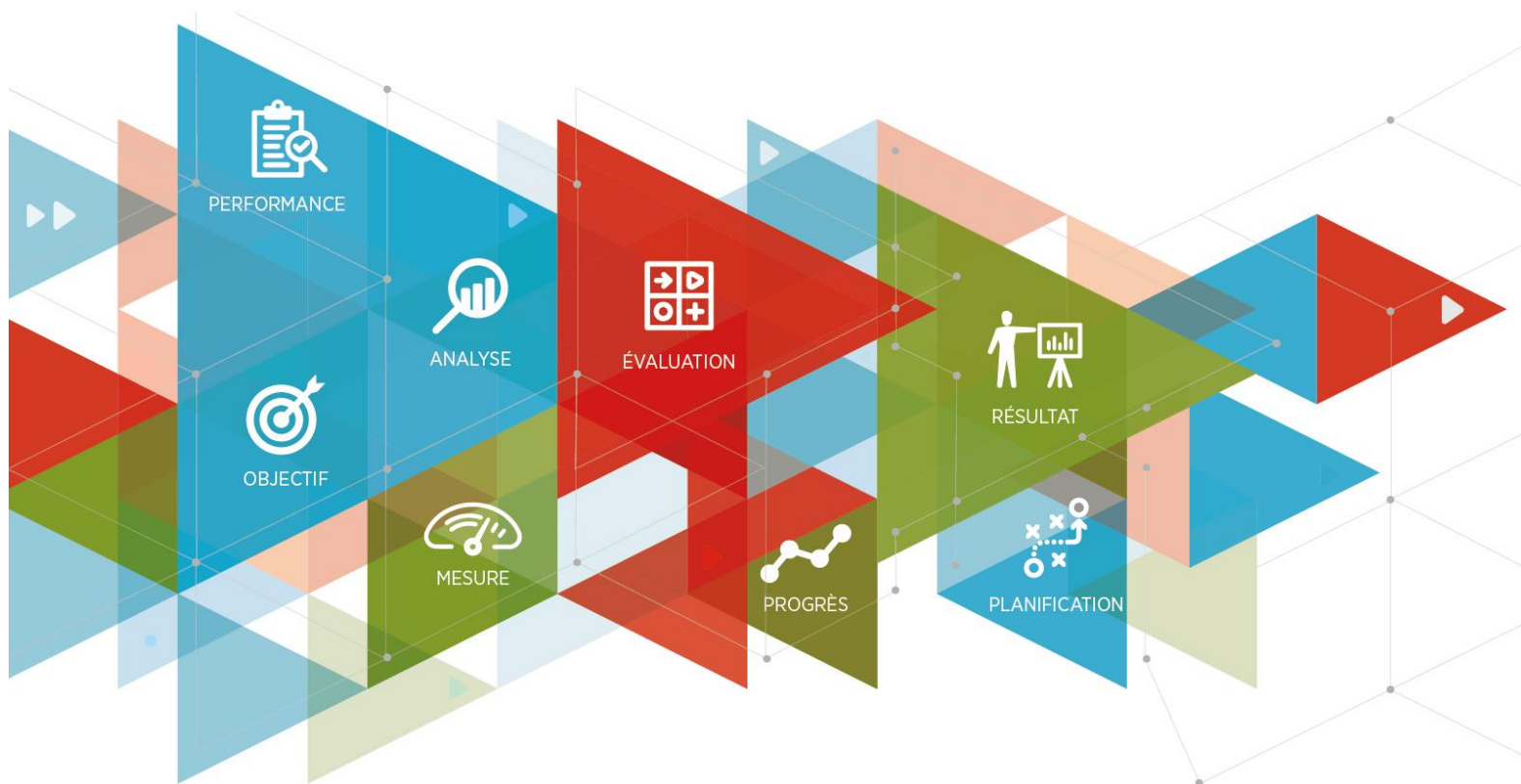


PROGRAMME D'APPUI À LA REPRISE COLLECTIVE D'ENTREPRISES (PARC)

Rapport d'évaluation

Pour la période du 22 novembre 2017 au 31 mars 2021



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 ± 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 22 novembre 2017 au 31 mars 2021.

L'évaluation des résultats du Programme d'appui à la reprise collective d'entreprises est réalisée à la demande du Secteur de l'entrepreneuriat et de la compétitivité des entreprises et des régions (ECER) et en vertu du cadre normatif du programme.

Elle vise à apprécier les résultats de l'aide financière de 745 k\$ accordée par le PARC pour la période du 22 novembre 2017 au 31 mars 2021.

En vertu de la Directive concernant l'évaluation de programme dans les ministères et les organismes (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.Québec.ca.

AUTEURE DU RAPPORT

Ève Giguère-Tardif
Évaluatrice 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 4912

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 du présent rapport d'évaluation, notamment le personnel du Secteur ECER.

Un comité d'évaluation, constitué à l'occasion du présent mandat, avait pour objectif d'obtenir l'assurance que les constats du rapport d'évaluation sont valides et fidèles à la réalité et que les appréciations qui en découlent sont objectives. Plus spécifiquement, les membres du comité, présentés ci-dessous, devaient valider le cadre et le rapport d'évaluation et conseiller l'évaluatrice sur l'orientation des travaux et la stratégie générale d'évaluation, tout en apportant un éclairage sur des questions importantes qui pouvaient se poser en cours de réalisation du mandat.

Nous remercions les membres du comité, qui ont été sélectionnés en fonction de leurs connaissances et de leur expérience concernant le Programme d'appui à la reprise collective d'entreprises.

MEMBRES DU COMITÉ D'ÉVALUATION

- **Anick Fortin**, directrice
Direction de l'évaluation de la performance
Investissement Québec
- **Caroline Tremblay**, conseillère en entrepreneuriat collectif
Direction de l'entrepreneuriat collectif, MEI
- **Daniel Lepage**, conseiller expert en entrepreneuriat collectif
Direction de l'entrepreneuriat collectif, MEI
- **Jean-Maxime Nadeau**, directeur
Direction des coopératives et autres entreprises d'économie sociale
Investissement Québec
- **Michel Jean**, directeur
Direction de l'entrepreneuriat collectif, MEI
- **Névine Salhani**, directrice Produits, programmes et solutions d'affaires
Vice-présidence Marketing, expérience client et solutions d'affaires
Investissement Québec
- **Christophe Marchal**, évaluateur principal
Direction des programmes et de l'évaluation, MEI
- **Ève Giguère-Tardif**, évaluatrice de programmes
Direction des programmes et de l'évaluation, MEI

OBSERVATRICE

- **Louise Simard**, conseillère en programmes
Direction des programmes et de l'évaluation, MEI

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

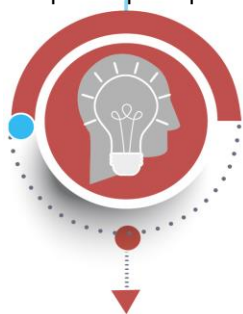
Christophe Marchal
Évaluateur en chef
Direction des programmes et de l'évaluation

SOMMAIRE

La présente évaluation vise à apprécier les résultats de l'aide financière de 745 k\$ accordée dans le cadre du Programme d'appui à la reprise collective d'entreprises (PARC) du 22 novembre 2017 au 31 mars 2021.

Les résultats du PARC sont jugés **perfectibles** et celui-ci répond en partie seulement au besoin de soutenir la reprise collective d'entreprises. Ses retombées économiques dans l'économie québécoise sont évaluées à 3,6 M\$ et égales à la dépense publique.

L'évaluation **confirme la pertinence** de soutenir la reprise collective, bien que dans sa forme actuelle, le programme ne répond pas au besoin de sa clientèle. L'efficacité du programme n'a pas été démontrée et le modèle d'intervention ne suscite pas l'adhésion de sa clientèle. Par ailleurs, l'évaluation confirme son efficacité à entraîner des investissements en reprise collective d'entreprises, et la conformité de sa mise en œuvre et du partage des rôles et des responsabilités entre le Ministère et Investissement Québec.



C PERTINENCE

- Persistance d'un besoin de soutenir la reprise collective d'entreprises, mais dans sa forme actuelle, le programme n'a pas réussi à répondre au besoin de sa clientèle.
- Cohérence avérée du PARC avec les orientations gouvernementales.
- Complémentarité du PARC avec les autres mesures gouvernementales, mais risque de chevauchement persistant du PARC avec le CAES.
- Liens logiques entre les cibles et les résultats visés du PARC.
- Adéquation du mécanisme de financement du PARC n'est pas totalement confirmée.



D EFFICACITÉ

- Quatre projets soutenus sur la cible de 100 projets soutenus d'ici le 31 mars 2022.
- Maintien en activité de quatre PME dans quatre régions différentes du Québec au 31 mars 2021.
- Investissement privé totalisant 3 M\$ dans les projets soutenus.
- Trois projets soutenus ayant permis de réaliser des activités rejoignant les objectifs du PARC.
- Trois emplois créés sur la cible de 3 000 emplois créés ou sauvegardés.



B EFFICIENCE

- Effet de levier de l'aide financière du Ministère de 5,95 et effet de levier de l'investissement privé évalué à 4.
- Ratio de rendement de la dépense publique de 1.
- Retombées économiques évaluées à 3,6 M\$ et égales à la dépense publique.



B CONFORMITÉ

- Utilisation de saines pratiques de gestion dans le PARC.
- Respect des balises du cadre normatif.
- Rôles et responsabilités entre le Ministère et Investissement Québec sont bien définis.

En raison de données de sondage indisponibles, il n'a pas été possible de porter un jugement sur l'atteinte de cinq cibles.

Dans une perspective d'amélioration continue, les actions suivantes sont recommandées à la Direction de l'entrepreneuriat collectif du Ministère :

- Réviser éventuellement le programme en entier, et plus particulièrement le montant de mise de fonds des entreprises, la clientèle admissible, le montant minimum des prêts octroyés et les résultats visés du programme pour répondre au besoin de sa clientèle.
- Maintenir la complémentarité du PARC avec les autres programmes de soutien à l'entrepreneuriat, dont le CAES.
- Promouvoir davantage le programme afin d'augmenter le nombre de demandes et de projets soutenus.
- Inclure des cibles chiffrées pour les résultats visés par le programme dans le cadre normatif, lorsque possible.

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION DE L'ENTREPRENEURIAT COLLECTIF

La Direction de l'entrepreneuriat collectif (DEC) du Secteur de l'entrepreneuriat et de la compétitivité des entreprises et des régions (ECER), au Ministère, a eu l'occasion de transmettre ses commentaires, reproduits dans la présente section.

La DEC accueille favorablement le présent rapport d'évaluation et elle adhère aux améliorations suggérées.

Puisque la pertinence de soutenir la reprise collective est confirmée, ainsi que l'efficacité du programme à entraîner des investissements en reprise collective, la DEC est d'avis que le Programme d'appui à la reprise collective d'entreprises devrait être révisé pour en améliorer l'efficacité et l'accessibilité. À cet effet, la DEC a déjà entamé la mise en œuvre de certaines recommandations.

Premièrement, la mesure 7 du Plan d'action gouvernemental en économie sociale (PAGES) 2020-2025 vise spécifiquement à assouplir les modalités du PARC, dont ses conditions d'admissibilité. Le processus de révision du programme a donc déjà débuté, en collaboration avec les autres directions concernées du Ministère. Il prévoit, entre autres, une diminution du montant de mise de fonds demandé, l'inclusion dans la clientèle admissible des entreprises d'économie sociale constituées en OBNL, l'adaptation du montant minimum des prêts octroyés et l'ajustement des résultats visés du programme. Ces derniers pourront être revus en tenant compte des données probantes qui sont récemment devenues disponibles, notamment par le biais de l'étude La reprise collective au Québec, financée par le MEI et réalisée en 2020 par le Centre d'étude en responsabilité sociale et écocitoyenneté (CÉRCÉ).

Deuxièmement, la DEC a entamé une réflexion afin de s'assurer de maintenir la complémentarité du PARC avec les autres programmes de soutien à l'entrepreneuriat, dont le CAES. Une solution actuellement envisagée est d'intégrer le PARC comme un volet du Programme de capitalisation des entreprises d'économie sociale (CAES). Des discussions à ce sujet sont également en cours avec nos collaborateurs chez Investissement Québec.

Troisièmement, afin d'augmenter le nombre de demandes et de projets soutenus par le programme, la DEC prévoit soutenir davantage la promotion du programme, ainsi que celle du modèle de la reprise collective en général. En ce sens, la DEC continuera d'animer et d'appuyer les travaux de la table de concertation Repreneurs collectifs ainsi que le comité Stratégie de communication qui en découle. Ce dernier travaille d'ailleurs activement sur un projet de concertation des actions de communication des différents partenaires afin de valoriser le repreneuriat collectif.

En conclusion, la DEC aimerait remercier l'ensemble des parties prenantes qui ont permis la réalisation de cette évaluation, dont les conclusions apparaissent très constructives pour l'amélioration du programme.

