

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

MEILLEURES PRATIQUES D'AFFAIRES DANS LES ENTREPRISES D'ÉCONOMIE SOCIALE EN AIDE À DOMICILE (MESURE MPA-DEPAR)

Rapport d'évaluation des résultats

Pour la période du 1^{er} avril 2015 au 31 décembre 2017



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 « millier de dollars » et M\$ pour « million de dollars ».
- 2) Selon l'indicateur considéré, le total des résultats peut comporter un écart de ± 1 % pour les pourcentages ou de ± 1 pour les autres valeurs. Cet écart s'explique par l'arrondissement des résultats présentés.
- 3) Dans le présent document, le sigle *PME* désigne toute petite ou moyenne entreprise de moins de 250 employés; son chiffre d'affaires ou la valeur de ses actifs ne sont pas pris en compte. Cette définition de la PME est plus adaptée au contexte québécois que celle de Statistique Canada (entreprise de moins de 500 employés). En outre, elle correspond à la définition de la PME en vigueur au sein de l'Union européenne (UE) et de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE).

L'évaluation de la mesure Meilleures pratiques d'affaires dans les entreprises d'économie sociale en aide à domicile (MPA-DEPAR) est réalisée à la demande de la Direction de l'entrepreneuriat collectif (DEC) du Secteur des services aux entreprises et des affaires territoriales (SEAT). Elle s'inscrit dans l'évaluation de mi-parcours du Plan d'action gouvernemental en économie sociale 2015-2020 (PAGES), dont la réalisation est prévue en 2018-2019.

L'objectif de la présente évaluation est de porter un jugement sur les résultats de la mesure au cours de la période du 1^{er} avril 2015 au 31 décembre 2017. Durant cette période, l'aide financière autorisée du ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation (MESI) a totalisé 1,3 M\$.

La présente évaluation a été réalisée conformément à la Politique ministérielle d'évaluation de programme et à la Charte de l'évaluation des programmes, disponibles à l'adresse suivante : www.economie.gouv.qc.ca/evaluation.

AUTEURE DU RAPPORT

Ève Giguère-Tardif, évaluatrice junior
Recherche et rédaction

Direction de la coordination, de l'évaluation et
de la planification
Ministère de l'Économie, de la Science et
de l'Innovation

Ce document est disponible
sur demande auprès de cette direction.

POUR NOUS JOINDRE

Direction de la coordination, de l'évaluation et
de la planification
Ministère de l'Économie, de la Science et
de l'Innovation

710, place D'Youville, 7^e étage
Québec (Québec) G1R 4Y4
Téléphone : 418 691-5698, poste 5964

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

IDENTIFICATION DES INTERVENTIONS ET PORTÉE DE L'ÉVALUATION



La présente évaluation fait référence à la mesure 14 du plan de suivi des résultats et à la cible 20 du cadre d'évaluation du Plan d'action gouvernemental en économie sociale 2015-2020 (PAGES)¹. Elle s'inscrit dans l'évaluation de mi-parcours du PAGES², prévue en 2018-2019 en vertu du CT n° 215022 du 19 mai 2015.

La mesure vise à soutenir l'implantation de meilleures pratiques d'affaires (MPA) dans les entreprises d'économie sociale en aide à domicile (EESAD). La gestion et la coordination de la mesure ont été confiées à la Fédération des coopératives de services à domicile et de santé du Québec (FCSDSQ), avec laquelle le Ministère a signé une convention de subvention en octobre 2015.

L'évaluation vise à juger de l'atteinte des résultats visés de la mesure selon l'échelle d'appréciation suivante :

Appréciation	Signification de l'appréciation
A	— Le degré A signifie un résultat jugé très satisfaisant.
B	— Le degré B signifie un résultat jugé satisfaisant.
C	— Le degré C signifie un résultat jugé insatisfaisant. Dans ce cas, la situation suggère une action.
D	— Le degré D signifie un résultat jugé très insatisfaisant et la situation oblige à agir.

La portée et les limites de la présente évaluation sont les suivantes :

- L'évaluation porte sur l'analyse des résultats immédiats (extrants), des résultats intermédiaires (effets) et des résultats ultimes (retombées) obtenus par la mesure et leur comparaison avec les résultats visés.
- L'évaluation utilise plusieurs sources de données, notamment la documentation administrative liée à la mesure et les fichiers de suivi de l'aide financière de la mesure. Un fichier de données a été spécifiquement demandé à la FCSDSQ. Il y a eu recoupement des données des divers documents pour vérifier la fiabilité de l'information. La conseillère responsable du suivi de la mesure au Ministère a également été consultée pour la validation des informations.
- L'évaluation présente certaines limites. L'analyse des retombées de la mesure sur les ventes d'heures de services et le chiffre d'affaires des EESAD a été effectuée par la méthode des simples différences, qui consiste à mesurer l'écart avant et après la réalisation d'un projet soutenu par la mesure. L'écart ainsi calculé donne une mesure d'effet. Toutefois, en l'absence d'un contrefactuel, cet effet ne peut être attribué à la mesure évaluée. Pour compenser ce problème, une régression linéaire a été combinée à la simple différence. À cet égard, le fichier de données offrait la possibilité de constituer un contrefactuel, en passant par l'implantation effective d'une meilleure pratique d'affaires dans l'EESAD à la suite d'un projet soutenu dans la mesure. La régression a consisté à mesurer l'incidence de l'implantation d'une MPA sur la différence avant-après des ventes d'heures et du chiffre d'affaires. Autrement dit, nous avons reconstitué un groupe exposé (les EESAD qui ont implanté une MPA à la suite d'un projet soutenu dans la mesure) et un groupe témoin (les EESAD qui n'ont pas implanté de MPA à la suite d'un projet soutenu dans la mesure) pour comparer les écarts. Les résultats de l'analyse sont jugés fiables et ils permettent de se prononcer sur les retombées attribuables à la mesure.

La Direction de l'entrepreneuriat collectif du Secteur SEAT du Ministère a été consultée pour la validation des informations normatives et des données contenues dans le présent rapport³.

François Maxime Langlois

Directeur

Direction de la coordination, de l'évaluation et
de la planification

Christophe Marchal

Évaluateur principal et chef d'équipe d'évaluation

Direction de la coordination, de l'évaluation et
de la planification

¹ En référence à la cible 20 énoncée à la page 17 du cadre d'évaluation du PAGES et liée à la mesure 14 du plan de suivi en page 24.

² [En ligne, le 15 mars 2018]. www.economie.gouv.qc.ca/PAGES.

³ [En ligne, le 29 janvier 2018]. www.economie.gouv.qc.ca/ministere/le-ministere/organigramme/.

