

18. Effet de levier de l'aide financière du Ministère d'au moins 0,2.
19. Coûts de revient raisonnables des principaux résultats obtenus.

Constats relatifs à la cible 18

Le graphique 4.1 présente l'effet de levier de l'aide accordée au TIESS, c'est-à-dire sa capacité à générer des investissements supplémentaires dans les activités et projets du TIESS.

Pour la période évaluée, l'effet de levier de l'aide financière du Ministère pour le soutien au fonctionnement et aux projets du TIESS est de 0,3. Ainsi, pour chaque dollar consenti par le Ministère, 0,30 \$ additionnel a été investi par le TIESS et ses partenaires.

Les 3,5 M\$ d'aide financière accordés par le Ministère ont entraîné 1,1 M\$ d'investissements supplémentaires dans les activités et projets du TIESS. Le montant de 1,1 M\$ d'investissements se compose de 528 k\$ d'apports de source publique (gouvernement fédéral, municipalités, TIESS, etc.) et de 538 k\$ d'apports de source privée (partenaires privés, entreprises privées, etc.).

Ainsi, l'effet de levier de l'aide financière du Ministère par rapport à l'investissement privé est de 0,15.

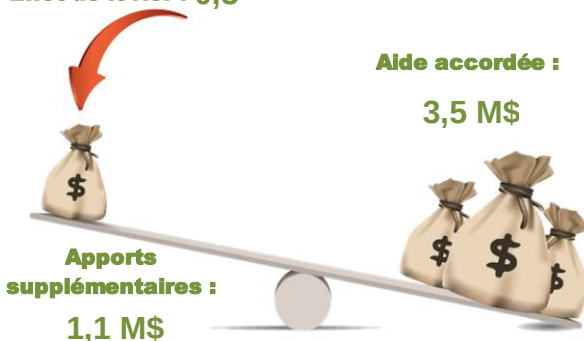
Par ailleurs, il est à noter que de manière pratique, l'effet de levier ne tient pas compte des contributions en nature si celles-ci ne sont pas quantifiables en termes financiers. De plus, le TIESS n'est pas dans une dynamique de transfert unilatéral où les entreprises ou organisations viendraient chercher des outils et des connaissances leur permettant d'accroître leur productivité et de s'enrichir. Ces organisations partenaires du TIESS contribuent elles-mêmes à construire ces outils et connaissances qui non seulement leur bénéficient, mais qui profitent aussi à d'autres entreprises et organisations faisant face à des enjeux similaires. Elles sont des coconstructrices et leur contribution en nature demeure très importante.

Pour toutes ces raisons, l'effet de 0,3 est jugé très satisfaisant même s'il est inférieur aux attentes habituelles du Ministère (au moins 2), car il s'agit d'une amélioration comparativement à l'évaluation précédente du TIESS (2017), où l'effet de levier était de 0,2.

Graphique 4.1

Effet de levier de l'aide financière accordée par le Ministère, de 2018 à 2020

Effet de levier : 0,3



Source : Documentation administrative du programme.
Compilation MEI.

CHAPITRE 4

EFFICIENCE DE L'AIDE FINANCIÈRE

Constats relatifs à la cible 19

Le coût de revient représente une moyenne globale que distribue l'ensemble de l'aide financière accordée par le Ministère par unité, soit de projet ou de chercheur. Ainsi, lorsqu'on divise le soutien financier du Ministère par le nombre de projets réalisés ou en cours, on obtient un montant de 49 296 \$ (71 projets), soit une diminution de 70 % par rapport à l'évaluation précédente.

S'agissant de la clientèle jointe (ensemble des utilisateurs), la diminution atteint 46 % par rapport au coût de revient de l'évaluation précédente. Enfin, concernant les chercheurs, le coût de revient s'est maintenu par rapport à l'évaluation précédente.

On peut donc en conclure que le TIESS a amélioré son efficacité, car les coûts de revient de deux résultats sur trois ont diminué.

Graphique 4.2 :

Coûts de revient des projets, de la clientèle et des chercheurs



49 296 \$ par projet réalisé ou en cours



269 \$ par utilisateur joint



24 476 \$ par chercheur joint

Source : Requête d'information adressée au TIESS.
Compilation MEI, septembre 2020.

AVIS



COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 7

Les résultats sont jugés très satisfaisants, car les deux cibles sont dépassées.



La cible 18 est dépassée. L'effet de levier du TIESS est au-dessus du résultat attendu et s'est nettement amélioré comparativement la précédente évaluation.



La cible 19 est dépassée, le TIESS a amélioré ses coûts de revient.

CHAPITRE 5

CONFORMITÉ DE L'UTILISATION DE L'AIDE FINANCIÈRE CONSENTIE À L'ORGANISME

5.1 CRITÈRE 7 : LA CONFORMITÉ DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA CONVENTION DE SUBVENTION

LES CIBLES

- 20. Respect de la grande majorité des balises normatives de la convention.
- 21. Utilisation de plusieurs pratiques de gestion axée sur les résultats.
- 22. Part des frais d'administration et de gestion représentant au plus 10 % des dépenses totales.
- 23. Masse salariale de la haute direction représentant au plus 5 % des dépenses totales.