TABLE DES MATIÈRES

	1.1	Objectifs de l'évaluation.....	1
	1.2	Description du programme évalué.....	2
	1.3	Chaîne des résultats visés du programme.....	3
CHAPITRE 1	1.4	Aide financière accordée dans le cadre du programme.....	4
LE CONTEXTE	1.5	Méthode d'évaluation.....	5
	1.6	Portée et limites de l'évaluation.....	5
	1.7	Historique des livrables d'évaluation.....	5
CHAPITRE 2	2.1	Besoin justifiant le programme.....	6
LA PERTINENCE	2.2	Cohérence avec les orientations du gouvernement et la mission du Ministère.....	8
	2.3	Pertinence de la nature de l'intervention.....	11
CHAPITRE 3	3.1	Atteinte des résultats immédiats visés (extrants).....	14
L'EFFICACITÉ	3.2	Atteinte des résultats intermédiaires visés (effets).....	15
	3.3	Obtention de retombées socioéconomiques positives.....	16
CHAPITRE 4	4.1	Efficiences du programme.....	18
L'EFFICIENCE			
CHAPITRE 5	5.1	Conformité opérationnelle du programme.....	19
LA CONFORMITÉ	5.2	Satisfaction de la clientèle.....	20
	6.1	Principaux constats.....	22
CHAPITRE 6	6.2	Réponses aux questions de l'évaluation.....	23
LES CONCLUSIONS	6.3	Appréciation générale et éléments à suivre.....	24
		ANNEXE 1 : Compléments d'information.....	25
ANNEXES		ANNEXE 2 : Compléments méthodologiques.....	28

CHAPITRE 1

CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

1.1 OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION

La présente évaluation est réalisée en vue de respecter les obligations du cadre normatif du programme, qui prend fin le 31 mars 2022 et qui exige un examen comprenant une évaluation des résultats. Le gouvernement est responsable du PARC et en confie la gestion à Investissement Québec dans le cadre du Fonds du développement économique. Le PARC est entré en vigueur le 22 novembre 2017 et se terminera le 31 mars 2022.





L'évaluation vise à rendre compte des résultats du programme et apprécier l'atteinte de ses objectifs. L'examen des critères d'évaluation et des indicateurs retenus dans le cadre de cet exercice permettra de répondre aux quatre questions suivantes :

1. Le programme continue-t-il à être (a-t-il été) pertinent? (Pertinence)
2. Les résultats visés par le programme sont-ils atteints? (Efficacité)
3. La mise en œuvre du programme est-elle conforme à son cadre normatif? (Conformité)
4. Les résultats sont-ils obtenus à des coûts raisonnables? (Efficience)

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

Tableau 1.1

Protocole d'évaluation des résultats de l'aide financière accordée dans le cadre du PARC

Volet	Critères à évaluer	Question
La pertinence du programme		
	1. Le besoin justifiant le programme et la cohérence avec les responsabilités du Ministère	1
	2. L'utilité et la valeur ajoutée pour la clientèle visée	1
L'efficacité du programme		
	3. L'atteinte des résultats immédiats visés (extrants)	2
	4. L'atteinte des résultats intermédiaires (effets)	2
	5. L'obtention de retombées socioéconomiques positives	2
L'efficience du programme		
	6. L'efficience du programme	3
La conformité de la mise en œuvre du programme		
	7. La conformité opérationnelle du programme	4
	8. La satisfaction de la clientèle	4

CHAPITRE 1

CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

1.2 DESCRIPTION DU PROGRAMME ÉVALUÉ

1.2.1 Les objectifs et les résultats attendus

Le PARC vise à offrir une aide financière de type quasi-équité lors de l'achat complet d'une entreprise par une coopérative. Le programme, par son effet de levier, permet de réunir les capitaux nécessaires pour concrétiser les reprises collectives. De plus, il vise à créer un effet de levier pour le financement de la reprise d'entreprises de plus grande taille tout en diminuant la charge financière des repreneurs et à maintenir la propriété de ces entreprises ainsi que leurs emplois sur le territoire québécois. Le terme « quasi-équité » est défini ci-dessous :

Le terme « quasi-équité » désigne un financement remboursable ayant l'une des caractéristiques suivantes : (1) le remboursement du capital peut s'effectuer sur une longue période (10 ans et plus), incluant un moratoire de remboursement sur le capital pour au moins les deux premières années, ou (2) une prise de participation dont le rachat présumé ou prédéterminé ne débutera pas avant la fin de la troisième année (aussi nommé capital patient).

Dans le cas d'une reprise partielle de l'entreprise, le PARC a pour effet de diminuer les charges financières, ce qui permet d'accroître la capacité d'acquisition d'actions de l'entreprise visée.

À cet égard, les résultats suivants sont attendus :

- Contribuer, par son effet de levier, à l'augmentation de l'investissement privé au Québec;
- Soutenir 100 projets de reprise collective sur cinq ans (d'ici le 31 mars 2022);
- Contribuer à sauvegarder ou créer 3 000 emplois partout au Québec;
- Maintenir en activité des petites et moyennes entreprises, et ce, dans les diverses régions du Québec.

1.2.2 Les activités du programme et la clientèle visée

Les projets admissibles

Pour l'achat complet d'entreprises :

- Les opérations économiques des entreprises acquises en totalité (par l'achat d'actifs ou d'actions) ainsi que de leurs filiales, s'il y a lieu, devront être exploitées en mode coopératif.
- Un ratio de capitalisation ajusté (avoir net ajusté des financements de quasi-capitaux propres) minimal de 35 % est exigé, après la réalisation de la transaction.

Pour l'achat partiel d'actions d'entreprises :

- Au moins 75 % des travailleurs québécois de l'entreprise visée par une acquisition partielle d'actions doivent adhérer à la coopérative de travailleurs actionnaires (CTA) pour que celle-ci soit admissible au PARC.
- Dans le cas de l'achat d'une partie des actions d'une entreprise par une coopérative, celle-ci, pour être admissible au PARC, doit acquérir des actions procurant au moins 15 % des droits de vote de l'entreprise opérante et doit déposer un plan visant à en devenir actionnaire majoritaire dans une période n'excédant pas 10 ans.

Les clientèles admissibles

- Les coopératives¹, fédérations ou confédérations de coopératives, légalement constituées en vertu de la Loi sur les coopératives (chapitre C-67.2).
- Pour les projets visant l'achat complet d'une entreprise, les CTA ne sont pas admissibles, à l'exception des CTA se transformant en coopératives de travail ou en coopératives de solidarité à la suite de l'acquisition complète de l'entreprise.

¹ Dans le texte, l'expression « coopérative » inclut l'ensemble des clientèles admissibles, en tenant compte des spécificités d'admissibilité indiquées dans cette section.

CHAPITRE 1

CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

- Pour l'achat partiel des actions d'une entreprise, seules les CTA seront admissibles à ce volet.

De plus, les secteurs économiques suivants sont admissibles :

- Le programme priorise les entreprises du secteur manufacturier et tertiaire moteur (y compris le numérique). Cependant, l'ensemble des secteurs d'activité économiques sont admissibles, à l'exception des entreprises inscrites au registre des entreprises non admissibles aux contrats publics (RENA), des institutions financières et du secteur des assurances et des entreprises dont l'activité principale (en termes de chiffre d'affaires) consiste en la location ou l'achat d'immeubles à logements résidentiels.

1.2.3 Les modalités des aides financières

Tableau 1.2

Modalités de l'aide financière consentie dans le cadre du PARC

Modalités de l'aide financière	Rachat complet de l'entreprise	Rachat partiel de l'entreprise
Taux d'aide maximal	<ul style="list-style-type: none">• 80 % du coût du capital-actions.• 25 % de la valeur des actifs de l'entreprise.	<ul style="list-style-type: none">• 80 % du coût du capital-actions.
Mise de fonds requise du repreneur	<ul style="list-style-type: none">• 33 % de la valeur du prêt consenti.	<ul style="list-style-type: none">• 15 % de la valeur du prêt consenti.
Taux d'intérêt du prêt consenti	<ul style="list-style-type: none">• Taux des obligations du gouvernement du Québec pour un terme de cinq ans, majoré de 1,25 point de pourcentage (et non de 1,25 %). Renouvelable à l'échéance.	
Cumul des aides gouvernementales	<ul style="list-style-type: none">• 90 % du coût total du projet.	

Source : Cadre normatif du Programme d'appui à la reprise collective d'entreprises.

1.3 CHAÎNE DES RÉSULTATS VISÉS DU PROGRAMME

À l'annexe 1, section 1.A – Modèle logique, vous trouverez l'illustration de l'intervention gouvernementale, plus communément appelée le modèle logique. Celui-ci illustre la chaîne des résultats attendus par le Ministère et fait aussi office de vérification de la cohérence interne des liens entre les composantes du programme, notamment ses objectifs, ses extrants et ses effets attendus.

La situation avant le programme

Dans une étude de 2014, la Chambre de commerce du Montréal métropolitain estimait que d'ici 2024, de 8 000 à 10 000 entreprises québécoises seraient menacées de fermeture faute de relève entrepreneuriale. Ces fermetures entraîneraient pour le Québec des pertes estimées de 8,2 milliards \$ en produit intérieur brut (PIB) et de 80 000 emplois. Dans le cadre normatif du programme, le Ministère estimait que le Québec compterait 25 000 entrepreneurs de moins en 2018 par rapport à 2008.

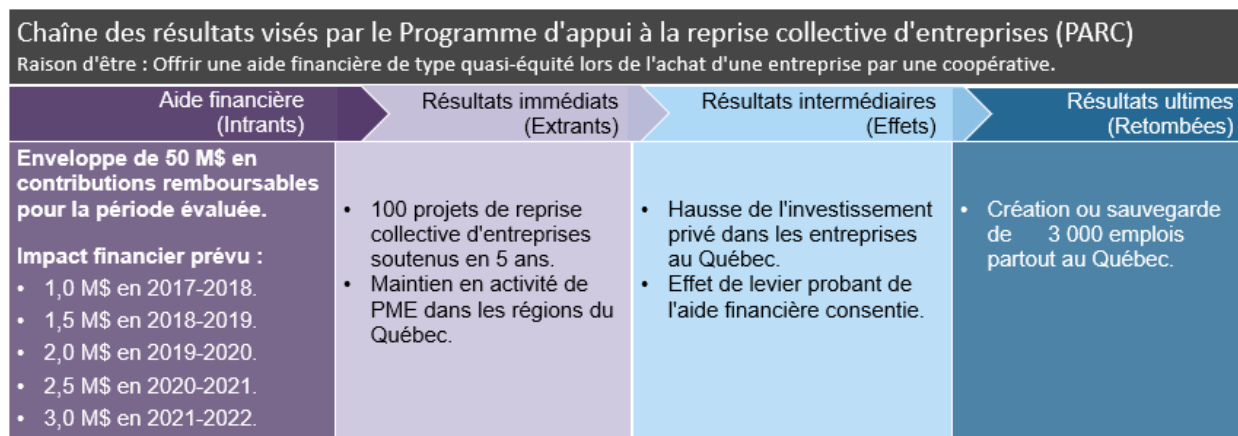
Les besoins auxquels répond le programme et la situation visée

Le besoin auquel répond le programme est de diminuer les effets négatifs des fermetures d'entreprises causées par l'absence d'une reprise entrepreneuriale. Le PARC met l'accent sur la reprise collective d'entreprises en visant le soutien à au moins 100 projets de reprise d'entreprises et la création ou le maintien de 3 000 emplois au Québec. Le schéma ci-dessous décrit la chaîne des résultats visés pour répondre à ce besoin. Les montants

CHAPITRE 1

CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

annuels de l'impact financier prévu correspondent aux montants annoncés dans *Le Plan économique du Québec – Budget 2017-2018*².



1.4 AIDE FINANCIÈRE ACCORDÉE DANS LE CADRE DU PROGRAMME

Du 22 novembre 2017 au 31 mars 2021, 745 k\$ dollars d'aide financière remboursable ont été accordés pour soutenir des projets de reprise collective par le PARC, ce qui représente 2 % du budget disponible.

Le programme dispose d'une enveloppe d'intervention qui ne peut excéder 50 M\$ pour sa durée jusqu'au 31 mars 2022. L'aide financière est consentie sous la forme de contributions remboursables. Par conséquent, l'aide financière de 50 M\$ est en grande partie autofinancée par le remboursement des prêts consentis.

*Le Plan économique du Québec – Budget 2017-2018*³ prévoit un impact budgétaire de l'aide financière de 10 M\$ pour la durée du programme, ce qui correspond à une dépense de 20 % de l'enveloppe d'intervention. Le tableau 1.3 ci-dessous présente la répartition de l'impact budgétaire **prévu** du PARC.

Tableau 1.3

Impact budgétaire prévu du PARC (en millions de dollars)

Raison d'être du programme	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	TOTAL
1. Favoriser la reprise collective d'entreprises québécoises	-	-1,0	-1,5	-2,0	-2,5	-3,0	-10,0

Source : *Plan économique du Québec 2017-2018*, page B.149.