La présente évaluation vise à juger de l'atteinte des résultats visés par la mesure MPA-DEPAR. L'objectif de cette mesure est de contribuer à l'implantation de meilleures pratiques d'affaires (MPA) dans les entreprises d'économie sociale en aide à domicile (EESAD). À la fin, l'implantation de MPA dans les EESAD devrait contribuer à la croissance de leur rentabilité et de leur viabilité ainsi qu'au développement de leurs services liés aux activités de la vie quotidienne.

Du 1^{er} avril 2015 au 31 décembre 2017, l'aide autorisée par le Ministère pour la mesure a totalisé **1 320 k\$**, répartis sur les trois années financières suivantes : 389 k\$ en 2015-2016, 507 k\$ en 2016-2017 et 424 k\$ en 2017-2018.

Dans l'ensemble, **les résultats de la mesure MPA-DEPAR sont jugés satisfaisants.**

Les principaux résultats constatés sont résumés dans le tableau ci-dessous.

Principaux résultats constatés	Avis de l'évaluation
Critère 1 : Les extrants (résultats immédiats) de la mesure	
99 des 102 EESAD participent à la mesure. - Des EESAD de l'ensemble des 17 régions administratives bénéficient de la mesure. - Les projets soutenus ont touché les 12 MPA prévues, et particulièrement 6 d'entre elles. - Les frais remboursés à la FCSDSQ ont représenté 34 % de l'aide financière autorisée.	A
Critère 2 : Les effets (résultats intermédiaires) de la mesure	
- Des MPA sont implantées dans 45 % des projets réalisés dans les EESAD (cible de 60 %). 54 % du montant d'aide autorisé par le MESI a mené à l'implantation de MPA (cible de 50 %). - Plusieurs entreprises témoignent de résultats positifs à la suite de la réalisation de leurs projets, comme l'amélioration de leurs processus organisationnels et de leur visibilité.	B
Critère 3 : Les retombées (résultats ultimes) de la mesure	
- Augmentation de 12 % du chiffre d'affaires des EESAD, en moyenne, de 2016 à 2017. Cependant, les analyses ne révèlent pas d'effet probant de la mesure sur cette augmentation. - Augmentation de 13 % des ventes d'heures de service des EESAD, en moyenne, de 2016 à 2017. La mesure a un effet marginal (1 %) sur l'augmentation des heures de service vendues.	C

En complément, certains détails relatifs aux résultats sont présentés ci-dessous :

- Les objectifs des projets différaient d'une EESAD à l'autre, ce qui a contribué à couvrir l'ensemble des 12 MPA prévues initialement dans la mesure. Au total, 959 projets ont été soutenus.
- La majorité des 99 EESAD bénéficiaires de la mesure ont noté des effets bénéfiques à la suite de la réalisation de leurs projets, autant sur le plan de la visibilité que de l'amélioration des processus organisationnels. Plus de la moitié du montant de l'aide financière autorisée a donné lieu à l'implantation effective de MPA dans les EESAD.
- Les frais remboursés à la FCSDSQ ont représenté 34 % de l'aide financière autorisée par le Ministère. Cela représente 453 k\$ d'aide financière qui n'ont pas profité directement aux EESAD pour l'implantation de MPA.

Certains constats de la présente évaluation suggèrent les améliorations suivantes :

- En lien avec la cible 4, et en vue d'implanter plus de MPA au moyen des projets entrepris, il y aurait lieu de promouvoir davantage les deux catégories de services menant à leur implantation, soit les services individualisés définis et les services collectifs définis.
- En lien avec la cible 1, il y aurait lieu de poursuivre le suivi rigoureux actuellement réalisé par la Direction de l'entrepreneuriat collectif, en vue de ne pas augmenter la part de 34 % du montant d'aide financière consentie à la FCSDSQ pour le soutien de ses projets, de ses interventions et de ses frais administratifs.

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

La Direction de l'entrepreneuriat collectif accueille favorablement le présent rapport d'évaluation. Elle est en effet sensible aux différents éléments soulevés, car elle juge important de connaître les résultats de la mesure.

La Direction constate que le rapport présente les résultats de la mesure selon trois critères précis, soit les extrants, les effets et les retombées. Cette façon de faire permet de juger de la portée qu'a eue la mesure.

Les commentaires de l'évaluatrice sur les résultats jugés très satisfaisants du critère 1, soit les extrants (résultats immédiats) de la mesure, sont bien accueillis par la Direction et ils reflètent la pertinence de la mesure, puisque la quasi-totalité des EESAD a bénéficié de l'aide financière et que les projets soutenus ont concerné les 12 types de projets admissibles.

Néanmoins, la Direction constate que la FCSDSQ a consacré près de 34 % du budget pour des frais de coordination, de gestion et autres. Ces sommes n'auront pas servi à des interventions directes auprès des entreprises.

La Direction constate que les résultats du critère 2, soit les effets de la mesure (résultats intermédiaires), sont jugés satisfaisants en raison de l'atteinte de la cible 3 (cinq entreprises témoignent de résultats favorables de la mesure pour leur développement) et de l'atteinte partielle de la cible 4. En effet, si le pourcentage de l'aide financière alloué à l'implantation de MPA dépasse la cible de 50 % (54 %), le nombre de projets se traduisant par l'implantation d'une MPA se situe quant à lui en dessous des 60 % attendus (45 %).

La Direction prend note des commentaires sur la cible 4 et engagera une réflexion sur des règles d'encadrement dans les mesures qu'elle développera éventuellement, et ce, afin d'encourager les types de projets qui ont un effet plus direct sur l'implantation de meilleures pratiques d'affaires dans les entreprises.

La Direction constate que les résultats du critère 3, soit les retombées de la mesure (résultats ultimes), sont jugés insatisfaisants dans l'évaluation. La mesure n'a pas eu d'effets considérables sur la croissance des entreprises : le chiffre d'affaires ainsi que le nombre d'heures vendues n'ont pas augmenté suffisamment pour être statistiquement importants. Toutefois, la Direction tient à rappeler l'importance de prendre en compte les nombreux facteurs internes et externes aux entreprises qui, au-delà de la mesure MPA, influencent leur chiffre d'affaires et leurs ventes.