Constats relatifs à la cible 20

Afin de bénéficier de la subvention financière du Ministère dans le cadre du PSO, le TIESS s'est engagé à respecter toutes les conditions inscrites dans la convention qu'il a signée. L'évaluateur constate le respect de ces dernières par le TIESS. Ainsi, le TIESS a notamment mené les actions suivantes :

- Il a utilisé la subvention uniquement aux fins prévues, c'est-à-dire pour son fonctionnement et la réalisation de ses projets.
- Il a transmis au Ministère, chaque année, sa planification annuelle et son rapport annuel d'exercice.
- Il a respecté les normes de visibilité établies en indiquant lors de ses activités de visibilité et de communication qu'une aide du gouvernement du Québec avait été versée.
- Il a informé le Ministère du nouveau libellé de sa mission, qui a été établi lors de son dernier exercice de planification stratégique.
- Il a collaboré à l'évaluation de sa performance en fournissant au Ministère les informations utiles pour la bonne tenue de celle-ci, comme le démontre cet exercice.
- Il a un conseil d'administration (CA) représentatif des partenaires du terrain et du milieu de l'enseignement supérieur (voir l'annexe 2.A – Compléments d'information pour plus de détails).
- Il rend publics annuellement ses états financiers en les diffusant sur son site Web à travers son rapport annuel.

Constats relatifs à la cible 21

Au cours de la période évaluée, des pratiques de gestion axée sur les résultats ont été utilisées pour administrer le TIESS.

Le TIESS s'est doté d'un plan stratégique en septembre 2018 pour la période de 2018 à 2023. Ce plan présente les grandes orientations et les résultats visés ou attendus. Il se décline également en plan d'action annuel, en mentionnant les stratégies ou moyens d'atteindre les résultats visés. Ces plans d'action annuels sont chaque fois coconstruits en consultation avec l'ensemble des parties prenantes du TIESS avant d'être formellement approuvés par le CA. Comme la convention ou l'entente d'aide signée avec le Ministère, ces plans comportent une liste d'indicateurs de performance.

Graphique 5.1

Pratiques de gestion du TIESS



- ☒ Plan stratégique
- ☒ Objectifs et résultats attendus fixés
- ☒ Plan d'action
- ☒ Mécanisme de sélection de projets
- ☒ Reddition de comptes (rapport annuel)
- ☒ Évaluation des résultats

Sources : Documentation administrative et requête d'information adressée au TIESS. Compilation MEI, septembre 2020.

CHAPITRE 5

CONFORMITÉ DE L'UTILISATION DE L'AIDE FINANCIÈRE CONSENTIE À L'ORGANISME

Pour choisir ses projets à réaliser, le TIESS utilise un mécanisme de sélection en différentes étapes. La première étape est un exercice de priorisation des thématiques à explorer pour développer des projets. Cet exercice implique des discussions en équipe, des discussions au conseil scientifique (son rôle de carrefour des veilles est alors mis à contribution, puisqu'il lui permet de repérer et d'analyser les enjeux présents en économie sociale), une consultation large des parties prenantes par sondage et l'établissement des priorités au sein du CA. Pour établir les priorités, le CA se base sur les résultats des consultations et réflexions précédentes et sur sa connaissance fine du milieu de l'économie sociale. Une fois les priorités établies par le CA, l'équipe explore les thématiques choisies et mobilise des partenaires pour élaborer des ébauches de projets. Ces ébauches sont ensuite présentées au comité d'analyse de projets. Ce dernier émet des recommandations au sujet des projets qui lui sont soumis (à accepter, à refuser ou à accepter sous réserve de certaines modifications) et suggère des améliorations à y apporter si la recommandation est positive. Enfin, le CA (selon la taille du projet) approuve les projets qui sont déposés pour des demandes de financement, en se basant sur les recommandations du comité d'analyse.

Le TIESS fournit une reddition de comptes annuelle (rapport annuel) au Ministère et aux autres bailleurs de fonds lorsque les ententes de financement le stipulent. De plus, comme en témoignent cet exercice et le précédent, les résultats du TIESS sont évalués régulièrement dans des délais raisonnables par le Ministère.

Constats relatifs à la cible 22

Comme présenté au graphique 5.2, pour la période évaluée, les frais d'administration et de gestion représentent 19 % des charges totales du TIESS, soit 870 k\$ sur 4 506 k\$. En 2018 et 2019, les frais administratifs se sont maintenus à 21 % des dépenses totales, et ils ont baissé à 16 % en 2020.

Ce résultat est une amélioration par rapport à celui obtenu lors de l'évaluation passée (2014-2017), qui était de 23 %.

Pour le TIESS, la cible devrait être revue à la hausse, car celle-ci requiert que moins de 10 % des fonds totaux reçus soient affectés aux frais de gestion et d'administration, alors que 60 % de la subvention du Ministère est spécifiquement destinée au fonctionnement de l'organisme, ce qui crée une contradiction difficile à résoudre.