Dans le cas du PARC, il n'y a pas d'obligation de calculer l'impact budgétaire lors de l'autorisation du projet. Le suivi des aides financières ne prend pas en compte l'impact budgétaire des prêts accordés.

² *Le Plan économique du Québec – Budget 2017-2018*, 2017, p. B.148.

³ *Le Plan économique du Québec – Budget 2017-2018*, 2017, p. B.149.

CHAPITRE 1

CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

1.5 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 jugé très satisfaisant. La cible est dépassée.
Ⓑ	— Le degré Ⓑ signifie un résultat jugé satisfaisant. La cible est atteinte.
Ⓒ	— Le degré Ⓒ signifie un résultat jugé perfectible. La cible est en partie atteinte.
Ⓓ	— Le degré Ⓓ signifie un résultat jugé insatisfaisant. La cible n'est pas atteinte.

Une appréciation de chaque critère devra 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 du programme et la consultation des parties prenantes du PARC. Plus de détails sont présentés à l'annexe 1.C – Les sources de données.

1.6 PORTÉE ET LIMITES DE L'ÉVALUATION

L'évaluation porte sur les résultats du programme obtenus au cours des quatre années financières suivantes : 2017-2018, 2018-2019, 2019-2020 et 2020-2021. Le programme se termine le 31 mars 2022. L'arrimage de la présente grille d'évaluation avec celle recommandée par le SCT a nécessité l'ajout de plusieurs cibles qui sont normalement absentes d'un cadre normatif, notamment les cibles de pertinence, d'efficacité et de conformité.

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 2020-2021 → 2021

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.

1.7 HISTORIQUE DES LIVRABLES D'ÉVALUATION

La présente évaluation du PARC couvre la période du 22 novembre 2017 au 31 mars 2021. Auparavant, les livrables d'évaluation suivants ont été réalisés, conformément au cadre normatif du programme :

- Un cadre de suivi et d'évaluation préliminaire, réalisé en mai 2018.
- Un cadre abrégé du bilan de mise en œuvre du programme, réalisé en juillet 2019.
- Un bilan de mise en œuvre du programme, réalisée en septembre 2019, pour la période du 22 novembre 2017 au 31 mars 2019. Le bilan est [disponible ici](#).

Les conclusions du bilan de mi-parcours sont les suivantes :

- Le programme affiche un retard marqué dans l'avancement vers les résultats visés d'ici 2022, et il n'est pas avéré que dans sa forme actuelle, le PARC propose une réponse adéquate au besoin ayant justifié sa mise en place en 2017. Cependant, ses opérations et sa gestion ont été conformes à son cadre normatif et la gouvernance du programme est efficace.



CHAPITRE 2

PERTINENCE DU PROGRAMME

2.1 BESOIN JUSTIFIANT LE PROGRAMME

LES CIBLES

1. Persistance du besoin d'intervenir pour soutenir la reprise collective.
2. Absence de substitution de l'aide financière à des projets privés.

Constats relatifs à la cible 1

Le cadre normatif du programme justifie la raison d'être de celui-ci par le besoin d'appuyer la reprise collective d'entreprises, notamment pour faire face au vieillissement des entrepreneurs québécois et favoriser le maintien de la propriété des entreprises et des emplois au Québec. L'analyse des statistiques disponibles souligne les points suivants :

- L'un des défis pour les prochaines années sera de trouver une relève entrepreneuriale au Québec. Entre 2016 et 2020, on comptait annuellement 6 800 nouveaux entrepreneurs pour 9 800 départs⁴.
- En 2018, on dénombrait 27 entreprises pour 1 000 habitants au Québec. Ce nombre est plus bas que dans les autres provinces canadiennes, telles que l'Ontario (30), les provinces des Prairies (38) ou encore la Colombie-Britannique (37)⁵.
- En 2019, « la proportion d'entrepreneurs de 55 ans ou plus parmi l'ensemble des entrepreneurs du Québec a dépassé la barre des 35 %, battant un nouveau record. L'âge moyen des entrepreneurs québécois est, à ce jour, de 49 ans⁶ ».
- Une étude financée par le Ministère et réalisée par le Centre d'étude en responsabilité sociale et écocitoyenneté (CÉRSÉ) a documenté 125 cas de reprise collective entre 2009 et 2019. En 2017, on observait la reprise de 21 entreprises, le plus grand nombre pour l'ensemble de la période considérée. Pour les autres années, le nombre de reprises se situe entre 3 et 18⁷.
- De plus, le PAGES 2020-2025 indique qu'afin d'encourager la reprise collective d'entreprises, le gouvernement évaluera la faisabilité de créer un fonds d'acquisition temporaire d'entreprises destiné à la reprise collective pour favoriser la conversion d'entreprises traditionnelles en entreprises collectives⁸.

L'examen de la documentation administrative et des statistiques officielles et la consultation des parties prenantes du PARC aboutissent aux constats suivants :

- L'une des utilités du PARC consiste en sa capacité à soutenir des projets dans des secteurs délaissés par d'autres programmes, notamment les services de proximité du type épicerie, dépanneur, quincaillerie, restauration, loisir ou tourisme.
- Par ailleurs, la situation visée par le PARC au 31 mars 2022 est le soutien à 100 projets de reprise collective d'entreprises et la création ou la sauvegarde de 3 000 emplois. Considérant les résultats atteints au 31 mars 2021, soit quatre projets soutenus et quelques emplois créés ou sauvegardés, la situation visée en 2022 ne sera pas atteinte. Dans sa forme actuelle, le PARC ne permet pas de répondre au besoin des entrepreneurs en matière de reprise collective.
- À cet égard, l'utilité du PARC demeure à confirmer. Au 31 mars 2021, neuf demandes d'aide ont été reçues. Ceci peut indiquer une méconnaissance du programme par les entrepreneurs et les intervenants de l'écosystème de l'entrepreneuriat, soit une valeur d'usage jugée peu élevée par la clientèle admissible au programme.

⁴ *Portrait de l'entrepreneuriat au Québec, Édition 2021*, <https://www.economie.gouv.qc.ca/bibliotheques/etudes-analyses/analyses-sur-lentrepreneuriat-et-les-pme/portrait-de-lentrepreneuriat-au-quebec/>, août 2021.

⁵ *Id.*

⁶ *Portrait de l'entrepreneuriat au Québec, Édition 2020*, <https://www.economie.gouv.qc.ca/index.php?id=24426>, août 2021.

⁷ *La reprise collective au Québec*, Étude réalisée par le CÉRSÉ, 2020, p. 3.

⁸ *Plan d'action gouvernemental en économie sociale 2020-2025*, 2020, p. 27.



CHAPITRE 2

PERTINENCE DU PROGRAMME

Au total, quatre projets ont été soutenus par le PARC au cours de la période évaluée. Le nombre d'entreprises reprises grâce au PARC se situe à quatre, soit les quatre projets soutenus. L'étude financée par le Ministère et réalisée par le CÉRSÉ a documenté 125 cas de reprise collective entre 2009 et 2019. Le graphique 2.1 présente le nombre de reprises collectives recensées au cours de cette période.

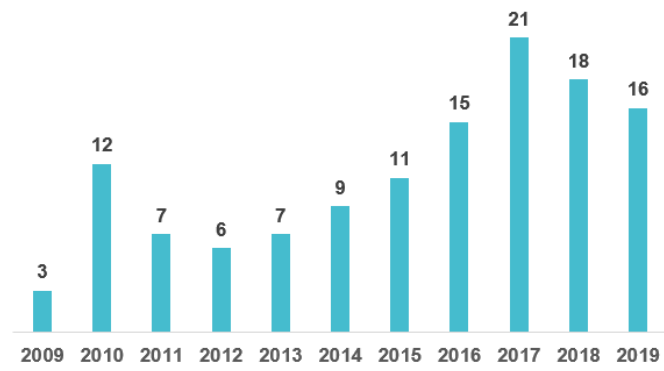
Bien qu'une augmentation du nombre de reprises soit observée à partir de 2017, il n'est pas possible de lier cette hausse au PARC. En effet, sur les 55 reprises collectives d'entreprises recensées entre 2017 et 2019, le PARC a soutenu au maximum quatre projets parmi ceux-ci.

Constats relatifs à la cible 2

En raison du faible taux de participation des entreprises au sondage¹⁰, celui-ci n'a pas donné les résultats prévus. Il n'a pas été possible de constater si les projets soutenus ont été réalisés, ou non, grâce au PARC.

Graphique 2.1

Évolution des reprises collective selon l'année, de 2009 à 2019



Source : Étude réalisée par le CÉRSÉ⁹. Compilation MEI.

AVIS

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATRICE SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 1



Les résultats sont jugés perfectibles, car une cible est en partie atteinte et l'atteinte de l'autre cible ne peut pas être jugée, en raison du faible taux de participation de la clientèle au sondage.

La cible 1 est en partie atteinte. L'analyse des statistiques les plus récentes sur l'entrepreneuriat montre que le besoin d'intervenir pour soutenir la reprise collective est actuel, notamment pour faire face au vieillissement des entrepreneurs. Le PARC permet d'apporter un financement aux coopératives souhaitant reprendre une entreprise afin de la maintenir en activité. Cependant, dans sa forme actuelle, le programme n'a pas réussi à répondre au besoin de sa clientèle. On compte neuf demandes et quatre projets soutenus, pour un objectif de soutenir 100 projets de reprise collective au 31 mars 2022. Par ailleurs, bien que l'on constate une augmentation du nombre de reprises collectives au cours des dernières années, il n'est pas possible d'associer cette hausse au programme. Le PARC a soutenu un total de quatre projets au cours de la période évaluée, alors que le nombre de reprises collectives recensées pour la période de 2017 à 2019 est de 55. **À cet égard, il est recommandé d'engager une importante réflexion en lien avec les ajustements possibles à apporter au programme afin qu'il puisse répondre adéquatement au besoin l'ayant justifié.**

La cible 2 ne peut pas être jugée. Les résultats du sondage auprès de la clientèle du PARC n'ont pas permis de constater si les projets soutenus ont été réalisés, ou non, grâce au PARC.

⁹ La reprise collective au Québec, Étude réalisée par le CÉRSÉ, 2020, p. 3.

¹⁰ Le sondage auprès de la clientèle du programme a permis de joindre uniquement un répondant sur les quatre potentiels. Il n'a pas été possible de recueillir les données nécessaires pour évaluer certaines cibles (2, 6, 7, 14 et 20). Par ailleurs, les résultats de l'échantillon de départ auraient été utilisés avec prudence, en raison du faible nombre de répondants potentiels. La section 1.C – Sources de données apporte davantage de détails sur le sondage réalisé.



CHAPITRE 2

PERTINENCE DU PROGRAMME

2.2 COHÉRENCE AVEC LES ORIENTATIONS DU GOUVERNEMENT ET LA MISSION DU MINISTÈRE

LES CIBLES

3. Cohérence avérée du programme avec les orientations gouvernementales.
4. Absence de chevauchement avec d'autres interventions gouvernementales.
5. Liens logiques entre les cibles et les résultats visés du PARC.

Constats relatifs à la cible 3

L'analyse des différents documents du gouvernement du Québec en lien avec le soutien à la reprise collective d'entreprises permet de conclure que le PARC est cohérent avec les orientations gouvernementales. Parmi ses mandats, le Ministère appuie le développement de l'entrepreneuriat collectif, notamment grâce à l'objectif C de son plan stratégique 2020-2023, qui consiste à « stimuler le développement de l'entrepreneuriat¹¹ ».

Le Ministère, par l'intermédiaire du Plan d'action gouvernemental en entrepreneuriat (PAGE 2017-2022) et du Plan d'action gouvernemental en économie sociale (PAGES 2020-2025), vise à favoriser l'accompagnement des entrepreneurs et le financement de leurs projets en offrant différentes mesures d'aide. Ces mesures visent à « offrir aux entreprises individuelles ou collectives les outils financiers nécessaires à leur développement et adaptés à leurs besoins¹² ». Les outils financiers offerts, majoritairement de nature remboursable, contribuent principalement au financement de différents projets entrepreneuriaux, dont ceux en transfert d'entreprises.

L'un des objectifs du PAGES 2020-2025 est de valoriser l'économie sociale ainsi que d'accentuer le transfert de connaissances vers les entreprises et les acteurs de soutien à l'économie sociale. Ceci rejoint la raison d'être du PARC, qui souhaite principalement appuyer la reprise collective d'entreprises. De plus, dans le but d'encourager ce type de reprise, il est indiqué que le gouvernement assouplira les modalités du PARC et évaluera la faisabilité de créer un fonds d'acquisition temporaire d'entreprises destiné à la reprise collective. Au 31 mars 2021, une réflexion sur la création d'un fonds d'acquisition temporaire était en cours.