TABLE DES MATIÈRES

	1.1	Objectifs de la mesure et résultats visés	1
	1.2	Clientèle, projets admissibles et aide financière	1
CHAPITRE 1	1.2.1	Définition de termes et expressions.....	1
DESCRIPTION DE LA	1.2.2	La clientèle admissible (les bénéficiaires).....	1
MESURE	1.2.3	Les projets admissibles	1
	1.2.4	L'aide financière du MESI	2
	1.3	L'aide financière autorisée dans la mesure	2
CHAPITRE 2	2.1	Critère 1 – Les extrants (résultats immédiats) de la mesure.....	4
ÉVALUATION DES	2.2	Critère 2 – Les effets (résultats intermédiaires) de la mesure	6
RÉSULTATS DE LA	2.3	Critère 3 – Les retombées (résultats ultimes) de la mesure.....	9
MESURE			
CHAPITRE 3	3.1	Les principaux constats	11
CONCLUSION	3.2	Avis général résultant de l'évaluation	11
ANNEXE		Compléments d'information	12

1.1 OBJECTIFS DE LA MESURE ET RÉSULTATS VISÉS

Le programme d'aide financière vise à favoriser la mise en œuvre de la mesure Meilleures pratiques d'affaires auprès d'entreprises d'économie sociale en aide à domicile (EESAD). L'implantation de meilleures pratiques d'affaires (MPA) aura une répercussion significative sur la rentabilité et la viabilité des EESAD ainsi que sur le développement de services liés aux activités de la vie quotidienne. Le montant maximum prévu de l'aide financière pour la mesure MPA-DEPAR est de **1,6 M\$**. Il est réparti entre 2015-2016, 2016-2017 et 2017-2018. L'implantation de MPA vise les résultats suivants :

- Développement des entreprises participantes;
- Implantation de meilleures pratiques d'affaires dans les EESAD;
- Augmentation du nombre d'heures de service vendues par les EESAD soutenues par la mesure;
- Augmentation du chiffre d'affaires des EESAD soutenues par la mesure.

1.2 CLIENTÈLE, PROJETS ADMISSIBLES ET AIDE FINANCIÈRE

La mesure MPA-DEPAR s'adresse aux EESAD accréditées par le ministère de la Santé et des Services sociaux dans le cadre du Programme d'exonération financière pour les services d'aide à domicile (PEFSAD).

1.2.1 DÉFINITION DE TERMES ET EXPRESSIONS

Les termes et expressions suivants sont définis pour faciliter la compréhension du lecteur.

- L'expression « implantation de MPA » fait référence à une intervention liée à l'un des 12 types de meilleures pratiques d'affaires dans une EESAD, telle que définie dans le cadre normatif.
- Le terme « projet » fait référence à une activité entreprise par l'EESAD et réalisée selon l'une de ces quatre catégories de services : 1) les services individualisés définis; 2) les services collectifs définis; 3) les services individualisés en continu; 4) les services de formation. La FCSQS a réalisé des projets liés à la coordination du projet MPA-DEPAR et aux interventions réseau.
- Deux types de projets peuvent être mis en œuvre, soit les projets individuels et collectifs. Les projets individuels sont liés à une demande de services par une EESAD, comme la création d'un site Internet. Quant aux projets collectifs, ils profitent à plusieurs EESAD. C'est le cas par exemple de la création d'une image de marque régionale. Les services aux entreprises définis, individuels ou collectifs, permettent d'agir sur une cible d'intervention de la mesure déterminée par l'EESAD.

1.2.2 LA CLIENTÈLE ADMISSIBLE (LES BÉNÉFICIAIRES)

La clientèle est constituée des entreprises d'économie sociale telles que définies dans la *Loi sur l'économie sociale* (chapitre E-1.1.1). Il s'agit en l'occurrence :

- De coopératives constituées en vertu de la *Loi sur les coopératives* (RLRQ, chapitre C-67.2);
- D'organismes à but non lucratif (OBNL), constitués en vertu de la partie III de la *Loi sur les compagnies* (RLRQ, chapitre C-38).

1.2.3 LES PROJETS ADMISSIBLES

L'aide financière vise à soutenir le développement des EESAD par des projets MPA. L'implantation d'une MPA doit être réalisée dans le cadre d'une démarche structurée et s'inscrire dans la stratégie de l'entreprise. Les MPA dont le soutien est prévu dans la mesure sont les suivantes :

- Diagnostic d'entreprise;
- Planification stratégique;
- Tableau de bord;
- Stratégie Web et médias sociaux;
- Révision des processus administratifs;
- Développement de marchés;
- Plan marketing;
- Attraction et fidélisation des ressources humaines;
- Développement de services;
- Réduction des coûts de production des services;
- Exercice de coût de revient;
- Actualisation du coût de revient.

1.2.4 L'AIDE FINANCIÈRE DU MINISTÈRE

L'aide financière consentie à la Fédération des coopératives de services à domicile et de santé du Québec (FCSDSQ) prend la forme d'une contribution non remboursable. Elle peut atteindre une somme maximale de 1,6 M\$, dont 400 k\$ pour l'exercice financier 2015-2016, 500 k\$ pour l'exercice financier 2016-2017 et 700 k\$ pour l'exercice financier 2017-2018. L'aide gouvernementale **couvre un maximum de 80 % des dépenses admissibles liées à l'implantation de MPA**. Les dépenses engagées avant la signature de la convention sont exclues des dépenses admissibles.

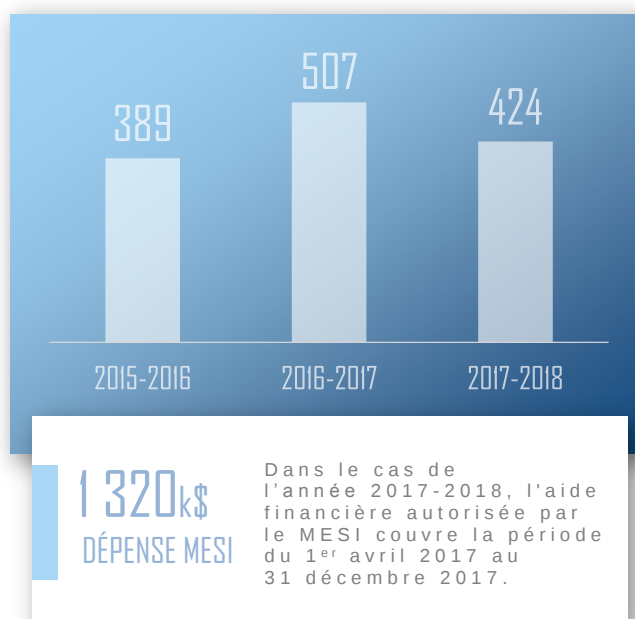
1.3 L'AIDE FINANCIÈRE AUTORISÉE POUR LA MESURE

Du 1^{er} avril 2015 au 31 décembre 2017, l'aide financière autorisée par le Ministère a totalisé **1,3 M\$**. Elle correspond aux dépenses admissibles présentées au Ministère par la FCSDSQ. Elle ne correspond pas à l'aide financière déboursée, dont les montants maximums ne peuvent excéder le cadre normatif.

Le graphique 1.1 indique la répartition de l'aide financière autorisée selon les trois années financières évaluées.

Graphique 1.1

Aide financière autorisée par le Ministère pour la mesure MPA-DEPAR du 1^{er} avril 2015 au 31 décembre 2017, en k\$



Source : Fichier de suivi des résultats MPA-DEPAR. Compilation MESI.

