



Western Economic Diversification Canada Diversification de l'économie
de l'Ouest Canada

Évaluation de l'Initiative pour les femmes entrepreneurs

DIVERSIFICATION DE L'ÉCONOMIE DE L'OUEST CANADA

Planification et programmes

Le janvier 2014

Table des matières

RÉSUMÉ.....	1
SECTION 1 – INTRODUCTION.....	1
1.1 Remerciements	1
1.2 Contexte	1
1.3 Contexte de l'évaluation	2
SECTION 2 – ÉVALUATION : APPROCHE, CONCEPTION ET MÉTHODE	1
2.1 Activités menées dans le cadre de l'évaluation	1
2.2 Limites de la méthode	5
SECTION 3 – PERTINENCE	1
3.1 Le programme répond-il à un besoin continu?	1
3.2 Harmonisation avec les priorités du Ministère et du gouvernement fédéral	4
3.3 Conformité aux rôles et aux responsabilités du gouvernement fédéral	4
SECTION 4 – RENDEMENT : ATTEINTE DES RÉSULTATS ESCOMPTÉS.....	1
4.1 Constatations générales	1
4.2 Mesure du rendement	2
SECTION 5 – RENDEMENT – EFFICIENCE ET ÉCONOMIE	1
5.1 Économie	1
5.2 Efficience	2
5.3 Rapport coût-efficacité	3
5.4 Pratiques exemplaires, leçons tirées et améliorations possibles	4
SECTION 6 – CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS	1
6.1 Conclusion	1
6.2 Recommandations	2

RÉSUMÉ

Introduction

L'Initiative pour les femmes entrepreneurs (IFE) a été lancée en 1995 dans le but de soutenir la création et la croissance d'entreprises dirigées par des femmes, de favoriser le travail autonome et le démarrage d'entreprises et, en fin de compte, de promouvoir l'égalité économique entre les hommes et les femmes.

Dans le cadre de l'IFE, des organismes sans but lucratif ont été mis en place dans les quatre provinces de l'Ouest. Ces organismes sont constitués en société et reçoivent des fonds d'exploitation et un fonds de prêts du Ministère. Chaque organisme est dirigé par son propre conseil d'administration et propose des prêts et des services adaptés aux besoins particuliers des femmes de la région. La plus récente entente de financement quinquennale a pris fin le 31 mars 2010 et depuis cette date, les ententes de financement sont renouvelées sur une base annuelle. Chacun des organismes reçoit chaque année 975 000 dollars en fonds d'exploitation, et le fonds de prêts totalisait plus de 20,1 millions de dollars au 31 mars 2012.

La présente évaluation porte sur la pertinence et le rendement de l'IFE sur une période de cinq exercices, soit de 2008-2009 à 2012-2013. Dans le cadre de l'évaluation, on a examiné de multiples sources de données, examiné des documents, des publications, des dossiers et des bases de données, analysé des programmes comparables, mené des entrevues auprès d'intervenants clés, des sondages auprès des clientes et des discussions en groupe. Pendant la période visée par l'étude, les organismes mettant en œuvre l'IFE ont approuvé des demandes de prêts totalisant 25,6 millions de dollars, et environ 17 403 clientes ont bénéficié des services offerts.

Pertinence – Le programme répond-il à un besoin continu?

Chez les entrepreneurs, les femmes sont sous-représentées. De toutes les petites et moyennes entreprises en activité au Canada en 2007, environ 16 % appartenaient en majorité à des femmes, et ce pourcentage avait peu changé depuis 2001. Les publications et résultats d'entrevue examinés dans le cadre de la présente évaluation confirment l'efficacité avec laquelle les programmes ciblés répondent aux besoins des entrepreneures. L'efficacité des programmes non ciblés n'a pas fait l'objet d'une étude complète¹.

L'IFE vient combler un vide important dans l'offre de programmes de formation, de services de soutien aux entreprises et de mesures d'aide financière pour les entrepreneures. Plus de la moitié (53 %) des clientes ayant reçu un prêt estiment qu'elles n'auraient probablement pas pu obtenir du financement d'autres sources.