En complément, les parties prenantes consultées sont d'avis que le PARC est cohérent avec la mission et les orientations du Ministère, notamment parce que le Ministère vise à favoriser la relève entrepreneuriale, dont l'un des modèles possibles est la reprise collective, et que celui-ci vise à maintenir les entreprises sur son territoire.

L'ensemble de ces constats permet de conclure que l'appui à la reprise collective d'entreprises est cohérent avec les orientations gouvernementales, qui visent à soutenir l'entrepreneuriat collectif, dont la reprise collective d'entreprises. Le PARC est un outil permettant de soutenir les entrepreneurs, en plus de contribuer à maintenir les entreprises québécoises sur le territoire ainsi que de maintenir les emplois des entreprises reprises sous forme de coopératives et en créer de nouveaux.

Constats relatifs à la cible 4

Le chevauchement se définit comme étant une situation dans laquelle le programme évalué dédouble ou répète inutilement un autre programme du gouvernement. Le PARC offre une aide financière pour le rachat complet ou partiel d'une entreprise par une coopérative, afin de garder les emplois et l'entreprise dans sa région. En addition au PARC, deux autres programmes complètent l'offre du gouvernement du Québec pour répondre au besoin de contrer les difficultés entourant la reprise collective d'entreprises.

L'analyse croisée du cadre normatif du PARC et des données collectées auprès des parties prenantes du PARC avec la documentation pertinente entourant les autres mesures relatives à l'offre du gouvernement pour le soutien à l'entrepreneuriat permet de constater les éléments suivants :

¹¹ *Plan stratégique du ministère de l'Économie et de l'Innovation 2020-2023*, MEI, 2021, p. 14.

¹² *Id.*



CHAPITRE 2

PERTINENCE DU PROGRAMME

- Parmi les mesures gouvernementales, le Programme favorisant la capitalisation des entreprises de l'économie sociale (CAES)¹³ a des objectifs similaires à ceux du PARC. Le CAES permet de soutenir les entreprises de l'économie sociale et leurs projets afin qu'elles contribuent à la création d'emplois et au développement économique.
- Le CAES se différencie du PARC par ses projets admissibles et sa clientèle admissible :
 - Le PARC soutient exclusivement la reprise collective d'entreprises, alors que le CAES soutient la création, le maintien et le développement d'entreprises.
 - Le PARC s'adresse aux coopératives, fédérations ou confédérations de coopératives, alors que le CAES s'adresse à toutes les entreprises d'économie sociale, y compris les OBNL. Par ailleurs, le PAGES 2020-2025 mentionne que les modalités du PARC seront assouplies, notamment ses conditions d'admissibilité.
- Cependant, d'autres caractéristiques suggèrent un chevauchement du PARC avec le CAES :
 - Les modalités de l'aide financière : le PARC et le CAES soutiennent des projets de moyenne à grande envergure, pour lesquels l'aide financière ne peut pas dépasser 1 M\$ dans le cas du CAES et 2 M\$ dans celui du PARC. Le montant d'aide minimal est de 25 000 \$ dans le cas du CAES et de 100 000 \$ dans celui du PARC.
 - Le type d'aide financière : les deux programmes proposent des aides financières sous forme de contributions remboursables.
 - Les secteurs admissibles : les deux programmes n'ont pas de restrictions à propos des secteurs industriels admissibles, bien que le PARC privilégie le secteur manufacturier et celui du tertiaire moteur.
- Également, le Programme de soutien à la reprise collective (PSRC)¹⁴ vise à préparer les repreneurs et les cédants à la reprise collective. Le PSRC soutient des projets d'études de faisabilité ou encore de préparation à la reprise collective à l'aide de contributions non remboursables. Ce programme est complémentaire au PARC, qui répond au besoin de passer à l'action en soutenant les entrepreneurs qui souhaitent acquérir une entreprise grâce à une contribution remboursable. Les deux programmes comblent des vides situés à des positions différentes dans la chaîne entrepreneuriale et, en ce sens, répondent à des besoins complémentaires.
- Les parties prenantes consultées considèrent également qu'il existe des risques de chevauchement avec le CAES dans certains cas. L'offre du PARC complète les autres programmes offerts par le gouvernement québécois, et se démarque, selon elles, en offrant un financement conçu spécifiquement pour la reprise collective et les repreneurs collectifs.
- En complément, un sondage¹⁵ réalisé par le CÉRSÉ pour le Ministère auprès de 45 repreneurs a permis de rendre compte des sources de financement utilisées pour le montage financier des projets réalisés. Aucun répondant n'a utilisé le PARC ou le CAES. Les prêts bancaires sont la source de financement principale, suivis des subventions venant d'organismes, dont :
 - les centres locaux de développement;
 - la Financière agricole du Québec;
 - la Fédération des coopératives d'alimentation du Québec.

¹³ Le Ministère est responsable du CAES et il en a confié la gestion à Investissement Québec, par le décret 1091-2015.

¹⁴ Le Ministère est responsable du PSRC et il en a confié la gestion au Centre de transfert d'entreprise du Québec (CTEQ).

¹⁵ *La reprise collective au Québec, l'avis des repreneurs québécois*, Sondage réalisé par le CÉRSÉ, 2020.



CHAPITRE 2

PERTINENCE DU PROGRAMME

- De plus, une liste exhaustive de fonds et de programmes consacrés à l'économie sociale ou généraux a été présentée aux participants au sondage. Parmi ceux-ci, ceux qui ont été le plus mentionnés sont les suivants :
 - Capital patient de la Fiducie du Chantier;
 - Financement de l'entrepreneuriat collectif d'Investissement Québec;
 - Fonds de capitalisation du RISQ;
 - Fonds de développement de l'économie sociale.

Constats relatifs à la cible 5

L'analyse de l'atteinte de la cible est réalisée selon une approche d'évaluation axée sur la théorie de l'intervention¹⁶. À cet égard, l'évaluation consiste à comprendre la logique de la séquence des résultats prévus, à évaluer la plausibilité des liens de cause à effet dans cette séquence de résultats, à vérifier le bon ciblage de la clientèle à soutenir et à évaluer l'acceptabilité pour les parties prenantes au changement visé par le PARC.

L'évaluation permet de constater que les résultats visés par le PARC, énoncés dans son cadre normatif, sont cohérents avec les objectifs qu'il vise. Les liens de cause à effet entre la raison d'être du PARC, ses objectifs et la chaîne de ses résultats visés peuvent être facilement modélisés dans un diagramme logique et une chaîne de résultats. Le modèle logique est disponible à la section 1.A de l'annexe 1, et la chaîne des résultats à la section 1.3 du présent rapport.

Le programme vise à offrir une aide financière pour l'achat complet ou partiel d'entreprises par des coopératives ainsi qu'à maintenir la propriété de ces entreprises et leurs emplois sur le territoire québécois. Les résultats visés par le programme sont de maintenir en activité des PME québécoises dans l'ensemble des régions administratives du Québec et de contribuer à une hausse de l'investissement privé dans les entreprises québécoises soutenues ainsi qu'à la création et à la sauvegarde des emplois au Québec.

AVIS

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATRICE SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 2

ⓑ

Les résultats sont jugés satisfaisants, car les trois cibles sont atteintes.

ⓑ

La cible 3 est atteinte. La cohérence du PARC avec les orientations gouvernementales est avérée. Le PARC fait partie de deux plans d'action gouvernementaux visant à soutenir l'entrepreneuriat et l'économie sociale.

ⓑ

La cible 4 est atteinte. Il y a une complémentarité entre le programme et les autres interventions du gouvernement québécois visant à soutenir l'entrepreneuriat ou la relève entrepreneuriale, notamment avec le PSRC et le CAES. Cependant, des risques de chevauchement problématique entre le PARC et le CAES demeurent présents pour certains projets touchant la reprise collective.

Il y aurait lieu de s'assurer de maintenir la complémentarité du PARC avec les autres programmes de soutien à l'entrepreneuriat du gouvernement du Québec, notamment avec le CAES, tout en réduisant les risques de chevauchement entre ces deux programmes.

ⓑ

La cible 5 est atteinte. Les différentes composantes du programme s'articulent de manière logique entre elles.

¹⁶ L'évaluation axée sur la théorie fait appel à la théorie du programme et à la théorie du changement. En résumé, il s'agit d'une approche mécaniste de l'évaluation de la contribution d'une intervention à l'obtention de retombées, pour lesquelles l'attribution à l'intervention est difficilement quantifiable. L'évaluation consiste à (1) comprendre et décrire le changement que l'intervention devrait produire; (2) constater que le changement prévu s'est produit et (3) en déduire que l'intervention a raisonnablement contribué à l'obtention des retombées visées. [Au besoin, la référence est disponible à cet emplacement.](#)



CHAPITRE 2

PERTINENCE DU PROGRAMME

2.3 PERTINENCE DE LA NATURE DE L'INTERVENTION

LES CIBLES

6. Utilité et valeur ajoutée du PARC confirmées par la majorité de la clientèle bénéficiaire d'une aide financière et des parties prenantes.
7. Intervention adéquate reconnue par la majorité de la clientèle et des parties prenantes.
8. Adéquation du mécanisme de financement du programme par rapport aux besoins.

Constats relatifs à la cible 6

En raison du faible taux de participation des entreprises au sondage, celui-ci n'a pas donné les résultats prévus. Il n'a pas été possible de confirmer si la clientèle considère le PARC comme une valeur ajoutée dans l'écosystème du soutien à l'entrepreneuriat ainsi que de mesurer son utilité par rapport à différents éléments.

En complément, pour l'une des parties prenantes consultées, le PARC représente une valeur ajoutée assez élevée, en particulier en raison des modalités du financement offert par le programme, qui allège la charge financière des repreneurs collectifs. Pour l'autre partie prenante, le faible nombre de projets soutenus ne permet pas de rendre compte de la valeur ajoutée ou de l'utilité du PARC.

Constats relatifs à la cible 7

En raison du faible taux de participation des entreprises au sondage, celui-ci n'a pas donné les résultats prévus. Il n'a pas été possible d'évaluer si la clientèle et les parties prenantes considéraient l'intervention comme adéquate. Pour l'une des parties prenantes consultées, le PARC a été un moyen efficace en partie seulement pour répondre aux besoins des repreneurs, notamment parce que celui-ci permet de financer des projets de reprise collective, bien que les conditions d'admissibilité soient très contraignantes. L'une des parties prenantes souligne qu'il aurait été pertinent que le PARC accepte des projets déposés par les entreprises d'économie sociale (EÉS) constituées sous forme d'OBNL, et que certains aspects du programme auraient pu être mieux adaptés aux particularités des EÉS. Ces aspects sont notamment le montant et les éléments pris en compte dans le calcul de la mise de fonds, ainsi qu'un seuil minimum de prêt plus bas que celui offert par le programme (100 k\$) afin de financer des projets de plus petite taille. Pour l'autre partie prenante, le faible nombre de projets soutenus ne permet pas de rendre compte de l'adéquation de l'intervention.

Constats relatifs à la cible 8

Le PARC offre une aide financière à des conditions avantageuses pour l'achat complet ou partiel d'une entreprise par une coopérative, afin de maintenir la propriété des entreprises et les emplois au Québec. L'aide financière consiste en une contribution remboursable sous forme de prêt, et peut aller d'un minimum de 100 000 \$ jusqu'à un maximum de 2 000 000 \$ par projet¹⁷.

Le CAES est le programme gouvernemental présentant le plus de caractéristiques communes avec le PARC. Le graphique 2.2 présente une comparaison des modalités de l'aide financière des deux programmes.

Graphique 2.2

Comparaison des modalités de l'aide financière

	PARC	CAES
Type d'aide financière	→ Contribution remboursable	→ Contribution remboursable
Montant d'aide minimum	→ 100 k\$	→ 25 k\$
Montant d'aide maximum	→ 2 M\$	→ 1 M\$

Source : Documentation administrative des programmes.
Compilation MEI.

¹⁷ Ces prêts se font sans garantie, à l'exemption des aides accordées pour les achats partiels d'actions.



CHAPITRE 2

PERTINENCE DU PROGRAMME

Selon les parties prenantes consultées, le mécanisme de financement du PARC est adéquat en partie seulement, pour les raisons suivantes :

- Les repreneurs éprouvent de la difficulté à atteindre le minimum de mise de fonds requis, qui est de 15 % pour un rachat partiel et de 33 % pour un rachat complet.
- Le seuil minimum de prêt pouvant être accordé constitue un obstacle, puisqu'il a été fixé à 100 000 \$ tandis que les besoins de financement sont pour des projets de plus petite taille, notamment dans les entreprises de proximité.
- Les entreprises d'économie sociale constituées sous forme d'organismes à but non lucratif (OBNL) n'ont actuellement pas accès au PARC, alors qu'elles ont réalisé près du quart (23 %) des projets de reprise collective recensés de 2009 à 2019¹⁸.