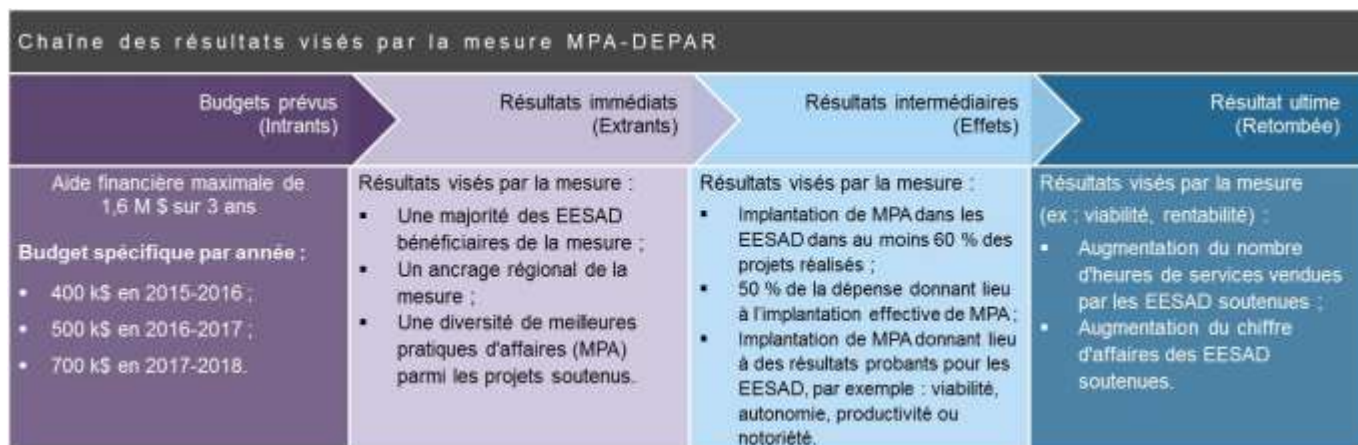
Les montants indiqués correspondent à l'aide financière autorisée par le Ministère, en date du 31 décembre 2017, pour le versement de l'aide à la FCSDSQ. L'aide financière autorisée est comptabilisée depuis le lancement du Plan d'action gouvernemental en économie sociale 2015-2020 (PAGES), auquel figure la mesure d'implantation de meilleures pratiques d'affaires.

L'aide financière est consentie à la FCSDSQ dans le cadre d'une convention de subvention avec le Ministère signée le 30 octobre 2015 pour des projets visant l'implantation de MPA.

L'aide financière est versée à la suite de l'approbation du Ministère, selon les modalités suivantes :

- Pour l'exercice financier 2015-2016, le montant maximal est de 400 k\$. Un premier montant de 300 k\$ est versé à la suite de la signature de la convention par les parties. Le second versement, d'un maximum de 100 k\$, est effectué suivant le dépôt de la demande de versement par la FCSDSQ, accompagnée des pièces justificatives.
- Pour la seconde année financière, le montant maximal est de 500 k\$. Après le 1^{er} avril 2016 et en début d'année financière, un premier versement de 350 k\$ est effectué. Le second versement, jusqu'à concurrence de 150 k\$, est effectué suivant le dépôt de la demande de versement par la FCSDSQ, accompagnée des pièces justificatives.
- Pour l'exercice financier 2017-2018, le montant maximal est de 700 k\$. Après le 1^{er} avril 2017 et en début d'année financière, un premier versement de 500 k\$ est effectué. Le second versement, jusqu'à concurrence de 200 k\$, est effectué suivant le dépôt de la demande de versement par la FCSDSQ, accompagnée des pièces justificatives.
- Aucune réclamation n'est recevable plus de trois mois après la date de fin du projet.

Le schéma ci-dessous présente la chaîne des résultats visés par la mesure MPA-DEPAR.



2.1 CRITÈRE 1 — LES EXTRANTS (RÉSULTATS IMMÉDIATS) DE LA MESURE

LES CIBLES

1. La majorité des 102 EESAD bénéficiaires de la mesure et un ancrage de la mesure dans la plupart des régions administratives du Québec.
2. Des projets réalisés offrant aux EESAD une diversité de meilleures pratiques d'affaires.

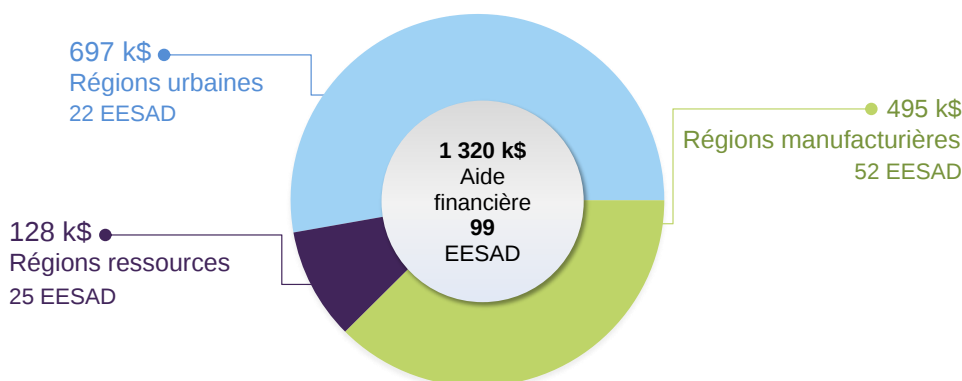
• Constats relatifs à la cible 1

Le graphique 2.1 illustre les principaux résultats obtenus du 1^{er} avril 2015 au 31 décembre 2017. Les détails sont disponibles en annexe du présent rapport. Les constats sont les suivants :

- La mesure a bénéficié à 97 % des 102 entreprises d'économie sociale en aide à domicile existantes⁴. Cela correspond à 99 EESAD soutenues par la mesure sur les 102 en activité en mars 2018.
- Les EESAD soutenues sont situées dans les 17 régions administratives. L'aide financière autorisée est répartie ainsi : 53 % dans les régions urbaines, 38 % dans les régions manufacturières et 9 % dans les régions ressources.

Graphique 2.1

Répartition de l'aide financière autorisée et des EESAD selon les régions administratives du Québec



Source : Fichier de suivi des résultats MPA-DEPAR. Compilation MESI.

⁴ [En ligne, le 26 mars 2018]. <http://www.ramq.gouv.qc.ca/EESAD>.

