



PLANIFICATION STRATÉGIQUE

2026-2030

Table des matières

- Introduction** 3
 - Ce qui ne change pas** 3
 - Les mandats du Chantier :** 3
 - Les modalités de travail transversales du Chantier :** 4
 - Le levier d'action** 4
 - Ce qui change : un contexte qui appelle à l'innovation** 4
- La vision pour 2030** 5
- Le rôle du Chantier** 5
 - Concertation: identifier des nouveaux possibles**..... 6
 - Promotion: inspirer le changement**..... 7
 - Développement: soutenir le changement d'échelle de l'économie sociale** 8
 - Corporation : Aligner pratiques internes et vision collective** 9



Introduction

- **Le Sommet de l'économie sociale** a suscité des consensus et des apprentissages qui précisent nos priorités comme mouvement.
- **La Vision 2050** émanant du Sommet réaffirme l'ambition et les capacités en économie sociale, entre autres d'assumer un leadership dans la transition socioécologique.
- **Le rôle du Chantier**, spécifique à celui du mouvement, a également été précisé lors des travaux entourant le Sommet. Ces travaux ont démontré que la contribution du Chantier est particulièrement porteuse et pertinente dans certaines situations – notamment lorsqu'il existe une volonté d'accélérer le développement d'un secteur, d'un territoire ou d'une entreprise, mais que les acteurs concernés ne disposent pas de la capacité nécessaire pour rassembler des expertises spécialisées, coordonner l'action collective et/ou dénouer des impasses gouvernementales.
- **Le contexte socioéconomique du Québec et international** change rapidement, entre autres avec les chamboulements climatiques et géopolitiques. Ces changements affectent les besoins sur les territoires et les conditions de réalisation de projets qui y répondent. Ils appellent à l'innovation et à l'agilité - dont la pertinence est tributaire de la qualité de la concertation.

La planification stratégique a donc pour fonction de préciser le rôle du Chantier, d'identifier des objectifs et critères d'action souples, de tirer profit du Sommet mais aussi de reconnaître que les objectifs de société et les moyens pour les atteindre évoluent.

Ce qui ne change pas

Les mandats du Chantier :

- **Concerter** divers acteurs et partenaires de l'économie sociale de niveau régional et national.
- **Promouvoir** l'économie sociale comme vecteur de changement social et économique.
- **Créer des conditions et des outils favorables** à la consolidation, à l'expérimentation et au développement de nouveaux créneaux et projets.
- **Participer à la construction d'alliances** avec d'autres acteurs socioéconomiques et mouvements sociaux en faveur de ce modèle de développement, incluant à l'international.

On notera que, à la suite des travaux préparatoires et de l'organisation du Sommet, la fonction du Chantier au service du travail collectif du mouvement de l'économie sociale, notamment pour identifier des stratégies de développement et arbitrer entre les besoins et priorités, est mieux comprise et mieux reconnue.

Les modalités de travail transversales du Chantier :

- **Privilégier la subsidiarité** : Les décisions et responsabilités sont déléguées au niveau le plus proche des citoyens (local, régional, sectoriel). Le Chantier intervient lorsqu'il est interpellé par un acteur de proximité ou quand cet acteur et d'autres ne peuvent agir efficacement, souvent pour suppléer une défaillance ou assurer une coordination plus large.
- **Intégrer les perspectives plurielles** : L'intégration des aspirations, des idées innovantes et des perspectives particulières d'une pluralité de voix au sein du mouvement de l'économie sociale contribue à son dynamisme et à sa pertinence. Les débats et conflits pouvant être suscités entre les visions enrichissent notre compréhension et nos stratégies. Pour ces raisons, le Chantier soutient et encourage la représentativité et la diversité au sein du mouvement et des entreprises d'économie sociale.
- **Recentrer vers la transition socioécologique** : Le développement de l'économie sociale s'inscrit dans des efforts plus larges pour transformer nos façons de faire afin de s'assurer de préserver le vivant. Notamment, il se concentre sur des changements de pratiques économiques afin de rendre les impacts de nos choix plus justes et respectueux des limites planétaires.

Le levier d'action

Le Chantier est au service non pas de ses membres, mais du mouvement de l'économie sociale. Plus précisément: des entreprises qui changent le monde par leurs façons d'opérer et les impacts de leurs activités.

Son rôle principal réside dans la mobilisation des idées et des capacités d'action pour générer des conditions qui soutiendront le développement de ces entreprises, en particulier les innovations permettant de mieux répondre à des besoins terrain ou d'accroître leurs retombées.