¹ Pour déterminer de façon concluante la nécessité des programmes ciblés, il faut connaître l'efficacité des services non ciblés qui s'adressent aux entrepreneures.

Environ les deux tiers des entreprises dont la demande de prêt n'a pas été approuvée dans le cadre de l'IFE ont dit avoir obtenu du financement d'autres sources; toutefois, la plupart de ces clientes ont affirmé qu'elles avaient dû réduire leurs activités ou que le démarrage ou l'expansion de leur entreprise avait été retardé.

Pertinence – Harmonisation avec les priorités du Ministère et du gouvernement fédéral

L'IFE contribue au développement et à la diversification de l'économie de l'Ouest canadien, le résultat stratégique du Ministère, et concorde aux priorités du gouvernement fédéral exposées dans le document *Avantage Canada : Bâtir une économie forte pour les Canadiens*.

Pertinence – Conformité aux rôles et responsabilités du gouvernement fédéral

Selon plus de 90 % des intervenants clés, l'IFE cadre avec les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral. Elle s'inscrit bien dans le mandat du Ministère au titre de la diversification de l'économie de l'Ouest canadien. Une petite minorité d'intervenants clés remet en question l'utilité de l'IFE et croit que le rôle du gouvernement consiste à encourager la diversification, et non à soutenir un groupe ou des groupes d'intérêts particuliers.

Rendement – Atteinte des résultats escomptés

La hausse des revenus, la création d'emplois et le démarrage d'entreprises sont au nombre des retombées à court terme du programme. Parmi les clientes des services autres que les prêts, 70 % sont satisfaites des services reçus, et 35 % signalent que les services dont elles ont bénéficié leur permettront d'accroître la compétitivité de leur entreprise. Sur 96 clientes des services de prêts, 69 % disent que le financement a permis à leur entreprise de survivre, et la plupart des clientes des services autres que les prêts estiment que les services ont joué un rôle important, mais pas essentiel, dans le démarrage ou l'expansion de leur entreprise. À moyen terme, les clientes estiment que si le programme ne les avait pas aidées, leurs revenus actuels seraient de 44 % inférieurs; au moins 43 % des clientes disent qu'elles ont amélioré leurs pratiques d'affaires grâce au programme, et au moins 16 % déclarent que l'aide reçue leur a permis d'accroître la capacité d'exportation de leur entreprise. Entre 1995 et 2011, le nombre de travailleuses autonomes dans l'Ouest canadien a crû de 27 %, une tendance qui reflète un des objectifs ultimes du programme, soit l'augmentation du travail autonome et du démarrage d'entreprise. En favorisant le démarrage d'entreprise et la survie des entreprises, le programme devrait contribuer à un autre objectif à long terme, soit l'établissement et l'expansion d'entreprises contrôlées intégralement ou majoritairement par des femmes. Il est difficile de mesurer la contribution du programme à l'atteinte du troisième objectif ultime qu'est l'égalité économique entre les hommes et les femmes.

Voici les facteurs contribuant au succès de l'IFE : personnel compétent et dévoué, crédibilité des organismes mettant en œuvre l'IFE, approche des organismes à l'égard de la conception et de la prestation des services, soutien du Ministère, objectifs et structures de gouvernance bien définis. Les clientes apprécient les mesures de soutien faciles d'accès, l'excellent site Web et la variété des services offerts (information, mentorat, formation). Les facteurs qui nuisent à l'atteinte des résultats sont les ressources limitées, les ententes à court terme avec le Ministère, le bas niveau du financement de contrepartie, l'absence de services dans certaines collectivités, le manque de souplesse des services, en particulier les conditions de prêt, l'expertise limitée du personnel et la compréhension restreinte de certains types d'entreprises et de certaines industries. Les facteurs externes pouvant influencer sur le succès de l'IFE qui ont été le plus souvent cités sont l'état général de l'économie et la reconnaissance publique de la nécessité et de la valeur des services.