Constats relatifs à la cible 23

Dans le cas du TIESS, la masse salariale de la haute direction correspond aux salaires et avantages sociaux du directeur général et de la directrice adjointe. Ainsi, ce sont ces salaires qui sont mis en perspective avec les charges totales de l'organisme, soit l'ensemble de ses dépenses sur les trois années couvertes.

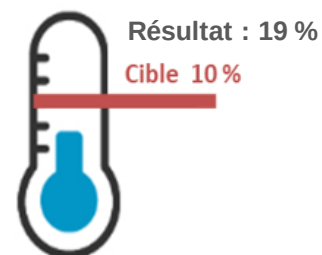
Comme présenté au graphique 5.3, la proportion de 15 % est bien au-delà de la cible.

Graphique 5.2

Proportion des frais d'administration et de gestion

Frais administratifs et de gestion :
870 k\$

Dépenses totales :
4 506 k\$



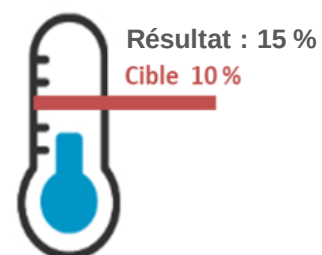
Source : Requête d'information quantitative adressée au TIESS. Compilation MEI, septembre 2020.

Graphique 5.3

Proportion de la masse salariale de la haute direction

Masse salariale :
695 k\$

Dépenses totales :
4 506 k\$



Source : Requête d'information quantitative adressée au TIESS. Compilation MEI, septembre 2020.

CHAPITRE 5

CONFORMITÉ DE L'UTILISATION DE L'AIDE FINANCIÈRE CONSENTIE À L'ORGANISME

AVIS

(B)

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 7

Les résultats sont jugés satisfaisants, car deux cibles sont dépassées et deux autres sont perfectibles.

- (A) La cible 20 est dépassée. Le TIESS a mené ses activités et projets conformément aux engagements qu'il a pris à travers la convention d'aide signée avec le Ministère.
- (A) La cible 21 est dépassée, car l'évaluateur a constaté une forte présence des pratiques de gestion axée sur les résultats.
- (C) La cible 22 est perfectible, car les frais administratifs et de gestion du TIESS valent plus de 10 % de la totalité de ses dépenses.
- (C) La cible 23 est perfectible, car la part de la masse salariale de la haute direction dans les dépenses totales du TIESS est nettement au-delà du seuil attendu (10 %). À cet égard, **une attention particulière doit être portée par le TIESS à l'importance de la masse salariale de la haute direction par rapport à ses charges totales.**

CHAPITRE 5

CONFORMITÉ DE L'UTILISATION DE L'AIDE FINANCIÈRE CONSENTIE À L'ORGANISME

5.2 CRITÈRE 8 : LA SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE

LES CIBLES

- 24. Au moins 70 % des utilisateurs des services du TIESS sont satisfaits.
- 25. Au moins 70 % des partenaires du TIESS sont satisfaits.

Constats relatifs à la cible 24

Globalement, les utilisateurs des services joints par sondage se sont estimés assez ou très satisfaits à l'égard des services et produits reçus du TIESS, et ce, dans une proportion de 97 %. Le tableau 5.1 présente les taux de satisfaction à l'égard des différents éléments des services et produits reçus du TIESS. On constate que ces taux de satisfaction sont très élevés et sont compris entre 95 % et 99 %.

Tableau 5.1

Taux de satisfaction des utilisateurs des services du TIESS

Aspect	Appréciation
	Très ou assez satisfait
La qualité des services ou des produits utilisés	98 %
Les connaissances, l'expertise ou le savoir-faire acquis grâce au TIESS	97 %
Les échanges avec le personnel du TIESS	99 %
Le soutien ou la formation reçue du TIESS	97 %
L'accompagnement général offert par le TIESS	95 %
Les activités (conférences, colloques, symposiums et séminaires) auxquelles vous avez participé	97 %
Les occasions de réseautage avec d'autres praticiens ou avec des chercheurs	96 %
Le service de veille en économie sociale	97 %
Taux de satisfaction global	97 %

Source : Sondage MEI, septembre 2020.

Constats relatifs à la cible 25

Les partenaires (y compris les chercheurs) ayant collaboré avec le TIESS ont également été interrogés pour connaître leur degré de satisfaction. Une centaine d'entre eux ont répondu.

Globalement, les partenaires du TIESS s'estiment assez ou très satisfaits à l'égard de leur collaboration avec celui-ci, et ce, dans une proportion de 96 %. Le tableau 5.2 présente les taux de satisfaction à l'égard des différents éléments de la collaboration avec le TIESS. On constate que ces taux de satisfaction sont très élevés et sont compris entre 92 % et 98 %.

CHAPITRE 5

CONFORMITÉ DE L'UTILISATION DE L'AIDE FINANCIÈRE CONSENTIE À L'ORGANISME

Tableau 5.2

Taux de satisfaction des partenaires du TIESS

Aspect	Appréciation
	Très ou assez satisfait
L'ensemble de la collaboration avec le TIESS	98 %
La qualité du projet ou de l'activité auquel vous avez participé	98 %
Les connaissances, le savoir-faire ou l'expertise développés avec le TIESS	96 %
La qualité des échanges avec le personnel du TIESS	98 %
Le soutien dont le TIESS vous a fait bénéficier	92 %
Taux de satisfaction global	96 %

Source : Sondage MEI, septembre 2020.