En complément, les résultats d'un sondage réalisé par le CÉRSÉ pour le Ministère auprès de 45 repreneurs révèlent que « 31 % des repreneurs interrogés ne pouvaient pas avoir accès au Programme d'appui à la reprise collective d'entreprises [...] puisque le montant total de la transaction financière a été de moins de 100 000 \$¹⁹ ».

Par ailleurs, les parties prenantes ont indiqué que plusieurs balises normatives du programme gagneraient à être modifiées afin de mieux répondre aux besoins de la clientèle du PARC. Le faible nombre de projets soutenus peut s'expliquer par certains éléments trop restrictifs du programme :

- La mise de fonds des entreprises semble trop élevée pour le type de projets soumis.
- Les entreprises d'économie sociale constituées sous forme d'OBNL ne peuvent pas déposer de projet, ce qui peut exclure du programme plusieurs projets de reprise collective.
- Le montant minimum des prêts se situe à 100 k\$, ce qui ne permet pas aux entreprises de soumettre des projets de plus petite envergure.
- Le programme n'est pas connu par l'ensemble des acteurs du milieu du repreneuriat.

¹⁸ *La reprise collective au Québec*, Étude réalisée par le CÉRSÉ, 2020, p. 8.

¹⁹ *La reprise collective au Québec, l'avis des repreneurs québécois*, Sondage réalisé par le CÉRSÉ, 2020.



CHAPITRE 2

PERTINENCE DU PROGRAMME

AVIS

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATRICE SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 3



Les résultats sont jugés perfectibles, car une cible est en partie atteinte et les deux autres cibles ne peuvent pas être jugées, en raison des données et des résultats disponibles.

- **L'atteinte des cibles 6 et 7 ne peut pas être jugée.** Le faible taux de participation au sondage ainsi que la consultation des parties prenantes ne permettent pas de porter un avis sur cette cible. Cependant, le faible nombre de projets soutenus par rapport à la cible de 100 projets à soutenir d'ici 2022 suggère une faible valeur ajoutée du PARC dans son écosystème. De plus, pour les parties prenantes consultées, le modèle d'intervention du PARC a été efficace en partie seulement. Plusieurs éléments pouvant être bonifiés ont été soulevés, notamment les modalités du programme pour la clientèle admissible, le montant d'aide minimum pouvant être demandé et les modalités entourant la mise de fonds nécessaire aux entreprises.



La cible 8 est en partie atteinte. L'adéquation du mécanisme de financement du PARC n'est pas totalement confirmée. Certaines modalités de financement du PARC ne permettent pas de répondre aux besoins de la clientèle. L'un des obstacles mentionnés par les parties prenantes, également soulevé par les repreneurs sondés par le CÉRSE, est le seuil minimum des prêts, établi à 100 000 \$. De plus, les normes actuelles du programme représentent des freins à son accessibilité pour la clientèle visée. C'est ce qui peut expliquer le volume réduit des opérations, soit le traitement de neuf demandes reçues et l'autorisation de quatre projets.

En vue d'améliorer l'accessibilité du programme, il y aurait lieu de réviser éventuellement le programme en entier, et plus particulièrement les éléments suivants :

- Réduire le montant de mise de fonds demandé dans les projets de reprise complète d'entreprises;
- Élargir la clientèle admissible aux OBNL;
- Revoir le montant minimum des prêts octroyés pour les projets soutenus, afin qu'il réponde aux besoins de l'ensemble de la clientèle.

Avis sur l'ensemble des résultats du critère 3

Les données et les résultats disponibles n'ont pas permis d'évaluer la valeur ajoutée du PARC dans son écosystème ni de démontrer l'adéquation de son intervention. Cependant, en considérant le nombre de demandes reçues, le nombre de projets soutenus sur quatre ans ainsi que les éléments à améliorer soulevés par les parties prenantes, nous sommes en droit de nous interroger sur l'adéquation du programme tel que conçu, par rapport au besoin de départ. Parmi les interventions du gouvernement, les modalités du CAES répondent à certains des éléments soulevés pouvant être bonifiés, notamment la clientèle admissible, le montant d'aide minimum offert et le besoin de financer des projets de plus petite taille.

En considérant ces éléments, il y aurait lieu d'entamer une réflexion sur les normes du programme et le besoin auquel il répond afin de le réviser dans ce sens.



CHAPITRE 3

EFFICACITÉ DU PROGRAMME

3.1 ATTEINTE DES RÉSULTATS IMMÉDIATS VISÉS (EXTRANTS)

LES CIBLES (EN GRAS, LES RÉSULTATS VISÉS DANS LE CADRE NORMATIF DU PROGRAMME)

9. Soutien à 100 projets de reprise collective d'entreprises d'ici au 31 mars 2022.

10. Maintien en activité de PME dans plusieurs régions administratives du Québec.

Constats relatifs à la cible 9

Au 31 mars 2021, quatre projets ont été soutenus par le programme, alors que le PARC vise à soutenir 100 projets de reprise collective d'ici au 31 mars 2022.

Au total, neuf demandes ont été déposées. Parmi celles-ci, quatre ont été autorisées, alors que deux sont en cours d'analyse. De plus, deux demandes ont été annulées à la suite d'un report de projet et une troisième demande a été annulée en raison d'un refus des conditions autres que la tarification par l'entreprise.

L'investissement dans les projets soutenus totalise 5 175 k\$, dont 745 k\$ d'aide financière accordée en prêts dans le cadre du programme.

Le faible nombre de projets soutenus peut s'expliquer par des éléments ayant moins bien fonctionné dans le programme. Certains éléments ont été soulevés par l'une des parties prenantes, dont la méconnaissance du PARC par plusieurs intervenants de l'écosystème de l'entrepreneuriat collectif ainsi que des critères d'admissibilité contraignants en ce qui concerne la clientèle admissible, le seuil minimum des prêts et le montant minimum de mise de fonds, qui rendent difficile l'accès au financement offert pour plusieurs projets.

Par ailleurs, des actions de promotion ont été réalisées pour le PARC, notamment lors de son lancement ainsi que lors d'une tournée conjointe entre le Ministère et Investissement Québec afin d'informer les principales fédérations de coopératives, en plus de la Coopérative de développement régional du Québec. Une section a été ajoutée à l'ensemble des présentations périodiques réalisées par Investissement Québec auprès des regroupements, des partenaires financiers et des consultants. Le programme a également été présenté lors de conférences sur la reprise collective, notamment de concert avec le Réseau COOP et le CTEQ.

Constats relatifs à la cible 10

Pour la période évaluée, le programme a permis de maintenir en activité quatre PME au 31 mars 2021. Cependant, au 30 septembre 2021, l'une de ces quatre entreprises a déclaré faillite. Cette cible étant liée à la cible 9, le nombre d'entreprises maintenues en activité devrait être au moins équivalent au nombre de projets à soutenir, soit 100. À cet égard, les projets soutenus ont permis de maintenir en activité des entreprises dans différentes régions administratives.



CHAPITRE 3

EFFICACITÉ DU PROGRAMME

AVIS

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATRICE SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 4

ⓓ

Les résultats sont jugés insatisfaisants, car les deux cibles ne sont pas atteintes.

ⓓ **La cible 9 n'est pas atteinte.** Au total, seulement quatre projets ont été soutenus, alors que le résultat visé par le PARC est le soutien à 100 projets de reprise collective d'ici le 31 mars 2022. Ces projets représentent 4 % de la cible initiale du programme. L'évaluation de mi-parcours réalisée en 2019 soulignait le besoin d'accélérer la mise en œuvre du PARC et d'envisager la promotion de la reprise collective d'entreprises. Comme souligné par l'une des parties prenantes consultées, le faible nombre de projets soutenus peut s'expliquer, d'une part, par la méconnaissance du programme auprès des repreneurs et des intervenants de l'écosystème de l'entrepreneuriat collectif et, d'autre part, par les critères d'admissibilité contraignants du PARC.

Considérant ces éléments, il y aurait lieu de trouver une façon de promouvoir le programme et d'entamer une réflexion sur les critères d'admissibilité selon les besoins de la clientèle visée afin d'augmenter le nombre de projets de reprise collective d'entreprises.

ⓓ **La cible 10 n'est pas atteinte.** Les quatre projets soutenus ont permis de maintenir en activité un total de quatre PME dans différentes régions du Québec au 31 mars 2021. Par ailleurs, l'une de ces entreprises n'est plus en activité au 30 septembre 2021. Comme le programme vise le soutien à 100 projets de reprise collective, un nombre équivalent de PME maintenues dans leur région était attendu. Considérant ce résultat, **il y aurait lieu de trouver une façon de promouvoir le programme et d'entamer une réflexion sur les critères d'admissibilité selon les besoins de la clientèle visée afin d'augmenter le maintien en activité de PME dans les différentes régions du Québec.**

3.2 ATTEINTE DES RÉSULTATS INTERMÉDIAIRES VISÉS (EFFETS)

LES CIBLES (EN GRAS, LES RÉSULTATS VISÉS DANS LE CADRE NORMATIF DU PROGRAMME)

11. Hausse de l'investissement privé dans les entreprises soutenues.

12. Au moins trois cas à succès probants parmi les projets soutenus.

Constats relatifs à la cible 11

La part d'investissement de source privée pour les quatre projets soutenus totalise 2 990 k\$, pour un montant d'aide financière du gouvernement totalisant 745 k\$. Les investissements de source privée proviennent de la Fiducie du chantier de l'économie sociale (100 k\$), de la Caisse d'économie sociale Desjardins (720 k\$), du RISQ (50 k\$), de dons et de contributions non remboursables (320 k\$), des autres prêteurs (1 051 k\$) et des mises de fonds des entreprises, comprenant les parts privilégiées et sociales des coopératives (750 k\$).

Au total, trois projets ont consisté en l'achat complet d'une entreprise et un projet a consisté en l'achat partiel d'une entreprise. Les mises de fonds des promoteurs de projets ont dépassé les seuils minimaux définis dans le cadre normatif du PARC pour l'ensemble des projets, soit 33 % de l'aide accordée par le programme pour l'achat complet et 15 % pour l'achat partiel.



CHAPITRE 3

EFFICACITÉ DU PROGRAMME

Constats relatifs à la cible 12

Au cours de la période évaluée, le PARC a soutenu quatre projets visant le rachat complet ou partiel d'une entreprise. Parmi ceux-ci, trois sont encore actifs. Ces projets ont permis de réaliser les activités suivantes :

- **Projet 1**

Une coopérative a fait l'acquisition d'une épicerie et souhaite y ajouter une station-service. Ce projet a permis de maintenir des emplois ainsi que de contribuer à l'occupation du territoire en maintenant des services de proximité dans le village de l'entreprise. La deuxième épicerie la plus proche se trouve dans une municipalité voisine à 14 km et la station-service est la seule du village.

- **Projet 2**

Une coopérative a fait l'acquisition d'un camping, ce qui a permis de préserver l'intégralité du site, de poursuivre les activités de villégiature et touristiques et de favoriser la vie en collectivité de la population.

- **Projet 3**

Une coopérative a fait l'acquisition d'une entreprise, qui était son principal concurrent. Ce projet a permis de maintenir la propriété au Québec et d'assurer des services à la population à un coût raisonnable.

AVIS

(B)

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATRICE SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 5

Les résultats sont jugés satisfaisants, car les deux cibles sont atteintes.

(B) **La cible 11 est atteinte.** La part d'investissement de source privée liée aux quatre projets soutenus totalise 2 990 k\$. Les coopératives ont investi un montant total de 750 k\$, ce qui représente plus que la proportion prévue dans le cadre normatif du programme pour la mise de fonds, pour l'ensemble des projets.

(B) **La cible 12 est atteinte.** Le PARC a soutenu quelques projets, qui ont permis de maintenir quelques emplois et quelques entreprises au Québec.

3.3 OBTENTION DE RETOMBÉES SOCIOÉCONOMIQUES POSITIVES

LES CIBLES (EN GRAS, LES RÉSULTATS VISÉS DANS LE CADRE NORMATIF DU PROGRAMME)

13. Création ou sauvegarde de 3 000 emplois partout au Québec.

14. Perceptions positives à l'égard du PARC pour la majorité des répondants.

Constats relatifs à la cible 13

Parmi ses résultats visés, le PARC veut contribuer à la sauvegarde ou à la création de 3 000 emplois dans l'ensemble du Québec. Au total, 29 emplois ont été comptabilisés dans l'ensemble des entreprises avant la réalisation du projet, soit une moyenne de sept emplois par entreprise à reprendre.

Au 31 mars 2021, trois emplois ont été maintenus dans l'entreprise acquise par l'une des coopératives, amenant trois nouveaux emplois pour cette coopérative. Parmi les quatre projets soutenus, seulement un projet a permis de créer ces trois emplois. Pour l'une des coopératives, le fonctionnement est assuré par le bénévolat des membres de la coopérative. Dans le cas des autres projets, il n'y a pas eu d'emplois créés ou sauvegardés.



CHAPITRE 3

EFFICACITÉ DU PROGRAMME

Constats relatifs à la cible 14

La participation des entreprises au sondage ainsi que le faible nombre de projets soutenus ne permettent pas d'évaluer les perceptions de la clientèle et des parties prenantes du PARC quant aux retombées du programme.