• Constats relatifs à la cible 2

Le graphique 2.2 illustre la diversité des meilleures pratiques d'affaires soutenues par la mesure, du 1^{er} avril 2015 au 31 décembre 2017. Les principaux constats sont les suivants :

- L'aide financière de 1 320 k\$ autorisée par le Ministère a permis de soutenir des projets visant l'implantation des 12 types de MPA.
- Une part de 59 % de l'aide financière autorisée a touché les 6 MPA suivantes : 1) l'exercice de coût de revient; 2) la mise sur pied de stratégies Web et médias sociaux; 3) le plan marketing; 4) le développement de marchés; 5) la révision des processus administratifs; 6) l'attraction et la fidélisation des ressources humaines.
- La mesure a soutenu la réalisation de 959 projets au total, dont 99 % ont visé l'implantation de MPA dans les EESAD. Les 14 autres projets ont servi à la FCSDSQ pour la coordination et la gestion de la mesure dans le réseau des EESAD. Ces projets sont détaillés au point suivant.
- Un pourcentage de 69 % de l'aide financière autorisée de la mesure est consacré pour l'implantation de projets de MPA, alors que 34 % de l'aide financière autorisée couvre les frais réclamés par la FCSDSQ. Ces frais, totalisant 453 023 \$, se divisent de la façon suivante :
 - Deux projets en services collectifs définis (45 051 \$).
 - Trois projets en services de formation (42 708 \$).
 - Trois projets pour la coordination du projet MPA-DEPAR (159 670 \$).
 - Trois projets en intervention réseau (81 161 \$).
 - Trois projets pour les frais de gestion (124 433 \$). Les frais de gestion et d'administration payés à la FCSDSQ représentent 10 % du montant total de l'aide financière, comme défini dans la convention.

Graphique 2.2

Répartition de l'aide financière autorisée et des projets selon le type de MPA soutenue



Source : Fichier de suivi des résultats MPA-DEPAR. Compilation MESI.

Avis

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATRICE SUR LES RÉSULTATS DU CRITÈRE 1

A

Les résultats sont jugés très satisfaisants, car les deux cibles sont largement dépassées. À cet égard, l'évaluation aboutit aux appréciations suivantes :

- A La quasi-totalité des 102 EESAD bénéficie de la mesure d'aide financière. L'ancrage régional de la mesure est avéré puisque les 99 EESAD soutenues sont situées dans les 17 régions du Québec. Il y a une concentration de la dépense dans les régions urbaines, ce qui paraît cohérent compte tenu de la densité de la population dans les villes.
- A Les projets soutenus ont concerné les 12 types de MPA prévues dans l'offre de la mesure, et plus particulièrement 6 d'entre elles.

En complément, les frais remboursés à la FCSDSQ ont représenté 34 % de la dépense du Ministère. Cela représente 453 k\$ d'aide financière qui ne profiteront pas directement aux EESAD pour l'implantation de MPA. Le suivi de l'aide financière réalisé au Ministère par la direction responsable est déjà rigoureux. Il y aurait lieu de le poursuivre et de veiller à ne pas augmenter ce pourcentage.

2.2 CRITÈRE 2 — LES EFFETS (RÉSULTATS INTERMÉDIAIRES) DE LA MESURE

LES CIBLES

3. Au moins cinq témoignages d'EESAD de résultats probants pour leur viabilité ou leur développement.
4. Au moins 50 % de l'aide financière autorisée donnant lieu à l'implantation effective de MPA dans les EESAD et au moins 60 % des projets réalisés se traduisant par l'implantation d'une MPA dans une EESAD.

• Constats relatifs à la cible 3

Les témoignages de la présente section émanent des EESAD. Ils sont puisés à même les fichiers de suivi des résultats de la mesure. Ces exemples de résultats des projets soutenus illustrent les effets de la mesure. Les témoignages les plus représentatifs sont les suivants :

- Plusieurs EESAD ont choisi de mettre sur pied une stratégie Web et médias sociaux pour augmenter leur visibilité, faire du recrutement et attirer davantage de clientèle. De telles entreprises qui ont fait le constat de résultats pour la période se terminant le 30 mars 2017 ont mentionné les points suivants :
 - *Bien qu'assez récente, nous avons une légère amélioration pour la réception de CV. Nous ne sommes pas en mesure de mesurer le trafic sur notre site.*
 - *Belle amélioration de réception de CV, dont ceux provenant d'Aidechezsoi.com depuis le lien créé avec notre site. Pas encore de mesure de trafic pour nous permettre de mieux évaluer les résultats. Par contre, de nouveaux clients font référence à ce qu'ils ont lu sur le site.*
 - *[...] Nous constatons une augmentation des demandes reliées à la page Internet ou des clients au téléphone qui y font référence, mais nous ne mesurons pas directement les demandes. D'ailleurs, nous constatons que nous allons devoir mieux référencer le site.*
- Certaines EESAD ont misé sur le plan marketing pour augmenter leur visibilité, fidéliser leurs employés, élargir leurs services ou faire la promotion de ceux-ci ou bien gagner en notoriété. Le témoignage suivant souligne les effets positifs de la mesure :
 - *Une réussite sur tous les plans. Excellente visibilité qui a permis de renforcer les liens avec les partenaires pour leur permettre de redécouvrir la coop. Articles de journaux qui ont paru dans la région. Plusieurs appels pour des demandes d'information et de services dans les semaines qui ont suivi.*

- Certaines entreprises ont connu une augmentation du nombre d'heures de service vendues, comme l'exprime le témoignage suivant :
 - *La campagne de décembre a augmenté le nombre de demandes de services dans l'ensemble des entreprises ainsi que le nombre de candidatures.*
- Également, au moins une entreprise a constaté une augmentation de sa productivité :
 - *D'avril à décembre, nous n'avions que 460 heures cumulées dans notre programme avec l'APPUI. Depuis les formations et la publication du dépliant, nous avons cumulé, de janvier à mars, 426 heures, ce qui nous permet de presque remplir notre mandat de 1000 heures avec l'APPUI. C'est une belle réussite.*