Par ailleurs, quelques points positifs sont relevés par des partenaires en lien avec le personnel du TIESS :

- « Excellente équipe et belles productions... »
- « La disponibilité du personnel, même au-delà du projet »
- « Très agréable et facile de travailler avec le TIESS! »

AVIS



COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 8

Les résultats sont jugés très satisfaisants, car les deux cibles sont dépassées.

- Ⓐ La cible 24 est dépassée. Une grande proportion des utilisateurs sont satisfaits des produits et services du TIESS, et ce, dans tous leurs aspects.
- Ⓐ La cible 25 est dépassée. Comme les utilisateurs, les partenaires sont en grande proportion satisfaits de tous les aspects de leur collaboration avec le TIESS.

CHAPITRE 6

LES CONCLUSIONS DE L'ÉVALUATION

6.1 PRINCIPAUX CONSTATS

Principaux résultats du TIESS – Degré d'atteinte des cibles Du 1 ^{er} juillet 2017 au 30 juin 2020		Atteinte des cibles
Légende : (A) pour cible dépassée; (B) pour cible atteinte; (C) pour cible en partie atteinte; (D) pour cible non atteinte		
La pertinence du soutien à l'organisme		
Critère 1 : Le besoin justifiant le soutien à l'organisme		
– Le besoin auquel le TIESS répond est toujours présent.		(B)
– La complémentarité du TIESS est excellente et reconnue par la grande majorité des partenaires, y compris les chercheurs et les utilisateurs.		(A)
Critère 2 : L'utilité et la valeur ajoutée de l'organisme pour le Québec		
– Cohérence du TIESS avec les stratégies et les plans d'action du gouvernement.		(A)
– Valeur ajoutée du TIESS reconnue par les utilisateurs et les partenaires/chercheurs.		(A)
– Utilité des activités, projets et produits du TIESS reconnue par la grande majorité des partenaires, y compris les chercheurs et les utilisateurs.		(A)
L'efficacité du soutien à l'organisme		
Critère 3 : L'atteinte des résultats immédiats visés (extrants)		
– 92 % des actions du plan stratégique 2018-2023 réalisées ou en bonne voie d'être réalisées.		(A)
– Nombre important d'organismes utilisateurs participant aux activités et projets du TIESS.		(A)
– Réalisation de projets en collaboration, intersectoriels ou en partenariat.		(B)
– Réalisation de 222 activités, produits et services de liaison, de veille et de transfert.		(B)
– 12 407 utilisateurs de produits et services correspondant à ceux visés par le Ministère.		(A)
Critère 4 : L'atteinte des résultats intermédiaires visés (effets)		
– 89 partenariats noués et 539 collaborations avec d'autres acteurs de l'innovation en ÉS.		(A)
– 43 publications issues des activités et projets du TIESS.		(B)
– Contributions à la formation de 3 étudiants universitaires.		(B)
– Plus de 3 cas à succès de pratiques sociales ou organisationnelles innovantes adoptées.		(A)
Critère 5 : L'obtention de retombées socioéconomiques positives		
– Des revenus de 732 k\$ générés par les produits et services du TIESS.		(B)
– Effets des activités et projets du TIESS sur l'adoption de pratiques sociales et organisationnelles innovantes par les milieux preneurs.		(A)
– Retombées socioéconomiques positives : 4 emplois créés, 150 k\$ d'investissements, etc.		(B)
L'efficacité de l'aide financière		
Critère 6 : L'efficacité de l'aide financière du Ministère		
– Effet de levier de l'aide financière accordée par le Ministère de 0,3.		(A)
– Coûts de revient raisonnables des résultats.		(A)
La conformité de l'utilisation de l'aide financière		
Critère 7 : La conformité de la mise en œuvre de la convention de subvention		
– Respect des principales attentes normatives de la convention.		(A)
– Utilisation de saines pratiques de gestion.		(A)
– Des frais administratifs et de gestion équivalant à plus de 10 % des dépenses totales.		(C)
– Masse salariale de la haute direction équivalant à plus de 10 % des dépenses totales.		(C)
Critère 8 : La satisfaction de la clientèle		
– Satisfaction globale de 97 % des utilisateurs de services du TIESS.		(A)
– Satisfaction globale de 96 % des partenaires (y compris les chercheurs) du TIESS.		(A)

CHAPITRE 6

LES CONCLUSIONS DE L'ÉVALUATION

6.2 RÉPONSES AUX QUESTIONS DE L'ÉVALUATION

1. Le besoin de soutenir l'organisme est-il persistant? (Pertinence)

L'évaluation permet de confirmer que le besoin de soutenir le TIESS demeure présent. Il est démontré par l'engagement financier des partenaires et utilisateurs des produits du TIESS à hauteur de 854 k\$, soit 38 % du budget des projets du TIESS. Également, le TIESS, à travers ses actions, intervient de manière complémentaire avec les autres organismes de l'écosystème de l'ÉS au Québec. Lesdites actions s'inscrivent de manière très cohérente dans les stratégies et plans d'action gouvernementaux qu'il a contribué à élaborer. De plus, l'utilité et la valeur ajoutée du TIESS sont confirmées par ses partenaires (y compris les chercheurs) et utilisateurs, qui ne manquent pas de souligner son expertise ou sa compétence dans le transfert ou la diffusion des connaissances et des pratiques innovantes et sa capacité à mettre en réseau des acteurs de l'ÉS.