Ainsi, les efforts de concertation et de communication du Chantier visent une compréhension commune et se mesurent par leur capacité à générer des changements concrets, par le biais des entreprises collectives.

Ce qui change : un contexte qui appelle à l'innovation

- La nouvelle vague municipale d'élus-e-s continue de s'agrandir et appelle à élargir la connaissance et la mise en œuvre de politiques et de bonnes pratiques en économie sociale, adaptées aux distinctions et réalités territoriales du Québec.

- Les élections du Québec en 2026 offrent une occasion d’engager un dialogue plus soutenu avec le prochain gouvernement et de relancer une démarche de coconstruction des politiques publiques selon ses priorités.
- Le mouvement de l’économie sociale ressort mobilisé par le Sommet et prêt à identifier et mettre en œuvre les meilleurs moyens et stratégies pour accroître la place de l’économie sociale au Québec ainsi que sa contribution aux enjeux de société et au bien-être des communautés.
- Plusieurs échanges internationaux - en particulier entourant le dernier Forum mondial de l’économie sociale -GSEF2025 - démontrent de l’intérêt à s’inspirer de bonnes pratiques internationales dans un contexte où les acteurs du Québec (acteurs de l’économie sociale, d’autres mouvements sociaux, de municipalités, du gouvernement du Québec) cherchent à innover face à de grands défis sociaux (vieillesse de la population, dévitalisation rurale, préservation de médias indépendants, réduction des impacts environnementaux, etc.).
- De nouvelles perspectives enrichissent l’identité du mouvement. Face à un sentiment d’urgence, on y sent des appels (notamment de la part des jeunes) d’explicitier la volonté de transformation, d’atténuer les logiques spéculatives délétères et d’intensifier les efforts à toutes les échelles (au sein des entreprises, d’un territoire, d’un secteur, du Québec) pour transformer les impacts de l’économie.

La vision pour 2030

- **Une place croissante de l’économie sociale dans l’économie du Québec** : La part de l’économie sociale dans l’économie – notamment face aux entreprises à capital-actions – s’est accrue. Dans certains secteurs où le besoin et le potentiel de contribuer à une transformation de logique économique existe, cette croissance reflète des efforts intentionnels et concertés. Cette croissance peut passer à la fois par l’augmentation du nombre d’entreprises, la croissance des entreprises existantes et le rachat/conversion d’entreprises privées.
- **Un écosystème cohérent capable de développer et de mettre à l’échelle des modèles innovants** : Les acteurs de soutien locaux, régionaux, sectoriels et nationaux sont arrimés pour cibler les modèles les plus pertinents et résilients sur le terrain, pour identifier les conditions de réussite et pour soutenir la croissance de ces modèles.
- **Une reconnaissance croissante de l’importance d’une transformation économique pour permettre une transition socioécologique**: Le mouvement de l’économie sociale s’inscrit résolument dans des efforts plus larges visant à changer la logique économique opérante et ses impacts délétères.

Ensemble, ces objectifs contribuent à soutenir une société plus démocratique, équitable et résiliente.

Le rôle du Chantier

- **Une nécessité de résultats qui contribuent au progrès social sur certains enjeux:** Le Chantier vise en tout temps à assurer l'atteinte du plein potentiel de l'économie sociale pour contribuer au bien-être des communautés en assurant des conditions propices à l'émergence et le développement d'entreprises quel que soit le secteur, la région, la taille de l'entreprise ou le profil du groupe promoteur. En ce sens, il vise la collaboration avec tous les acteurs intéressés à l'atteinte d'objectifs sociaux pour assurer la disponibilité d'informations, d'outils ou d'espaces de concertation et, au besoin, combler les manques. La présence de représentants d'autres mouvements sociaux au conseil d'administration du Chantier illustre cette ambition partagée sur ces objectifs, au-delà du mandat d'un réseau d'économie sociale.
- **Chercher des consensus, pas l'unanimité:** La posture du Chantier, en faveur du développement, implique d'accepter des différends dans les approches et priorités avec d'autres acteurs de l'écosystème centrés sur la défense d'intérêts ou d'autres considérations complémentaires à nos efforts.