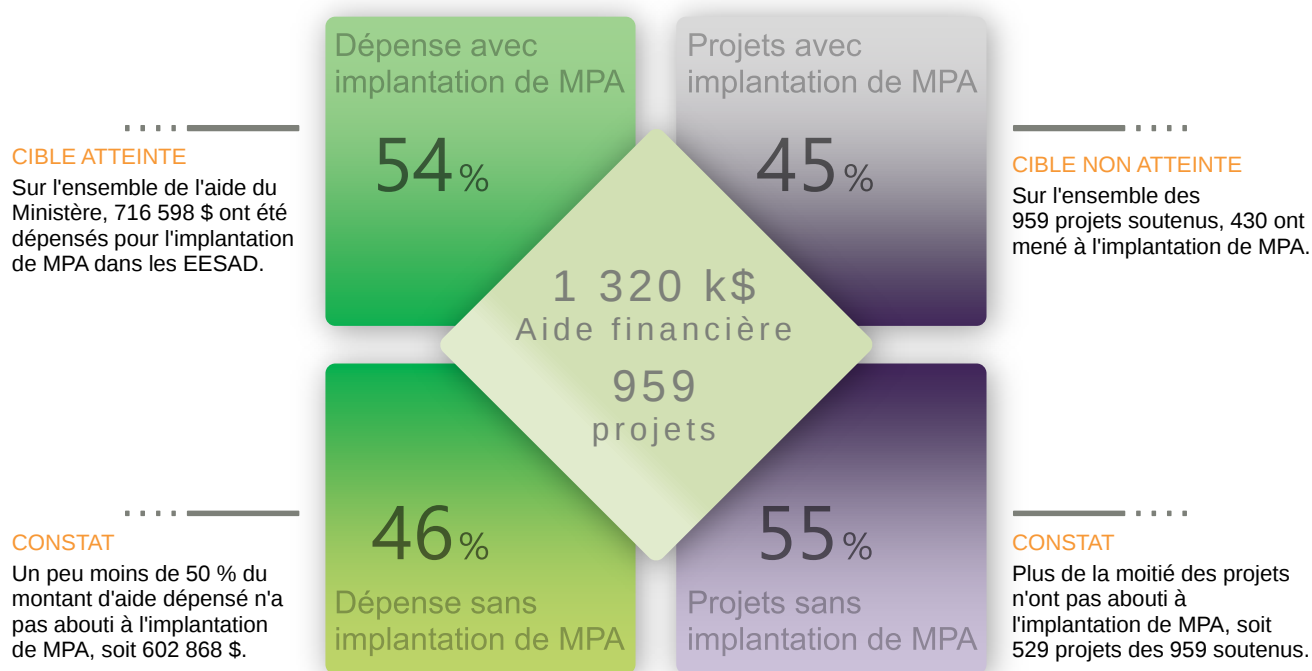
• Constats relatifs à la cible 4

Le graphique 2.3 présente les résultats associés à la cible 4, du 1^{er} avril 2015 au 31 décembre 2017.

- Globalement, 54 % de l'aide financière autorisée par le Ministère et 45 % des projets soutenus par la mesure ont entraîné l'implantation de meilleures pratiques d'affaires dans les EESAD.
- La cible n'est pas atteinte, puisque moins de 60 % des projets réalisés ou soutenus ont mené à l'implantation de MPA⁵.

Graphique 2.3

Proportion de l'aide financière autorisée et des projets soutenus se traduisant par l'implantation de MPA



Source : Fichier de suivi des résultats MPA-DEPAR. Compilation MESI.

⁵ Les compléments relatifs aux catégories de services se trouvent dans la partie C de l'annexe du présent rapport.

Avis

B

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATRICE SUR LES RÉSULTATS AU CRITÈRE 2

Les résultats sont jugés satisfaisants. La première cible dépasse les attentes. Cependant, la deuxième n'est pas atteinte. Les constats sont les suivants :

- A La plupart des entreprises formulent des observations positives concernant les projets mis en place grâce à la mesure MPA-DEPAR. Dans la majorité des cas, ceux-ci ont contribué à améliorer les processus organisationnels des EESAD et à faire connaître davantage ces dernières du public.
- C La majorité de l'aide financière (54 %) a mené à l'implantation de MPA. Cependant, dans 45 % des cas, les projets proposés par les EESAD n'ont pas abouti à l'implantation de MPA. Deux catégories de services semblent être plus adaptées à l'implantation de MPA, soit les services individualisés définis et les services collectifs définis. Ces catégories découlent des services aux entreprises définis. Pour améliorer les résultats de la mesure, il y aurait lieu de promouvoir et de soutenir davantage les catégories de services menant à l'implantation de meilleures pratiques d'affaires dans les EESAD.

À titre d'information complémentaire : dans le cas des services aux entreprises définis, les EESAD doivent remplir une demande de service déterminant les types de meilleures pratiques d'affaires visées par le projet. Les besoins de l'intervention, les résultats et retombées prévus ainsi qu'un échéancier souhaité y sont également décrits. La demande est ensuite transmise à la FCSDSQ pour l'obtention d'une aide financière.

2.3 CRITÈRE 3 — LES RETOMBÉES (RÉSULTATS ULTIMES) DE LA MESURE

LES CIBLES

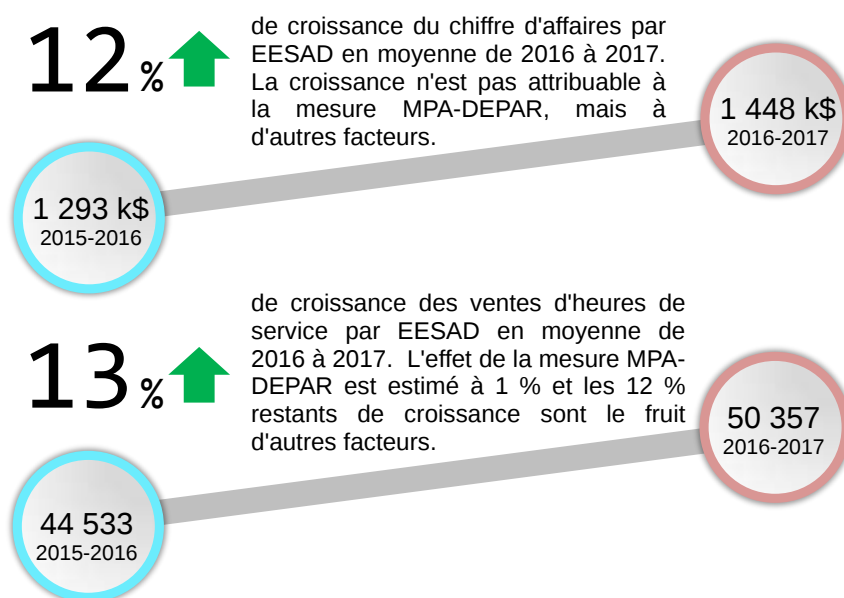
5. Contribution de la mesure à l'augmentation des heures de service vendues par les EESAD soutenues.
6. Contribution de la mesure à l'augmentation du chiffre d'affaires des EESAD soutenues.

• Constats relatifs à la cible 5 et à la cible 6

Le graphique 2.4 présente les résultats associés aux deux cibles, du 1^{er} avril 2015 au 31 mars 2016⁶.

Graphique 2.4

Croissance moyenne du chiffre d'affaires et des ventes d'heures de service dans les EESAD soutenues par la mesure MPA-DEPAR, du 1^{er} avril 2015 au 31 mars 2017



Source : Fichier de suivi des résultats MPA-DEPAR. Compilation MESI.

En lien avec le graphique 2.4, les principaux constats sont les suivants :

- Le nombre d'heures de service vendues a augmenté de 13 % en une année. L'effet attribuable à la mesure MPA-DEPAR sur l'augmentation des ventes d'heures est estimé à 1 %. En d'autres termes, la mesure a contribué à des ventes supplémentaires estimées à 1 %, et la croissance de 12 % restante est causée par d'autres facteurs.
- Le chiffre d'affaires des EESAD soutenues a augmenté de 12 % en une année. L'effet attribuable à la mesure n'est pas statistiquement significatif et il n'est pas probant. Les 12 % de croissance du chiffre d'affaires des EESAD sont causés par d'autres facteurs que la mesure MPA-DEPAR.