2. Les résultats visés par l'aide financière sont-ils atteints? (Efficacité)

Les résultats du TIESS montrent son efficacité à atteindre les résultats visés. Il a réalisé ou est en bonne voie de réaliser la grande majorité des actions prévues dans son Plan stratégique 2018-2023. Il a aussi conclu 89 partenariats et mené 539 collaborations avec divers acteurs de divers milieux, dont ceux de l'écosystème de l'ÉS, et contribué à la formation d'étudiants. De plus, plusieurs publications issues de ses activités et de ses projets lui ont permis de générer des revenus de 732 k\$. En ce qui concerne les retombées économiques, plusieurs cas à succès d'adoption de pratiques sociales ou organisationnelles innovantes par les milieux preneurs ont été relevés. Enfin, de nouveaux investissements ont eu lieu et des emplois ont été créés, au bénéfice de quelques utilisateurs de services.

3. Les résultats sont-ils obtenus à des coûts raisonnables? (Efficience)

L'aide financière accordée au TIESS est efficiente. À cet égard, on constate un effet de levier de l'aide accordée de 0,3. Il s'agit d'un résultat qui est au-delà de ce qui était attendu. De plus, les coûts de revient des principaux résultats sont raisonnables et constituent une amélioration par rapport aux coûts relevés lors de l'évaluation précédente.

4. L'aide financière a-t-elle été utilisée adéquatement? (Conformité)

L'aide financière a été utilisée adéquatement par le TIESS, dans le respect des balises normatives de la convention d'aide et selon de saines pratiques de gestion axée sur les résultats. De plus, une grande majorité des utilisateurs sont satisfaits des services reçus du TIESS, et ses partenaires sont satisfaits de leur collaboration. Toutefois, les parts des frais administratifs et de gestion et de la masse salariale de la haute direction dans les dépenses totales sont plus élevées que les maximums attendus. Des recommandations sont formulées à cet égard à la section suivante.

6.3 ÉLÉMENTS À SUIVRE

Globalement, les résultats sont jugés satisfaisants. Cependant, il est suggéré que les décideurs et gestionnaires du Ministère portent une attention particulière aux éléments suivants :

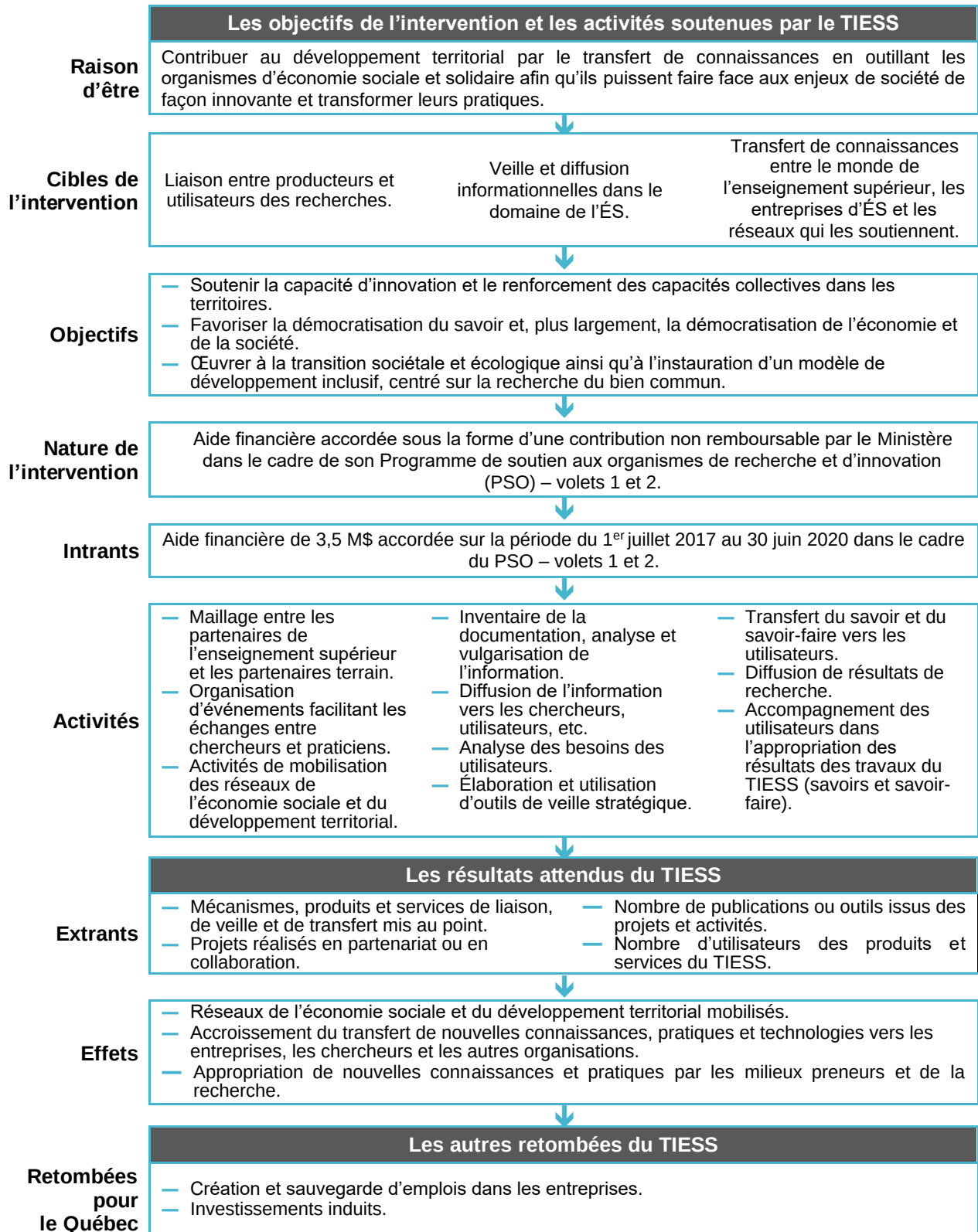
- En lien avec la cible 1, il y aurait lieu d'encourager le TIESS à inciter ses partenaires et ses utilisateurs à s'impliquer davantage sur le plan financier dans ses projets.
- En lien avec la cible 23, il y aurait lieu d'inviter le TIESS à continuer ses efforts afin de réduire l'importance de la masse salariale de la haute direction par rapport à ses charges totales.
- Il y a lieu pour le Ministère et le TIESS d'amorcer des discussions afin d'arrimer les indicateurs et les cibles à inclure dans les conventions de subvention à venir avec les lignes directrices pour l'aide financière au fonctionnement des organismes.