Pour l'une des parties prenantes consultées, le PARC a contribué à faciliter l'accès à une forme de financement pour la reprise collective d'entreprises, à maintenir des entreprises dans leur région ainsi qu'à diversifier et préparer la relève entrepreneuriale. Pour l'autre partie prenante, le faible nombre de projets soutenus ne permet pas de rendre compte des retombées positives du PARC.

AVIS

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATRICE SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 6

ⓓ

Les résultats sont jugés insatisfaisants, avec une cible qui n'est pas atteinte et une cible qui ne peut pas être jugée, en raison des données et des résultats disponibles.

ⓓ **La cible 13 n'est pas atteinte.** Au cours de la période évaluée, un total de trois emplois a été créé parmi les projets soutenus. Ce résultat s'explique en partie par le faible nombre de projets soutenus. De plus, lors du dépôt d'une demande de projet, il n'est pas obligatoire d'inscrire le nombre d'emplois qui sera créé ou sauvegardé à la suite de la reprise collective de l'entreprise.

En moyenne, le programme vise le maintien ou la création de 30 emplois par projet soutenu, ce qui semble élevé, particulièrement dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre. Pour les quatre projets soutenus, il y avait un total de 29 employés avant le projet. **Dans ce sens, il y aurait lieu de promouvoir le programme afin qu'un plus grand nombre de projets se réalisent et que le programme puisse contribuer à la création ou au maintien d'emplois au Québec.** De plus, en lien avec les résultats visés du programme, il pourrait être pertinent d'entamer une réflexion sur le réalisme de la cible visant la création ou le maintien d'environ 30 emplois par projet soutenu.

- **La cible 14 ne peut pas être jugée.** Le faible nombre de réponses obtenues lors du sondage concernant les retombées du PARC et de la consultation des parties prenantes ne permet pas de porter un avis sur cette cible.



CHAPITRE 4

EFFICIENCE DU PROGRAMME

4.1 EFFICIENCE DU PROGRAMME

LES CIBLES

15. Effet de levier probant de l'aide financière accordée dans le programme compris entre 1 et 2.
16. Ratio de rendement de la dépense publique compris entre 1 et 2.

Constats relatifs à la cible 15

Le graphique 4.1 présente l'effet de levier des prêts accordés dans le cadre du programme pour les quatre projets soutenus. Parmi ses résultats visés, le PARC cherche à contribuer à augmenter l'investissement privé au Québec grâce à son effet de levier.

Pour un dollar d'aide financière du PARC, 5,95 dollars venant d'autres sources de financement, publiques et privées, ont été investis. Le montant accordé dans le cadre du PARC est de 745 k\$ pour 4 430 k\$ venant de sources de financement publiques (1 440 k\$) et privées (2 990 k\$).

En complément, l'effet de levier sur l'investissement de source privée pour les quatre projets soutenus est de 4, soit 745 k\$ d'aide financière du PARC, sous forme de prêts, et 2 990 k\$ venant du privé.

Constats relatifs à la cible 16

Le ratio de rendement de la dépense publique est estimé à 1 pour l'aide apportée aux projets soutenus dans le cadre du PARC pendant la période évaluée. La dépense publique est estimée à 3 559 k\$ et **les retombées économiques sont évaluées à 3 568 k\$**. Les détails de l'analyse sont disponibles à l'annexe 2.A. Les bénéfices indirects ont été calculés à partir de la profitabilité des quatre entreprises maintenues.

Graphique 4.1

Effet de levier de des prêts accordés par le PARC, de 2017 à 2021

Effet de levier : x 5,946



Source : Documentation administrative du programme. Compilation MEI.

AVIS

ⓑ

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATRICE SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 7

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

Ⓐ **La cible 15 est dépassée.** L'effet de levier de l'aide financière accordée dans le cadre du programme pour les quatre projets soutenus est de 5,95. Pour un dollar d'aide financière du PARC, 5,95 dollars venant d'autres sources de financement, publiques et privées, ont été investis. Le PARC a contribué à augmenter l'investissement privé au Québec grâce à son effet de levier.

ⓑ **La cible 16 est atteinte.** Le ratio de rendement de la dépense publique est estimé à 1, alors que les retombées économiques du PARC sont estimées à 3 568 k\$.

*Le Plan économique du Québec – Budget 2017-2018*²⁰ prévoyait un impact budgétaire de 10 M\$ de l'aide financière du PARC pour la durée du programme, ce qui correspond à une dépense de 20 % de l'enveloppe d'intervention de 50 M\$. L'information sur l'impact budgétaire du PARC n'est pas disponible puisque l'estimation de l'impact budgétaire lors de l'autorisation des projets n'est pas requise pour le programme. Cependant, le faible nombre de projets soutenus ne permet pas d'atteindre ce montant.

²⁰ *Le Plan économique du Québec – Budget 2017-2018*, 2017, p. B.148.



CHAPITRE 5

CONFORMITÉ DE LA MISE EN ŒUVRE

5.1 CONFORMITÉ OPÉRATIONNELLE DU PROGRAMME

LES CIBLES

17. Conformité aux principes de bonnes pratiques axées sur les résultats.
18. Conformité de la mise en œuvre du programme avec ses balises normatives.

Constats relatifs à la cible 17

Dans l'ensemble, de saines pratiques ont été utilisées pour la gestion du PARC. Le cadre normatif du programme présente sa raison d'être, ses objectifs ainsi que ses résultats visés, en plus de présenter les balises normatives à respecter.

La gestion du programme a été confiée à Investissement Québec dans le cadre du Fonds du développement économique. Un fichier tenu par Investissement Québec permet de faire le suivi des aides financières et de l'avancement des projets. Celui-ci présente les montants d'aide accordés, les montants révisés, le nombre de projets autorisés, leur statut, ainsi que des informations concernant les promoteurs de projets soutenus. Un guide de gestion est également disponible, présentant les balises normatives du programme.

Un suivi de la mise en œuvre du PARC a également été réalisé, comme prévu dans son cadre normatif. Cette évaluation est la deuxième réalisée depuis la mise en place du programme en 2017. Le rapport évaluant la mise en œuvre du programme, réalisé en 2019, a lancé une réflexion sur les ajustements potentiels à apporter au PARC, notamment la possibilité de créer un fonds d'acquisition d'entreprises consacré à la reprise collective. De plus, des pistes d'amélioration ont été indiquées, afin d'accélérer la mise en œuvre du PARC et d'améliorer l'accessibilité du programme. Cependant, ces modifications n'ont pas encore été mises en place.

Constats relatifs à la cible 18

Sur la base des quatre projets soutenus, l'évaluation constate que les fonds alloués au programme ont été utilisés en conformité avec les balises de son cadre normatif. Les clientèles ont été conformes aux clientèles admissibles, permettant aux coopératives de réaliser l'achat complet d'une entreprise ou l'acquisition partielle des actions d'une entreprise.

Les projets admissibles concernent l'achat d'une entreprise ou le rachat partiel d'une entreprise, comme prévu dans le cadre normatif du programme. Également, les projets soutenus faisaient partie des secteurs économiques admissibles au programme. Les modalités de l'aide financière ont également été respectées et le montant des prêts accordés pour les projets se situe entre 100 k\$ et 350 k\$.

Graphique 5.1

Pratiques de gestion du PARC



- Objectifs fixés dès le départ
- Mécanisme de gestion du risque
- Suivi des aides financières
- Suivi des résultats des projets

Source : Documentation administrative du programme.
Compilation MEI.

Graphique 5.2

Respect des balises du cadre normatif



- Clientèles admissibles
- Projets admissibles
- Secteurs économiques admissibles
- Modalités de l'aide financière

Source : Documentation administrative du programme.
Compilation MEI.



CHAPITRE 5

CONFORMITÉ DE LA MISE EN ŒUVRE

AVIS

ⓑ

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATRICE SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 8

Les résultats sont jugés satisfaisants, car les deux cibles sont atteintes.

- ⓑ La cible 17 est atteinte. De saines pratiques de gestion ont été respectées dans l'administration du PARC.
- ⓑ La cible 18 est atteinte. La mise en œuvre du programme a été réalisée en conformité avec les balises de son cadre normatif.

5.2 EFFICACITÉ DE LA GOUVERNANCE ET SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE

LES CIBLES

- 19. Partage des rôles et des responsabilités entre les parties prenantes.
- 20. Satisfaction de la majorité de la clientèle à l'égard du programme.

Constats relatifs à la cible 19

Le Ministère est responsable du programme et en a confié la gestion à Investissement Québec dans le cadre du Fonds du développement économique. Les rôles et les responsabilités des parties prenantes et les mécanismes de gouvernance sont bien définis. Le Ministère est responsable du cadre normatif du programme et il coordonne sa mise en œuvre, de concert avec Investissement Québec.

Investissement Québec, quant à elle, gère la mise en œuvre du programme, notamment le traitement des demandes reçues, la sélection et l'acceptation des projets ainsi que le suivi des projets soutenus, tout en s'assurant du respect des normes du programme. Le processus de sélection des projets est continu, selon les demandes reçues des promoteurs. L'analyse des demandes d'aide financière respecte l'article 6 du cadre normatif du programme, qui comprend une analyse des critères suivants :

- La viabilité économique de l'entreprise rachetée;
- La structure financière de la coopérative après la réalisation du projet d'acquisition;
- La qualité de gestion de la coopérative et de l'entreprise pour les achats partiels;
- Le secteur d'activité et le marché d'intervention;
- La capacité de remboursement de ses prêts;
- L'effet de levier de l'intervention;
- La capacité de réinvestissement de la coopérative;
- L'ancrage dans le milieu (soutien);
- Le maintien et la création d'emplois.

En complément, les parties prenantes considèrent également que la communication entre elles s'est bien déroulée et que les mécanismes de collaboration ont été efficaces et fluides.

Constats relatifs à la cible 20

En raison de la faible participation des entreprises au sondage, celui-ci n'a pas donné les résultats prévus. Il n'a pas été possible d'évaluer la satisfaction de la clientèle du PARC pour la période évaluée.

En complément, l'unique entreprise jointe lors du sondage est satisfaite de façon générale des services reçus dans le cadre du programme ainsi que du programme dans son ensemble.



CHAPITRE 5

CONFORMITÉ DE LA MISE EN ŒUVRE

AVIS

ⓑ

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATRICE SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 9

Les résultats sont jugés satisfaisants, car une cible est atteinte et l'atteinte de l'autre cible ne peut pas être jugée, en raison du faible taux de participation de la clientèle au sondage.

ⓑ **La cible 19 est atteinte.** Les rôles et les responsabilités entre le Ministère et Investissement Québec sont bien définis. De plus, l'analyse des demandes d'aide financière est réalisée conformément au cadre normatif du PARC.

– **La cible 20 ne peut pas être jugée.** En raison de la faible participation des entreprises au sondage, celui-ci n'a pas donné les résultats prévus. Le faible taux de réponse au sondage ne permet pas de porter un avis sur cette cible. Par ailleurs, les résultats de l'échantillon de départ auraient été utilisés avec prudence, en raison du faible nombre de répondants potentiels.