Rendement – Efficience et économie

Selon les données recueillies, le programme est exécuté avec un souci d'économie et d'efficience :

- Le Ministère examine les rapports annuels pour vérifier si les résultats des organismes sont conformes aux attentes et s'ils respectent les normes minimales de rendement. Pendant la période visée par l'étude, un seul organisme n'est pas parvenu une année à atteindre l'objectif fixé au regard des prêts. En ce qui concerne l'efficience du Ministère, au plus un équivalent temps plein a appuyé les quatre organismes de l'IFE, lesquels ont reçu au total un financement annuel de 3,9 millions de dollars.
- Chaque année (de 2008 à 2012), en moyenne, les organismes de l'IFE ont dispensé en tout 5 983 services de conseils aux entreprises et 38 501 services d'information, et ils ont approuvé 114 demandes de prêt. Une répartition des coûts qu'ont entraînés les prêts ou les services exigerait des données plus détaillées sur les coûts que celles dont nous disposons. Les organismes de l'IFE ont déboursé en tout plus de 25 millions de dollars en prêts et créé 2 384 emplois. Cela équivaut à un emploi pour chaque tranche de 10 737 \$ prêtés, et à 5,3 emplois par prêt, soit mieux que les 2,5 emplois créés pour chaque prêt accordé par le Programme de financement des petites entreprises d'Industrie Canada². L'Initiative a aussi mieux réussi que le Programme de développement des collectivités du Ministère, qui a créé en moyenne un emploi pour chaque tranche de 13 688 \$ prêtés, et 3,6 emplois par prêt pour la même période de cinq ans.
- Pour chaque dollar prêté par les organismes de l'IFE, 1,03 \$ a été accordé par d'autres sources que le Ministère au moment du prêt. À titre de comparaison,

² Industrie Canada. *Loi sur le financement des petites entreprises du Canada : Rapport annuel 2010-2011*, consulté en ligne le 21 septembre 2012 à <http://www.ic.gc.ca/eic/site/csbfp-pfpec.nsf/fra/la03089.html>.

l'Initiative Femmes en affaires de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique fait état de 0,39 \$.

- Les clientes estiment que leurs revenus auraient été de 44 % inférieurs si elles n'avaient pas reçu le soutien du programme.
- L'IFE est reconnue comme étant une « pratique exemplaire », en ce sens qu'il s'agit d'un guichet unique de services de soutien pour les entrepreneures et que le modèle de fonctionnement est rentable et fondé sur des données de recherche. Même si l'IFE offre un bon rapport qualité-prix, les organismes de l'IFE peuvent améliorer leurs efforts de collaboration et de partenariat. Pour obtenir des ressources et étendre leurs activités aux collectivités rurales, les organismes de l'IFE devraient intensifier leurs efforts de collaboration, établir des services d'aiguillage, mieux coordonner les programmes de façon à éviter les recouvrements et veiller à ce que toutes les femmes aient accès aux services.
- Le programme a besoin de ressources, et des changements doivent être apportés aux modalités de son financement pour permettre la planification des services et assurer leur viabilité. Il faut également approfondir la recherche pour vérifier que le programme est adapté aux besoins et qu'il permet de soutenir le plus efficacement possible les entrepreneures. L'accès aux services pour les clientes pourrait être amélioré en assouplissant les exigences pour les demandes de prêts, en offrant plus de services en ligne ou en proposant de la formation et des séminaires à différents moments et à divers endroits.

Recommandations

L'analyse des données recueillies dans le cadre de l'évaluation nous amène à formuler les recommandations suivantes :

Recommandation n° 1 : Le Ministère devrait envisager de conclure des ententes de contribution à plus long terme avec les organismes mettant en œuvre l'IFE afin de faciliter la planification des services.

Recommandation n° 2 : Le Ministère devrait travailler de concert avec les organismes mettant en œuvre l'IFE pour continuer d'améliorer le programme et faire en sorte qu'il réponde toujours aux besoins des entrepreneures.

Section 1 – Introduction

1.1 Remerciements

Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DEO) tient à remercier tous les intervenants clés et les participants au sondage qui ont généreusement donné de leur temps et transmis leurs connaissances dans le cadre de l'évaluation de l'Initiative pour les femmes entrepreneurs. Sans leur participation et leurs observations, le présent rapport n'aurait pas pu voir le jour. Les évaluateurs remercient également les experts-conseils de Ference Weicker & Company Ltd. qui ont interviewé les intervenants clés et réalisé le sondage.