ANNEXE 1

COMPLÉMENTS MÉTHODOLOGIQUES

1.A MODÈLE LOGIQUE

Le tableau A.1 ci-dessous illustre la logique d'intervention gouvernementale, en démontrant la cohérence des liens entre les objectifs du financement et les résultats attendus du TIESS.



ANNEXE 1

COMPLÉMENTS MÉTHODOLOGIQUES

1.B MÉTHODE D'APPRÉCIATION DES RÉSULTATS

La méthode d'évaluation consiste à juger des écarts entre les cibles et les résultats constatés, selon l'échelle d'appréciation présentée à la section 1.5 du présent rapport. De plus, une appréciation de chaque critère est apportée selon les quatre niveaux suivants : résultats très satisfaisants, résultats satisfaisants, résultats perfectibles et résultats insatisfaisants.

Enfin, un avis général est indiqué dans le sommaire et les conclusions du rapport. Cet avis général porte sur l'ensemble des résultats et il est exprimé selon l'une des appréciations de l'échelle ci-dessus, par exemple : « Dans l'ensemble, les résultats du programme sont jugés satisfaisants. À cet égard, [...] »

La fiabilité de cet avis général est vérifiée à l'aide d'un pointage sur 100, dont l'échelle est la suivante : résultats très satisfaisants (90 à 100); résultats satisfaisants (70 à 89); résultats perfectibles (50 à 69) et résultats insatisfaisants (0 à 49). Ce pointage tient compte de la pondération suivante :

- Pertinence = 20 % Efficacité = 40 % Efficience = 20 % Conformité = 20 %

Ce pointage sur 100 ne sera pas présenté dans le rapport. Cependant, l'information pourra être accessible, au besoin, au comité et aux autorités du Ministère.

1.C SOURCES DE DONNÉES

Les sources de données utilisées dans la présente évaluation sont les suivantes :

- **Requêtes d'information quantitative et qualitative**

Une requête d'information quantitative a été adressée au TIESS afin d'obtenir toutes les données pertinentes à l'évaluation. Une requête qualitative a également permis à l'organisme d'expliquer ses réalisations et sa perception du degré d'atteinte des différentes cibles.

- **Analyse documentaire**

Les informations disponibles sur les orientations gouvernementales (stratégies, plans d'action, plans stratégiques, etc.) liées aux objectifs du PSO et du TIESS ainsi que celles sur l'organisme et sa gestion, ont été examinées, notamment les états financiers et les rapports annuels.

- **Enquête téléphonique auprès des partenaires, chercheurs et utilisateurs**

Un sondage téléphonique a été réalisé entre le 5 août et le 25 septembre 2020 auprès de deux populations, soit les partenaires (y compris les chercheurs) qui ont participé à un ou plusieurs projets de transfert et d'innovation ou activités de liaison en collaboration avec le TIESS ou dirigés par celui-ci ainsi que plusieurs utilisateurs des produits et services du TIESS.