CHAPITRE 6

CONCLUSIONS DE L'ÉVALUATION

6.1 PRINCIPAUX CONSTATS

Principaux résultats du Programme d'appui à la reprise collective d'entreprises		Atteinte des cibles
Degré d'atteinte des cibles		
Du 22 novembre 2017 au 31 mars 2021		
Légende : (A) pour cible dépassée; (B) pour cible atteinte; (C) pour cible en partie atteinte; (D) pour cible non atteinte.		
La pertinence du programme		
Critère 1 : Le besoin justifiant le programme		(C)
– Persistance d'un besoin de soutenir la reprise collective, mais dans sa forme actuelle, le programme n'a pas réussi à répondre au besoin de sa clientèle.		(C)
– Il n'a pas été possible de porter un avis sur cette cible.		-
Critère 2 : La cohérence avec les orientations du gouvernement et la mission du MEI		(B)
– Cohérence avérée du PARC avec les orientations gouvernementales.		(B)
– Complémentarité du PARC avec les autres mesures gouvernementales, mais chevauchement potentiel du PARC avec le CAES.		(B)
– Liens logiques avérés entre les cibles et les résultats du PARC.		(B)
Critère 3 : La pertinence de la nature de l'intervention		(C)
– Il n'a pas été possible de porter un avis sur cette cible.		-
– Il n'a pas été possible de porter un avis sur cette cible.		-
– Adéquation du mécanisme de financement du PARC n'est pas totalement confirmée.		(C)
L'efficacité du programme		
Critère 4 : L'atteinte des résultats immédiats (extrants) visés		(D)
– Quatre projets soutenus sur la cible de 100 projets soutenus d'ici le 31 mars 2022.		(D)
– Maintien en activité de quatre PME dans quatre régions différentes du Québec au 31 mars 2021.		(D)
Critère 5 : L'atteinte des résultats intermédiaires (effets) visés		(B)
– Investissement privé dans les projets soutenus.		(B)
– Trois projets soutenus ayant permis de réaliser des activités rejoignant les objectifs du PARC.		(B)
Critère 6 : L'obtention de retombées socioéconomiques positives		(D)
– Trois emplois créés sur la cible de 3 000 emplois créés ou sauvegardés.		(D)
– Il n'a pas été possible de porter un avis sur cette cible.		-
L'efficience du programme		
Critère 7 : L'efficience du programme		(B)
– Effet de levier de l'aide financière du Ministère estimé à 5,95.		(A)
– Ratio de rendement de la dépense publique de 1.		(B)
La conformité de la mise en œuvre du programme		
Critère 8 : La conformité opérationnelle du programme		(B)
– Utilisation de saines pratiques de gestion dans le PARC.		(B)
– Respect des balises du cadre normatif.		(B)
Critère 9 : L'efficacité de la gouvernance et la satisfaction de la clientèle		(B)
– Les rôles et les responsabilités entre le Ministère et Investissement Québec sont bien définis.		(B)
– Il n'a pas été possible de porter un avis sur cette cible.		-

CHAPITRE 6

CONCLUSIONS DE L'ÉVALUATION

6.2 RÉPONSES AUX QUESTIONS DE L'ÉVALUATION

1. Le besoin de continuer le programme est-il jugé convaincant? (Pertinence)

Le besoin de soutenir la reprise collective d'entreprises est toujours pertinent. Le Programme d'appui à la reprise collective d'entreprises permet d'offrir une aide financière sous forme de prêt pour le rachat complet ou partiel d'une entreprise par une coopérative, ce qui est cohérent avec les récentes orientations gouvernementales. Cependant, dans sa forme actuelle, le PARC n'a pas réussi à répondre au besoin de sa clientèle. On compte neuf demandes et quatre projets soutenus, pour un objectif de soutenir 100 projets de reprise collective au 31 mars 2022. De plus, l'adéquation du mécanisme de financement du PARC n'est pas totalement confirmée.

Le programme est complémentaire aux autres interventions du gouvernement québécois visant à soutenir l'entrepreneuriat ou la relève entrepreneuriale, notamment le PSRC et le CAES. Cependant, des risques de chevauchement entre le PARC et le CAES demeurent présents pour certains projets touchant la reprise collective.

Finalement, il n'a pas été possible d'évaluer certaines cibles puisque le sondage auprès de la clientèle, la consultation des parties prenantes ainsi que les résultats disponibles n'ont pas permis de porter un avis sur celles-ci.

2. Les résultats visés par le programme sont-ils atteints? (Efficacité)

Les résultats visés par le programme n'ont pas été atteints. Le programme visait le soutien à 100 projets de reprise collective sur cinq ans, et au 31 mars 2021, seulement quatre projets avaient été autorisés. Également, le programme visait à contribuer à sauvegarder ou créer 3 000 emplois partout au Québec. Au 31 mars 2021, seulement trois emplois avaient été créés dans la coopérative de l'une des entreprises reprises.

De plus, l'investissement privé dans le PARC a permis de contribuer modestement à l'augmentation de l'investissement privé au Québec, en plus d'avoir soutenu quelques projets qui ont permis de maintenir en activité des petites et des moyennes entreprises dans différentes régions du Québec.

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

Le programme fait preuve d'efficience. L'effet de levier du financement consenti par le Ministère dans le cadre du programme est de 5,95 et le ratio de rendement de la dépense publique est de 1,1, ce qui démontre que la société québécoise en retire des gains modestes. Également, les retombées économiques associées au programme sont évaluées à 3,6 M\$.

4. La mise en œuvre du programme a-t-elle été conforme à son cadre normatif? (Conformité)

La mise en œuvre du programme est conforme à son cadre normatif. Les fonds alloués dans le cadre du programme sont utilisés conformément aux balises de son cadre normatif, et de saines pratiques de gestion sont utilisées dans la gestion du PARC. De plus, l'analyse des demandes d'aide financière est réalisée conformément au cadre normatif du programme. Également, les rôles et les responsabilités entre le Ministère et Investissement Québec sont bien définis. Par ailleurs, les balises normatives actuelles du PARC ne permettent pas de bien répondre aux besoins de sa clientèle. La section 6.3, qui présente les éléments à suivre dans le cas du renouvellement du programme ou d'une révision de son cadre normatif, aborde cet aspect.

CHAPITRE 6

CONCLUSIONS DE L'ÉVALUATION

6.3 APPRÉCIATION GÉNÉRALE ET ÉLÉMENTS À SUIVRE

L'évaluation de l'atteinte des cibles de résultats aboutit à l'avis général suivant : les résultats du programme sont jugés perfectibles. Bien que l'efficacité et la conformité de la mise en œuvre du programme soient avérées, son efficacité à atteindre les résultats visés n'est pas atteinte. Le besoin de soutenir la reprise collective d'entreprises demeure persistant. Cependant, dans la forme actuelle, le programme ne répond pas adéquatement à ce besoin.

Dans l'éventualité du renouvellement du programme ou d'une révision de son cadre normatif et dans une perspective d'amélioration continue, les constats suggèrent de porter une attention particulière à certains éléments. À cet égard, les actions suivantes sont recommandées à la Direction de l'entrepreneuriat collectif du Ministère :

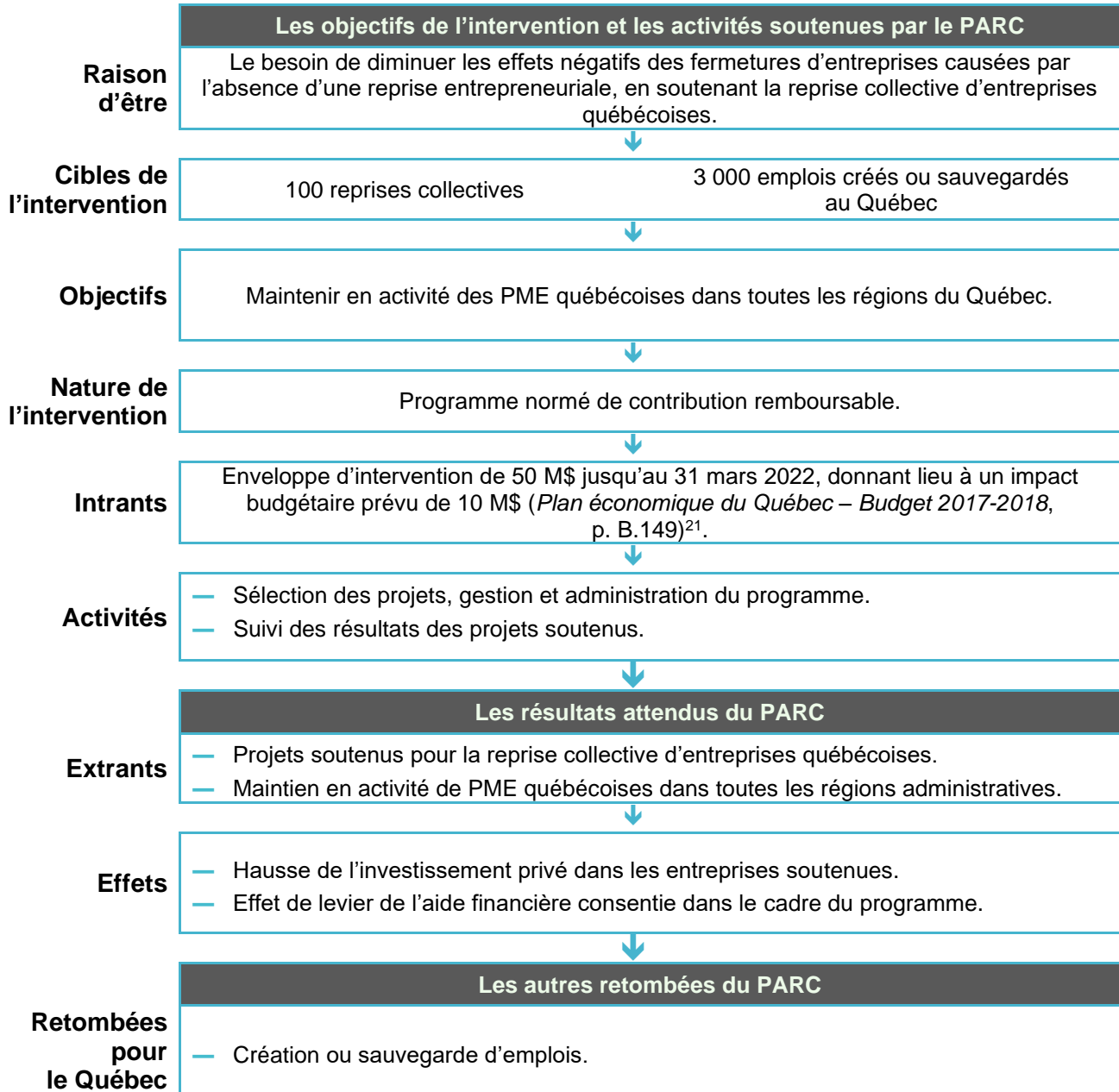
- En lien avec les cibles 1 et 8, il y aurait lieu de réviser éventuellement le programme en entier, et plus particulièrement les critères d'admissibilité et les balises normatives du PARC, selon les besoins de la clientèle visée : dans sa forme actuelle, le PARC ne répond pas totalement au besoin l'ayant justifié. En vue d'augmenter le nombre de projets de reprise collective, et ultimement de diminuer les effets des fermetures d'entreprises causées par l'absence d'une reprise entrepreneuriale, les ajustements suivants pourraient être envisagés :
 - réduire le montant de mise de fonds demandé dans les projets de reprise complète d'entreprises;
 - élargir la clientèle admissible aux OBNL;
 - revoir le montant minimum des prêts octroyés pour les projets afin de financer des projets de plus petite taille.
- En lien avec la cible 4, il y aurait lieu de s'assurer de maintenir la complémentarité du PARC avec les autres programmes de soutien à l'entrepreneuriat du gouvernement du Québec. Un chevauchement potentiel existe entre le CAES et le PARC pour certains projets touchant la reprise collective d'entreprises. De plus, les normes du CAES concernant la clientèle admissible incluent les OBNL et le montant d'aide minimum offert est de 25 k\$, contrairement au PARC qui n'accepte que les coopératives et offre une aide financière à partir de 100 k\$.
- En lien avec les cibles 9, 10 et 13 : le faible nombre de projets soutenus n'a pas permis d'atteindre les résultats chiffrés du cadre normatif du programme. Afin de réaliser davantage de projets de reprise collective d'entreprises, il serait opportun de promouvoir le programme et d'entamer une réflexion sur les résultats visés par celui-ci.
 - Le programme vise à soutenir 100 projets de reprise collective sur 5 ans. L'étude réalisée par le CÉRSÉ indique que sur une période de 10 ans, 125 cas de reprise collective ont été observés au Québec.
 - De plus, dans sa forme actuelle, le programme vise la création ou le maintien d'environ 30 emplois par projet de reprise collective. Seulement trois emplois ont été créés dans l'un des projets soutenus, alors que pour les trois autres, il n'y a pas eu d'emplois créés ou maintenus.
- En lien avec le cadre normatif du programme, il y aurait lieu d'inclure des cibles chiffrées pour les résultats visés, lorsque possible.

ANNEXE 1

COMPLÉMENTS D'INFORMATION

1.A MODÈLE LOGIQUE

Le tableau ci-dessous illustre la logique de l'intervention gouvernementale, en démontrant la cohérence des liens entre les objectifs de l'aide accordée et les résultats attendus.



²¹ [En ligne, le 24 avril 2018]. [Plan économique du Québec – Budget 2017-2018](#).

ANNEXE 1

COMPLÉMENTS D'INFORMATION

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.

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 = 25 % Efficacité = 45 % Efficience = 15 % et Conformité = 15 %

Ce pointage sur 100 n'est pas présenté dans le rapport. Cependant, l'information peut être accessible au besoin pour le comité et les autorités du Ministère.

1.C SOURCES DE DONNÉES

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

1. Analyse documentaire et fichiers de suivi des résultats du PARC

La documentation administrative relative au PARC a été demandée à la direction responsable chez Investissement Québec et au Ministère. Elle a été analysée afin de traiter certains indicateurs, de compléter les autres sources de données et de valider l'information collectée grâce à la requête d'information. Cette documentation concerne, entre autres, les fiches de suivi et de résultats, le cadre normatif du programme, la reddition de comptes, les rapports d'évaluation antérieurs ainsi que les montages financiers des projets.

Les données de gestion détenues sur le PARC par Investissement Québec ont permis d'obtenir les détails des demandes d'aide financière déposées pour le PARC et leur statut.