Concertation: identifier des nouveaux possibles

Avec les acteurs de l'économie sociale

- **Valoriser et accroître l'appartenance à l'économie sociale.** En développant des outils et des occasions propices à une diversité d'acteurs du mouvement de l'économie, dans lesquels ils se retrouvent et auxquels ils veulent contribuer, on accroît les moyens de valoriser notre identité commune et renforce le sentiment de s'inscrire dans quelque chose de plus large. Ces occasions (le logo ÉS, le Mois de l'économie sociale, les activités de réseautage au GSEF ou autres, etc.) ne sont pas toujours identifiées comme étant celles « du Chantier » mais bien « du mouvement ». Et leur succès dépend de l'implication au moment de leur création et/ou utilisation d'une diversité de parties prenantes de l'économie sociale. Ces efforts s'inscrivent dans la continuité des travaux du Sommet visant à renforcer l'identité et la visibilité du mouvement de l'économie sociale au Québec.
- **Faciliter l'amélioration des pratiques.** En développant et en rendant plus accessibles des outils et des formations — tels que le référentiel de compétences de l'accompagnement en économie sociale, la formation sur l'économie sociale ou le Carrefour ÉS —, on contribue à l'amélioration des pratiques au sein des entreprises collectives. Ces actions incluent notamment le soutien au renforcement de la posture entrepreneuriale et à l'accroissement de l'impact positif des entreprises sur leurs employés et leur communauté. Ces efforts répondent à l'appel à se doter des moyens de nos ambitions.
- **Plaider pour des Plans d'action gouvernementaux en économie sociale (PAGES) à la hauteur des capacités et ambitions des acteurs terrain.** Le Chantier veillera à la réalisation et à l'évaluation du PAGES 2025-2030 et contribuera aux efforts pour

l'élaboration du PAGES 2030-2035 de manière à assurer sa pertinence sur le terrain et d'augmenter les ressources mises à la disposition des acteurs terrain.

À l'externe du mouvement

- **Identifier et saisir les occasions d'agir pour accélérer un changement de logique économique**, plus durable et circulaire, plus démocratique et équitable, plus au service des besoins locaux et des diversités régionales et plus résilient. Travailler de concert avec des acteurs engagés dans d'autres organisations au service de ces objectifs permet de préciser les stratégies les plus porteuses, d'identifier les besoins sociaux à prioriser et de renforcer les moyens pour y arriver.
- **Valoriser et accroître la démocratisation de l'économie** en contribuant aux efforts visant à mettre en lumière et à accroître l'implication de la société civile dans le développement local et l'activité économique, notamment par le recours à des modèles de gouvernance diversifiés et démocratiques.

Promotion: inspirer le changement

Avec les acteurs de l'économie sociale

- **Motiver à travailler de concert pour un changement d'échelle de l'économie sociale.** Soutenir l'intérêt et la volonté généralisée du mouvement de l'économie sociale de donner suite au Sommet en facilitant les moyens de mettre en valeur l'importance de l'économie sociale au Québec et de travailler de concert pour son changement d'échelle. Ces efforts sont en continuité avec l'intention du Sommet de renforcer le rayonnement de l'économie sociale et ses ambitions.
- **Éclairer sur les conditions de développement les plus favorables.** Carrefour de perspectives sectorielles, territoriales, gouvernementales et d'autres mouvements sociaux, le Chantier a le devoir de favoriser la compréhension large des conditions de développement (contexte politique, conditions de viabilité, partenariats possibles, etc.) issue du croisement de ces différentes perspectives afin de mieux orienter les actions sur le territoire.

À l'externe du mouvement

- **Convaincre de l'importance et de la spécificité de l'économie sociale.** Chiffrer et valoriser l'importance de l'économie sociale au Québec, ses approches et ses impacts spécifiques permet de mettre en lumière les défaillances du système actuel, tout comme de démontrer l'importance des solutions possibles à ces enjeux.

- **Transmettre l'ambition et les capacités du mouvement.** Les travaux du Sommet, ainsi que le rassemblement lui-même, ont permis de démontrer à de nombreux partenaires et alliés que le mouvement de l'économie sociale aspire à occuper une place accrue dans l'économie et à contribuer activement à la transition socioécologique. Ces messages doivent maintenant être renforcés afin d'accroître le réflexe de recourir à l'économie sociale pour répondre aux grands enjeux de société.