⁶ Les explications détaillées se trouvent dans la partie B de l'annexe du présent rapport.

Avis

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATRICE SUR LES RÉSULTATS AU CRITÈRE 3

C

Les résultats sont jugés insatisfaisants. Les retombées attribuables à la mesure ne sont pas probantes. À cet égard, l'évaluation aboutit aux appréciations suivantes :

- B** L'effet attribuable à la mesure sur l'augmentation des ventes d'heures de service a été de l'ordre de 1 %, ce qui est jugé comme un effet marginal.
- C** La mesure n'a pas eu d'effet probant sur le chiffre d'affaires moyen des EESAD. Elle n'a pas contribué de façon significative à l'augmentation de leur chiffre d'affaires. Il y a un lien évident à faire entre ces constats et ceux de la cible 4, c'est-à-dire l'implantation de MPA dans les EESAD à la suite de projets soutenus dans la mesure. Puisque cette cible n'a pas été atteinte, il aurait été étonnant de constater des effets importants de la mesure sur l'augmentation des ventes d'heures et du chiffre d'affaires des EESAD. Cependant, d'après le nombre de témoignages consultés, la mesure a entraîné d'autres effets plus significatifs comme l'amélioration de la visibilité ou de la productivité.

Par ailleurs, la croissance des ventes d'heures de service et du chiffre d'affaires peut s'expliquer par des facteurs internes et externes. Parmi les facteurs internes, la rareté et le taux de roulement de la main-d'œuvre sont un problème récurrent et bien documenté chez les EESAD. Parmi les facteurs externes pouvant influencer sur les heures de services vendues figurent les normes du PEFSAD et les orientations données par le ministère de la Santé et des Services sociaux quant aux services à domicile.

3.1 PRINCIPAUX CONSTATS

Le tableau ci-dessous récapitule les principaux constats et les appréciations qui en découlent⁷.

Légende des avis : Ⓐ pour résultats très satisfaisants; Ⓑ pour résultats satisfaisants;
Ⓒ pour résultats insatisfaisants; Ⓓ pour résultats très insatisfaisants.

Principaux constats	Avis de l'évaluation
Critère 1 : Les extrants (résultats immédiats) de la mesure	
99 des 102 EESAD participent à la mesure. - Des EESAD de l'ensemble des 17 régions administratives bénéficient de la mesure. - Les projets soutenus ont touché les 12 MPA prévues, et en particulier 6 d'entre elles. - Les frais remboursés à la FCSDSQ ont représenté 34 % de l'aide financière autorisée.	Ⓐ
Critère 2 : Les effets (résultats intermédiaires) de la mesure	
- Il y a eu implantation de MPA dans 45 % des projets réalisés dans les EESAD (objectif de 60 %). 54 % du montant d'aide autorisé par le Ministère a mené à l'implantation de MPA (cible de 50 %). - Plusieurs entreprises témoignent de résultats positifs à la suite de la réalisation de leurs projets, comme l'amélioration de leurs processus organisationnels et de leur visibilité.	Ⓑ
Critère 3 : Les retombées (résultats ultimes) de la mesure	
- Augmentation de 12 % du chiffre d'affaires des EESAD, en moyenne, de 2016 à 2017. Cependant, les analyses ne révèlent pas d'effet probant de la mesure sur cette augmentation. - Augmentation de 13 % des ventes d'heures de service des EESAD, en moyenne, de 2016 à 2017. La mesure a un effet marginal (1 %) sur cette augmentation.	Ⓒ
Appréciation générale de l'évaluation	
Les résultats de la mesure sont jugés satisfaisants. La mesure MPA-DEPAR a profité à la quasi-totalité des EESAD. Celles-ci ont mis en place de nombreux projets touchant l'ensemble des MPA dans les 17 régions administratives. Les témoignages positifs illustrent les effets de la mesure sur les EESAD. Cependant, le principal résultat visé par la mesure (l'implantation de MPA) n'a pas touché 60 % des projets réalisés. En revanche, la majorité de l'aide financière a contribué à l'implantation de MPA dans les EESAD. - La mesure visait à implanter des MPA pour contribuer significativement à la rentabilité et à la viabilité des EESAD ainsi qu'au développement de services liés à des activités de la vie quotidienne. L'effet marginal sur le nombre d'heures de service vendues et l'absence d'effet probant sur le chiffre d'affaires suggèrent que la mesure a eu un effet modeste à ces égards.	Ⓑ

3.2 AVIS GÉNÉRAL RÉSULTANT DE L'ÉVALUATION

L'évaluation juge les résultats de la mesure MPA-DEPAR comme étant satisfaisants et à la hauteur des attentes. Cependant, certains constats suggèrent les améliorations suivantes :

- En lien avec la cible 4, et en vue d'implanter davantage de MPA au travers des projets soutenus, il y aurait lieu de promouvoir davantage les deux catégories de services menant à leur implantation, soit les services individualisés définis et les services collectifs définis.
- En lien avec la cible 1, il y aurait lieu de poursuivre le suivi rigoureux réalisé actuellement par la Direction de l'entrepreneuriat collectif, en vue de veiller à ne pas augmenter la part de 34 % du montant d'aide financière actuelle consenti au remboursement des frais et activités de la FCSDSQ.

⁷ À titre d'information complémentaire : l'effet levier de l'aide financière du Ministère est de 0,23 \$. Cet effet est cohérent avec la balise normative du montant maximal de subvention, située à 80 % du montant total.

A — COMPLÉMENTS RELATIFS À DES EXPLICATIONS OU À DES DÉFINITIONS

Définition d'une entreprise en économie sociale

Selon la *Loi sur l'économie sociale* (RLRQ, chapitre E-1.1.1), l'entreprise d'économie sociale exerce des activités économiques à des fins sociales, c'est-à-dire qu'elle vend ou échange des biens et des services non pas dans le but de faire du profit, mais plutôt dans celui de répondre aux besoins de ses membres ou de la communauté qu'il l'accueille. Elle prend la forme d'une coopérative, d'une mutuelle ou d'un organisme à but non lucratif (OBNL)⁸.

Regroupement des régions administratives du Québec

Le regroupement des régions du Québec en trois groupes reprend le classement utilisé par le Ministère dans ses portraits économiques régionaux, dont la plus récente édition (2017) est disponible sur son site Internet⁹. Les régions administratives sont regroupées de la façon suivante :

1. **Régions urbaines** : Capitale-Nationale (03), Montréal (06), Outaouais (07) et Laval (13).
2. **Régions manufacturières** : Saguenay–Lac-Saint-Jean (02), Mauricie (04), Estrie (05), Chaudière-Appalaches (12), Lanaudière (14), Laurentides (15), Montérégie (16) et Centre-du-Québec (17).
3. **Régions ressources** : Bas-Saint-Laurent (01), Abitibi-Témiscamingue (08), Côte-Nord (09), Nord-du-Québec (10) et Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine (11).