Aucun échantillonnage n'a été effectué, c'est-à-dire que chaque organisation a été l'objet d'au moins un appel téléphonique. Les résultats d'appels et les bases administratives sont présentés dans le tableau C.1.

Tableau C.1

Rendement du sondage téléphonique

Population	Population initiale	Population joignable*	Nombre de répondants	Taux de réponse	Marge d'erreur
Utilisateurs directs	521	277	205	74,02 %	5,34 %
Partenaires	227	136	103	75,75 %	7,15 %

* La population joignable exclut les numéros non valides, sans service, les fermetures d'entreprises, les doublons et les numéros hors échantillon.

Source : Sondage auprès de la clientèle, MEI, septembre 2020.

ANNEXE 1

COMPLÉMENTS MÉTHODOLOGIQUES

1.D LIMITES DE L'ÉVALUATION

La réalisation du mandat peut comporter certaines limites techniques, pour lesquelles l'emploi de stratégies qui cherchent à en atténuer les effets est envisagé, comme l'illustre le tableau D.1.

Tableau D.1

Les limites de l'évaluation et les stratégies d'atténuation de leurs effets

Limites de l'évaluation	Stratégies d'atténuation de leurs effets
Certaines cibles ne sont pas accompagnées d'attentes précises de résultats dans les conventions de subvention. De plus, l'arrimage de la présente grille d'évaluation avec celle recommandée par le SCT nécessite l'ajout de plusieurs cibles qui sont normalement absentes d'une convention de subvention avec un organisme ou d'un cadre normatif de programme du Ministère, par exemple les cibles de pertinence, d'efficience ou de conformité.	• Les actes administratifs (décrets et conventions) et la documentation du TIESS ont des orientations pouvant être traduites en cibles de tendances (croissance ou maintien) ou en cibles dichotomiques (présence ou absence). • L'évaluation antérieure (2017) peut être utilisée comme étant une mesure au temps $t = 0$, à partir de laquelle on peut attendre des résultats améliorés ou comparables. • Les attentes habituelles du Ministère, quelle que soit l'intervention évaluée, peuvent être utilisées.
Les données précises sur les retombées économiques ne sont pas disponibles auprès des entreprises clientes des organismes.	• L'absence de données précises peut être compensée par l'utilisation d'estimateurs calculés à l'aide des comptes économiques de Statistique Canada et de techniques économétriques appliquées aux données d'enquête.

ANNEXE 2

COMPLÉMENTS D'INFORMATION

2.A DONNÉES DÉTAILLÉES DE CERTAINS INDICATEURS

En lien avec la cible 6

Le tableau 2A.1 ci-dessous présente les 26 actions prévues, rattachées aux cinq orientations du plan stratégique 2018-2023 du TIESS.

Tableau 2A.1

Actions du plan stratégique du TIESS

	Action du plan stratégique réalisée ou en bonne voie d'être réalisée d'ici 2023?	Oui	Non	Abandonnée
Orientation 1 Outiller les entreprises et les réseaux de l'économie sociale et du développement territorial	Mise au point de mécanismes de transfert et de production d'outils afin d'assurer l'accessibilité des contenus.	x		
	Développement du cycle de réalisation de projets incluant une réflexion sur les conditions à mettre en place pour assurer l'apport des acteurs et l'appropriation des connaissances.	x		
	Poursuite des travaux sur l'approche de transfert de connaissances.	x		
Orientation 2 Contribuer au renforcement d'un écosystème de soutien à l'économie sociale et au développement territorial	Conception de la cartographie des instances et des acteurs internes et externes.		x	
	Mise au point des mécanismes d'ancrage régional, sectoriel et national.	x		
	Élaboration d'un mécanisme de liaison et d'échange interrégional et entre les régions et le national.	x		
	Élaboration d'un mécanisme d'intégration des partenaires du TIESS, notamment dans le montage et la réalisation des projets ou dans ses structures de travail.	x		
	Élaboration d'un plan de collaboration systémique entre les réseaux de l'économie sociale et solidaire et les chercheurs.		x	
Orientation 3 Arrimer les travaux du TIESS à une analyse structurée et prospective des grands enjeux	Animation de réflexions stratégiques sur les enjeux auxquels fait face le mouvement de l'économie sociale et solidaire et participation à des réflexions lancées par d'autres.	x		
	Intégration d'une réflexion continue axée sur le modèle de développement sociétal et écologique inclusif centré sur la recherche du bien commun.	x		
	Maintien de la veille stratégique sur : a) les initiatives et pratiques émergentes à travers les territoires au Québec; b) les nouvelles grappes d'innovation en économie sociale; c) les pratiques porteuses à l'échelle internationale.	x		