Développement: soutenir le changement d'échelle de l'économie sociale

- **Améliorer les conditions de développement des entreprises d'économie sociale.** Le Chantier contribuera à la démocratisation de l'économie en s'alimentant des analyses produites par des acteurs de la recherche et en travaillant de concert avec les acteurs de la finance sociale et les organisations d'accompagnement pour améliorer les conditions de développement des entreprises collectives, et ce, en fonction de barrières signalées par des acteurs territoriaux et sectoriels.
- **Prioriser le changement d'échelle de pratiques là où l'économie sociale a une contribution structurante.** Le Chantier contribuera au bien commun en déployant des efforts supplémentaires pour lever les barrières existantes et créer des conditions systémiques favorables. Ces actions viseront à multiplier les pratiques générant des retombées plus équitables et à renforcer la viabilité des entreprises qui apportent des solutions à des enjeux de société. Une attention particulière sera portée aux contextes où l'économie sociale offre une contribution distincte de celle du secteur privé ou public, et où sa présence accrue peut entraîner un changement de logique économique à l'échelle d'un secteur ou d'un territoire.
- **Renforcer la base de données de l'économie sociale pour une meilleure compréhension et visibilité de l'économie sociale.** Le Chantier œuvrera à réunir les conditions pour pérenniser et maximiser l'usage d'une base de données fiable et robuste de l'économie sociale. Ces données permettront de faciliter l'analyse de l'état et des impacts de l'économie sociale et de mettre en valeur des entreprises collectives par le biais de différentes plateformes et auprès de différents publics.
- **Analyser les conditions de succès pour la viabilité et l'accélération du développement de modèles d'affaires porteurs.** De concert avec d'autres acteurs de soutien en économie sociale, dont les réseaux sectoriels, les réseaux territoriaux et Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS), le Chantier renforcera sa lecture et celle des accompagnateurs de première et deuxième ligne des conditions de succès qui assurent la viabilité d'entreprises et l'accélération de leur développement dans différents secteurs. Ces analyses pourraient inclure des considérations sur la taille d'une entreprise (nombre d'utilisateurs ou de services), les leviers disponibles pour les gouvernements locaux, des impératifs dus à une localisation en milieu urbain ou rural, etc. D'abord présentées au conseil d'administration, ces analyses seraient ensuite mises à la

disposition d'autres acteurs au Québec (entrepreneurs collectifs, écosystème de soutien, municipalités, gouvernement du Québec).

- **Répondre à l'interpellation d'acteurs pour soutenir le développement d'innovations et leurs mises à l'échelle.** Le Chantier accueillera les demandes d'acteurs de l'économie sociale (regroupements d'entreprises, réseaux sectoriels, acteurs territoriaux et acteurs de soutien) ainsi que d'acteurs hors économie sociale (gouvernements, fondations, etc.) pour soutenir le développement de nouveaux modèles d'affaires en économie sociale. Il soutiendra également la mise à l'échelle de modèles innovants, en complémentarité avec l'écosystème d'accompagnement existant et avec le concours de l'expertise des chercheurs. Une attention particulière sera portée aux pratiques innovantes des gouvernements de proximité.
- **Adapter ou créer des outils et des approches pour mieux desservir les besoins de publics spécifiques et de modèles émergents.** Le Chantier donnera suite aux attentes du mouvement de favoriser le développement large et inclusif de l'économie sociale en accordant une attention particulière à des besoins de publics spécifiques et de modèles émergents pouvant requérir des outils ou approches distincts. Dans ces cas, il travaillera de concert avec les acteurs de soutien identifiés pour adapter et faire connaître ces outils et approches et favorisera la diffusion de ces outils dans l'écosystème de soutien à l'économie sociale.

Corporation : aligner pratiques internes et vision collective

- **Clarifier les responsabilités du Chantier** vis-à-vis d'autres espaces de concertation (incluant le regroupement des pôles d'économie sociale, l'Aile jeunesse, des concertations et engagements pour le développement de secteurs stratégiques, etc.) afin d'assurer sa vie associative, valoriser et mettre à profit les débats en économie sociale et actualiser son rôle de carrefour du mouvement.
- **Favoriser la mobilisation et la collaboration au sein de l'équipe du Chantier** en renforçant les outils et pratiques en ressources humaines afin d'assurer la complémentarité des rôles et le partage des savoirs ainsi que d'assurer des conditions de travail équitables et transparentes.
- **Cultiver l'amélioration continue de nos pratiques environnementales** afin de réduire notre empreinte écologique et contribuer, à l'échelle de nos opérations, aux efforts de transition socioécologique.
- **Assurer un financement adéquat et prévisible pour réaliser les mandats du Chantier,** accompagnés de processus administratifs qui favorisent l'efficacité, la transparence et un suivi des opérations aux bonnes échelles.