Méthode d'évaluation de la mesure

Dans le présent rapport, l'appréciation des résultats est effectuée selon l'échelle suivante :

Degrés	Signification
A	— Le degré A signifie un résultat jugé très satisfaisant. Dans ce cas, la cible est largement dépassée. À cet égard, l'évaluation utilise une grille spécialement conçue pour l'objet évalué. Par exemple, à la cible 1, l'atteinte de ce degré correspond à : au moins 95 % des 102 EESAD bénéficiaires de la mesure et un ancrage dans les 17 régions administratives du Québec.
B	— Le degré B signifie un résultat jugé satisfaisant. Dans ce cas, la cible telle que libellée dans le présent rapport est atteinte. Par exemple, à la cible 1, ce degré correspondrait au constat des conditions suivantes : une majorité d'EESAD bénéficiaire du programme et une bonne couverture régionale de la mesure.
C	— Le degré C signifie un résultat jugé insatisfaisant. Dans ce cas, la cible n'est pas atteinte et cette appréciation suggère une action pour améliorer le résultat. Par exemple, la cible 1 ne serait pas atteinte si l'un des deux résultats visés n'était pas atteint.
D	— Le degré D signifie un résultat jugé très insatisfaisant. Dans ce cas, l'appréciation oblige à une action pour améliorer le résultat. Par exemple, la cible 1 ne serait pas atteinte du tout si les deux résultats visés n'étaient pas atteints.

B — COMPLÉMENTS RELATIFS À DES RÉSULTATS DÉTAILLÉS

En lien avec les cibles 5 et 6, les techniques d'évaluation des retombées de la mesure sur les augmentations du chiffre d'affaires et des ventes supplémentaires d'heures de service des EESAD sont les suivantes :

- Pour chacun des projets soutenus par la mesure, le fichier de données offre une mesure avant le projet et une mesure après le projet du chiffre d'affaires et des ventes d'heures de services de l'EESAD bénéficiaire.
- Dans un premier temps, l'échantillon étant restreint ($n = 99$), nous avons maximisé le nombre d'observations utilisables. À cet égard, les valeurs manquantes ont été compensées à l'aide des coefficients des régressions réalisées entre les chiffres d'affaires et les ventes. Les régressions donnent les résultats suivants :
 - Chiffre d'affaires = $287\,844,3 + 20,8 * \text{ventes d'heures de service} + \varepsilon$; $R^2 = 0,40$; ($p < 0,005$).
 - Ventes d'heures = $13\,846,4 + 0,019 * \text{chiffre d'affaires} + \varepsilon$; $R^2 = 0,40$; ($p < 0,005$).

⁸ [En ligne, le 31 janvier 2018]. www.economie.gouv.qc.ca/entreprise-deconomie-sociale/.

⁹ [En ligne, le 29 novembre 2017]. <https://www.economie.gouv.qc.ca/PortraitRegions2017>.

ANNEXE

COMPLÉMENTS D'INFORMATION

- Dans un deuxième temps, l'estimateur des simples différences a été utilisé pour mesurer les écarts entre les données avant et après projet des chiffres d'affaires et des ventes d'heures de service des EESAD. Les résultats sont les suivants :
 - Chiffre d'affaires : + 12 % d'augmentation en moyenne par EESAD.
 - Ventes d'heures de service : + 13 % de ventes supplémentaires en moyenne par EESAD.
- Dans un troisième temps, puisque l'estimateur des simples différences ne permet pas de mesurer l'effet réellement attribuable à la mesure, il a été choisi, pour résoudre ce problème de réaliser deux régressions sur la différence avant-après du chiffre d'affaires et des ventes d'heures. La variable indépendante a été constituée en dichotomique pour séparer l'échantillon en groupe témoin (les EESAD qui n'ont pas implanté de MPA) et en groupe exposé (les EESAD qui ont implanté une MPA). Les résultats indiquent que la mesure n'a pas d'effet statistiquement significatif sur le chiffre d'affaires ($F = 0,9$, n. s., $P = 0,33$) et qu'elle a un effet de 1 % sur l'augmentation des ventes d'heures ($R^2 = 0,08$, $F = 7,2$, $P < 0,05$). Autrement dit, l'augmentation de 12 % du chiffre d'affaires des EESAD est causée par d'autres facteurs que la mesure MPA-DEPAR et l'augmentation de 13 % des ventes d'heures est causée à 1 % par la mesure et à 12 % par d'autres facteurs.

En lien avec la cible 1 :

Tableau 1.B — Répartition de l'aide financière autorisée, des projets et des EESAD selon les régions

Régions urbaines	Nombre d'EESAD	Projets	Total de l'aide financière
— 03 Capitale-Nationale	8	122	565 158
— 06 Montréal	9	79	100 964
— 07 Outaouais	4	22	5 806
— 13 Laval	1	22	24 549
<i>Sous-total des régions urbaines</i>	22	245	696 481 \$
Régions manufacturières			
— 02 Saguenay–Lac-Saint-Jean	5	62	67 918
— 04 Mauricie	7	76	37 484
— 05 Estrie	6	113	90 575
— 12 Chaudière-Appalaches	8	110	107 395
— 14 Lanaudière	5	55	60 707
— 15 Laurentides	6	38	25 503
— 16 Montérégie	10	72	63 259
— 17 Centre-du-Québec	5	46	42 274
<i>Sous-total des régions manufacturières</i>	52	572	495 115 \$
Régions ressources			
— 01 Bas-Saint-Laurent	8	48	49 482
— 08 Abitibi-Témiscamingue	7	47	35 147
— 09 Côte-Nord	5	31	23 772
— 10 Nord-du-Québec	1	3	02 422
— 11 Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine	4	13	17 046
<i>Sous-total des régions ressources</i>	25	142	127 869 \$
TOTAL GÉNÉRAL	99	959	1 319 464 \$

C – COMPLÉMENTS RELATIFS AUX CATÉGORIES DE SERVICES

En lien avec la cible 4 :

Tableau 1.C Répartition de l'aide financière autorisée et des projets selon les catégories de services

Catégories de services	Projets	Total de l'aide financière
– Services individualisés définis	166	493 808
– Services collectifs définis	264	222 790
– Services individualisés en continu	449	149 370
– Services de formation	71	88 233
– Coordination du projet MPA-DEPAR	3	159 670
– Intervention réseau	3	81 161
– Frais de gestion	3	124 433
TOTAL	959	1 319 465 \$