2. Consultation des parties prenantes (DEC et Investissement Québec)

La direction responsable au Ministère, la DEC, ainsi qu'Investissement Québec ont été consultées sur divers éléments, tels que la complémentarité, l'utilité et la valeur ajoutée du programme, ou la contribution du PARC à la reprise d'entreprises et au maintien de celles-ci dans leur région d'origine. Cette consultation a pris la forme d'une requête d'information en format Word. Pour l'une des parties prenantes, le nombre de projets soutenus n'a pas permis de porter un avis sur plusieurs cibles de l'évaluation.

Les cas à succès ont été également demandés à Investissement Québec.

3. Consultation de la clientèle du programme

Un sondage a été réalisé auprès de la clientèle du PARC dont les projets ont été soutenus, soit les coopératives ayant bénéficié d'une aide financière dans la reprise collective d'une entreprise, du 22 novembre 2017 au 31 mars 2021. Cependant, il n'a pas été possible de joindre l'ensemble des répondants des projets.

Sur les quatre répondants des projets soutenus, un seul a été joint. En raison du faible taux de participation des entreprises au sondage, il n'a pas été possible d'utiliser les données recueillies pour juger certaines cibles. Par ailleurs, les résultats de l'échantillon de départ auraient été utilisés avec prudence, en raison du faible nombre de répondants potentiels. Le rendement du sondage est présenté au tableau A.1.

ANNEXE 1

COMPLÉMENTS D'INFORMATION

Tableau A.1
Rendement du sondage téléphonique

Population	Population initiale	Population joignable	Nombre de répondants	Taux de réponse
Clientèle PARC	4	4	1	25 %

1.D LIMITES DE L'ÉVALUATION

Tableau A.2
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.	<ul style="list-style-type: none">• Les actes administratifs (C.T., décrets et conventions) et la documentation du PARC ont des orientations qui ont été traduites en cibles dichotomiques (présence ou absence).• Le bilan de mi-parcours (2019), à partir duquel peuvent être attendus des résultats améliorés ou comparables pour l'année 2020-2021 (dernière année évaluée) peut être utilisé.• Les attentes habituelles du Ministère, quelle que soit l'intervention évaluée, peuvent être utilisées.
Il n'y a pas de données précises disponibles sur les retombées économiques auprès de la clientèle du programme.	<ul style="list-style-type: none">• L'absence de données précises est 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.
Le sondage auprès de la clientèle du PARC n'a pas donné les résultats prévus. Il n'a pas été possible de recueillir les données nécessaires pour évaluer certaines cibles (2, 6, 7, 14 et 20). Par ailleurs, les résultats de l'échantillon de départ auraient été utilisés avec prudence, en raison du faible nombre de répondants potentiels.	<ul style="list-style-type: none">• La majorité des cibles de l'évaluation ont pu être évaluées, dont les résultats visés par le programme venant de son cadre normatif. Cependant, en raison de la faible participation des entreprises au sondage, celui-ci n'a pas donné les résultats prévus. Il n'a pas été possible de porter un avis sur les cibles 2, 6, 7, 14 et 20, en raison des données et des résultats disponibles.

ANNEXE 2

COMPLÉMENTS MÉTHODOLOGIQUES

2.A ANALYSE AVANTAGES-COÛTS

Tableau A.3

Analyse avantages-coûts du PARC, du 22 novembre 2017 au 31 mars 2021 (en k\$)

Retombées économiques du PARC	TOTAL
Retombées économiques directes	
– Fiducie du chantier de l'économie sociale	100
– Autres prêteurs	1 051
– Caisse d'économie solidaire Desjardins	720
– RISQ	50
– Parts privilégiées	410
– Parts sociales	175
– Mise de fonds de l'entreprise	165
– Dons et contributions non remboursables	320
<i>Sous-total des bénéfices économiques directs</i>	<i>2 991</i>
Retombées économiques indirectes	
– Profitabilité des entreprises maintenues grâce au PARC	439
<i>Sous-total des bénéfices économiques indirects</i>	<i>439</i>
<i>Total des bénéfices économiques (en dollars nominaux ou dollars courants)</i>	<i>3 430</i>
<i>Total des bénéfices économiques (en dollars enchaînés de 2017 ou dollars réels)</i>	<i>3 366</i>
Total des bénéfices économiques actualisés (à 6 % par année)	3 568
Coûts économiques du PARC	TOTAL
Aide financière	
– Aide accordée dans le cadre du PARC	745
<i>Sous-total des coûts économiques directs</i>	<i>745</i>
Autres coûts associés à la dépense publique	
– Investissement Québec	1 265
– SADC	50
– Municipal	125
– Coût d'opportunité lié au programme (inefficacité de la taxation)	1 236
<i>Sous-total des coûts économiques indirects</i>	<i>2 676</i>
<i>Total des coûts économiques (en dollars nominaux ou dollars courants)</i>	<i>3 421</i>
<i>Total des coûts économiques (en dollars enchaînés de 2017 ou dollars réels)</i>	<i>3 357</i>
Total des coûts actualisés (à 6 % par année)	3 559
Ratio de rendement de la dépense publique	1,0
Création de richesse (valeur actuelle nette)	9 k\$

ANNEXE 2

COMPLÉMENTS MÉTHODOLOGIQUES

ANALYSE AVANTAGES-COÛTS – DÉTAILS

Concernant la cible 16, l'évaluation du ratio de rendement de la dépense publique a été effectuée à l'aide d'une analyse avantages-coûts, réalisée du point de vue du contribuable et de la société dans son ensemble. Elle vise à quantifier sur une même base monétaire (le dollar) les retombées (ou avantages) économiques attribuables aux projets soutenus par le PARC et les coûts économiques de l'aide financière gouvernementale qui leur a été accordée de 2018 à 2021.

Le modèle d'analyse s'appuie sur la théorie de l'utilité et des surplus économiques, et une explication détaillée de celui-ci est disponible [à cet emplacement, sur le site Internet du Ministère](#). L'analyse offre deux résultats : le ratio de rendement de la dépense publique et la valeur des retombées économiques attribuables à l'intervention. Ce surplus économique est une mesure du surplus que dégagent les entreprises qui ont bénéficié directement ou indirectement de l'aide financière du Ministère. En ce sens, il mesure les gains de productivité ou de valeur ajoutée des entreprises qui ont bénéficié directement ou indirectement de l'aide financière du Ministère. Ces gains de productivité ou de valeur ajoutée constituent la valeur des retombées économiques. Elles sont composées des éléments suivants :

- **Les retombées économiques directes** : elles correspondent à l'estimation du surplus du consommateur. Elles sont composées des apports de source privée dans les projets. L'analyse part du principe que les gains probables de productivité des entreprises sont au moins égaux à l'apport dans les projets soutenus.
- **Les retombées économiques indirectes** : elles correspondent à l'estimation du surplus du producteur. Elles sont composées des marges bénéficiaires supplémentaires (ou profits) probables des entreprises, qui résultent de leur participation aux projets soutenus. L'analyse part du principe que les gains probables de valeur ajoutée des entreprises sont au moins égaux à leurs marges bénéficiaires supplémentaires. Dans le cas présent, la valeur des retombées économiques indirectes est estimée à l'aide de l'approche suivante :
 - Dans le cas du PARC, l'analyse part du principe que les quatre projets soutenus ont permis le maintien en activité de quatre entreprises reprises. La rentabilité de ces quatre entreprises a été calculée à partir de leur chiffre d'affaires et de leur code SCIAN. La rentabilité des entreprises est considérée pour une seule année, lorsqu'elles ont été reprises par les coopératives. La rentabilité totale de ces quatre entreprises correspond à 439 k\$.
- **Les coûts économiques** : ils correspondent à l'aide financière du Ministère accordée pour les projets et à la part publique des apports des partenaires. Bien que les contributions du PARC soient sous forme de subventions remboursables, l'ensemble de l'aide accordée par le PARC a été considérée plutôt que l'impact budgétaire. Investissement Québec ne garde pas cette donnée pour les projets et permet d'obtenir un ratio de rendement de la dépense publique conservateur.
- **Le coût d'opportunité** : les dépenses publiques ne sont possibles que parce qu'il y a des recettes fiscales, donc prélèvement d'impôts et de taxes auprès des contribuables. Or, ces impôts et ces taxes modifient le comportement économique des contribuables : par exemple, plus l'impôt est élevé et moins ils vont consommer, ce qui entraîne un coût économique lié à l'imposition et à la taxation. Le coût d'opportunité vise à estimer ce coût économique. Pour ce faire, il suffit d'appliquer à tout dollar public dépensé un coefficient correcteur, appelé *coefficient d'inefficacité de la taxation gouvernementale*, fourni par les données du ministère des Finances du Québec. Pour la période évaluée, le coefficient est de 0,546. Ainsi, le coût réel d'une dépense publique de 100 000 \$ est de $100\ 000 \$ \times (1 + 0,566) = 156\ 600 \$$.

Le taux d'actualisation utilisé est de 6 %. L'actualisation permet de rapporter sur une même base des flux monétaires qui se produisent à des dates différentes. Cette opération est indispensable pour être en mesure d'effectuer des opérations arithmétiques sur les retombées et les coûts économiques observés.

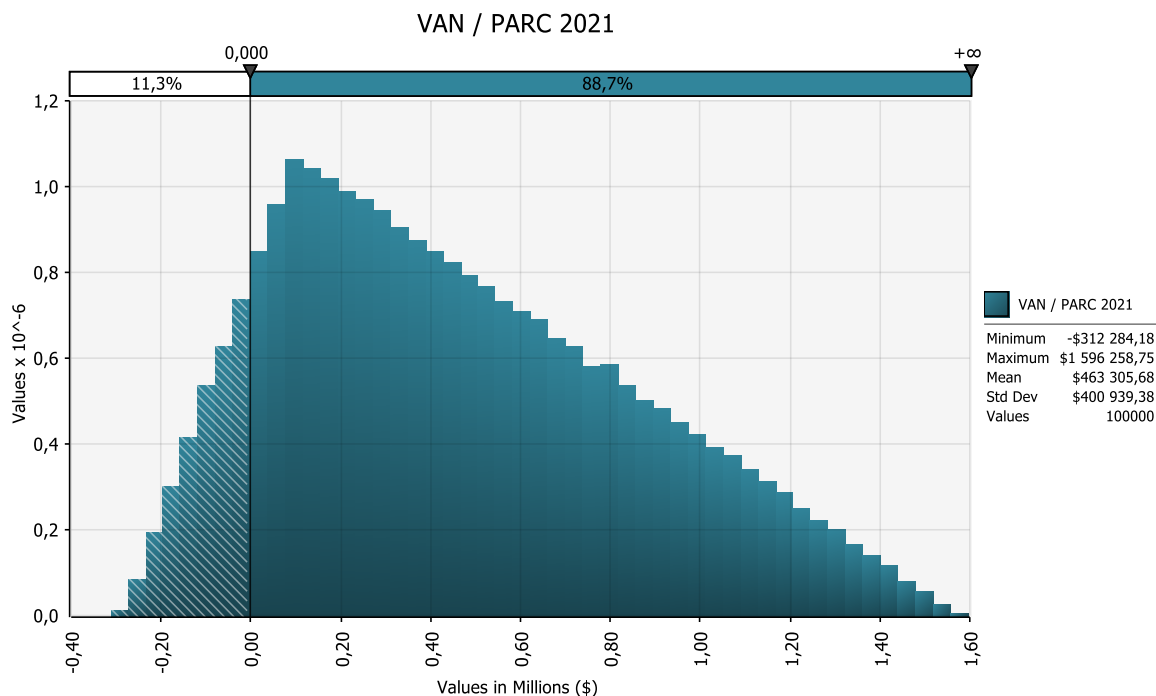
L'indice implicite des prix du PIB est utilisé pour éliminer la composante inflationniste des flux monétaires.

ANNEXE 2

COMPLÉMENTS MÉTHODOLOGIQUES

L'ANALYSE DE SENSIBILITÉ

Une analyse de sensibilité basée sur la méthode Monte-Carlo a été réalisée au moyen du logiciel @Risk afin de vérifier la robustesse des résultats obtenus. Le degré de confiance des résultats de l'évaluation économique est de 88,7 %, ce qui confirme la fiabilité des résultats de l'analyse. Le résultat est présenté dans le graphique ci-dessous :



- La méthode Monte-Carlo est appliquée sur la valeur actuelle nette (VAN), qui correspond à la différence entre les retombées économiques et les coûts économiques. L'analyse de Monte-Carlo indique que les probabilités d'une VAN inférieure à zéro (et par conséquent, d'un ratio de rendement inférieur à 1) sont réduites à 11,3 % lorsqu'on remplace les paramètres incertains par leurs valeurs les plus basses probables.
- Les paramètres jugés incertains étaient le coefficient d'inefficacité, le taux d'actualisation et la profitabilité des entreprises maintenues en activité.

Les limites de l'analyse sont les suivantes : l'analyse ne tient pas compte des avantages indirects résultant de la participation aux projets (amélioration des ventes, contrats de recherche) et des externalités positives.



economie.gouv.qc.ca