ANNEXE 2

COMPLÉMENTS D'INFORMATION

	Action du plan stratégique réalisée ou en bonne voie d'être réalisée d'ici 2023?	Oui	Non	Abandonnée
	Mise sur pied d'un mécanisme de discussion à l'intention des chercheurs et des praticiens pour réfléchir aux enjeux de société afin de : a) discuter des thèmes à explorer pouvant mener à la mise en œuvre de projets; b) sélectionner et prioriser les thèmes et projets du TIESS.	x		
	Établissement de liens avec des acteurs internationaux clés, notamment par la participation à CITIES.	x		
	Diffusion des résultats des réflexions à un public plus large que les partenaires du TIESS.	x		
Orientation 4 Accroître la compréhension du rôle du TIESS et situer sa place dans l'écosystème comme référence en transfert	Élaboration d'un plan de communication et de relations publiques.	x		
	Conception de mécanismes et mise en place d'outils de communication entre acteurs interrégionaux et entre acteurs régionaux et nationaux.	x		
	Mise à jour du cadre de référence du TIESS.			x
	Conception du modèle logique des travaux du TIESS (thématiques, projets, activités, instances ou structures de travail).	x		
Orientation 5 Assurer le renforcement et le développement organisationnel du TIESS	Création d'un chantier de développement organisationnel.	x		
	Révision des structures et des instances.	x		
	Établissement et formalisation d'une culture d'organisation apprenante.	x		
	Actualisation de l'ensemble des politiques internes.	x		
	Systématisation de l'organisation du travail axée sur la gestion collaborative.	x		
	Accroissement du budget de fonctionnement.	x		
	Diversification des sources de revenus.	x		
	Élaboration d'un plan d'évaluation.	x		
	Conception d'outils de gestion des informations et de suivi du plan d'action.	x		
	Total	24	2	1
Pourcentage d'actions réalisées sur les actions non abandonnées	92,31 %			

ANNEXE 2

COMPLÉMENTS D'INFORMATION

En lien avec la cible 20

Le conseil d'administration a une composition paritaire entre praticiens et chercheurs de même qu'entre représentants issus de la région de Montréal et des autres régions du Québec. La composition exacte, comme décrite dans ses règlements généraux, est la suivante :

Le conseil d'administration compte vingt et un (21) administrateurs votants. Quatorze (14) administrateurs sont désignés par leur organisation, à condition que celle-ci soit membre de la corporation, et sept (7) sont élus en fonction des collèges électoraux décrits ci-dessous :

Administrateurs désignés

- Un (1) représentant de CAP Finance désigné par CAP Finance;
- Un (1) représentant de la direction de l'Institut Karl Polanyi désigné par l'Institut Karl Polanyi;
- Un (1) représentant de la direction du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) désigné par le CRISES;
- Un (1) représentant régional du CRISES désigné par le CRISES;
- Un (1) représentant du Centre de recherche sur le développement territorial (CRDT) désigné par la direction du CRDT;
- Un (1) représentant du Service aux collectivités (SAC) de l'UQAM désigné par la direction du SAC de l'UQAM;
- Un (1) représentant de la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ) désigné par la FTQ;
- Un (1) représentant de Solidarité rurale du Québec désigné par Solidarité rurale du Québec;
- Un (1) représentant du Chantier de l'économie sociale désigné par le Chantier de l'économie sociale;
- Un (1) représentant du Centre interdisciplinaire de recherche et d'information sur les entreprises collectives (CIRIEC-Canada) désigné par le CIRIEC-Canada;
- Un (1) représentant du Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM) désigné par le CQCM;
- Un (1) représentant du siège social de l'Université du Québec désigné par le siège social de l'Université du Québec;
- Un (1) représentant du Regroupement national des conseils régionaux de l'environnement du Québec (RNCREQ) désigné par le RNCREQ;
- Un (1) représentant du Centre interdisciplinaire de recherche sur l'opérationnalisation du développement durable (CIRODD) désigné par le CIRODD.

Administrateurs élus

- Deux (2) représentants des pôles régionaux d'économie sociale collaborant avec le TIESS-OLT, élus par le collège électoral des pôles régionaux collaborant avec le TIESS-OLT;
- Un (1) représentant des regroupements sectoriels des entreprises d'économie sociale élu par le collège électoral composé des regroupements d'entreprises d'économie sociale et des entreprises d'économie sociale;
- Un (1) représentant des centrales syndicales élu par le collège électoral composé des centrales syndicales;
- Un (1) représentant du milieu des cégeps au sens large, élu par le collège électoral des représentants collégiaux;
- Un (1) représentant élu par le collège électoral des praticiens;
- Un (1) représentant élu par le collège électoral des représentants de l'enseignement supérieur (collèges et universités).

ANNEXE 2

COMPLÉMENTS D'INFORMATION

Les organisations ayant un poste d'administrateur désigné ne peuvent pas présenter de candidat aux élections pour les postes d'administrateurs élus au sein de leur collège électoral. Toutefois, les représentants de ces organisations sont invités à participer au vote selon leurs collèges électoraux d'appartenance.

La direction générale et un représentant du conseil scientifique sont membres d'office du conseil d'administration, sans droit de vote. La direction adjointe participe d'office aux rencontres du conseil d'administration, sans droit de vote. D'autres membres de l'équipe de travail ou toute autre personne ayant un mandat avec le TIESS peuvent y participer, sans droit de vote, à la demande de la direction générale ou du conseil d'administration.