1.2 Contexte

Les femmes chefs d'entreprise jouent un rôle de plus en plus important dans l'économie canadienne depuis les 30 dernières années. Cependant, elles ont encore beaucoup de difficulté à obtenir le financement et les services nécessaires pour faire croître leur entreprise. Pour combler ces lacunes, DEO a créé l'Initiative pour les femmes entrepreneurs (IFE) en 1995 afin de soutenir la création et l'expansion d'entreprises dirigées par des femmes et, en fin de compte, de favoriser l'égalité économique entre les hommes et les femmes.

Dans le cadre de l'IFE, des organismes sans but lucratif ont été mis en place dans les quatre provinces de l'Ouest. Chaque organisme est dirigé par son propre conseil d'administration. Les organismes sont constitués en société et reçoivent des contributions annuelles non remboursables de DEO pour couvrir les frais généraux de fonctionnement et leur permettre de mener à bien deux types d'activités :

- 1) **Services** : dispenser des services d'affaires, de conseils, de formation et d'information aux femmes qui souhaitent démarrer ou élargir une entreprise. Les entreprises bénéficiant de ces services doivent être contrôlées intégralement ou majoritairement par des femmes.
- 2) **Prêts** : accorder des prêts pouvant aller jusqu'à 150 000 \$ aux femmes qui souhaitent démarrer, ou qui exploitent déjà, une entreprise. Les prêts sont approuvés par les conseils d'administration des organismes.

Ces organismes sont membres du Réseau de services aux entreprises de l'Ouest canadien du Ministère et forment des partenariats avec d'autres membres du Réseau. Grâce à ces partenariats et à des alliances avec d'autres associations, chaque organisme peut offrir des ressources adaptées aux besoins particuliers des femmes de la région. Les bureaux sont situés à Kelowna, à Calgary, à Edmonton, à Saskatoon, à Regina et à Winnipeg.

La plus récente entente de financement quinquennale est arrivée à terme le 31 mars 2010 et, depuis, les ententes de financement sont renouvelées sur une base annuelle. Les services votés du Ministère permettent de soutenir les organismes de l'IFE.

Les fonds d'exploitation approuvés par organisme depuis la création du programme jusqu'au 31 mars 2013 sont indiqués dans le tableau ci-après.

	Fonds d'exploitation, par organisme, par année	Total des fonds d'exploitation, tous les organismes, de 1995 à 2013
1995-2000	850 000 \$	17 000 000 \$
2000-2005	875 000 \$	17 500 000 \$
2005-2010	975 000 \$	19 500 000 \$
2010-2011	975 000 \$	3 900 000 \$
2011-2012	975 000 \$	3 900 000 \$
2012-2013	975 000 \$	3 900 000 \$
Total	16 425 000 \$	65 700 000 \$

Entre la date de mise sur pied du programme et le 31 mars 2012, DEO a versé aux organismes de l'IFE plus de 17,4 millions de dollars sous la forme de fonds de prêts leur permettant de consentir des prêts à remboursement conditionnel à des entrepreneures. Voici les montants de ces fonds de prêts :

Province	Fonds de prêts, par organisme (de 1995 à 2012)
Colombie-Britannique	4 209 140 \$
Alberta	5 000 000 \$
Saskatchewan	5 000 000 \$
Manitoba	3 278 756 \$
Total	17 487 896 \$

La valeur totale des fonds de prêts se chiffrait à plus de 20,1 millions de dollars au 31 mars 2012.

Jusqu'en 2009, les fonds d'exploitation de l'IFE provenaient des autorisations du Programme de diversification de l'économie de l'Ouest, alors que les fonds de prêts étaient puisés à même les autorisations de l'IFE. Pour faciliter l'évaluation, les fonds d'exploitation et les fonds de prêts ont été regroupés sous les autorisations de l'IFE en 2009. À l'heure actuelle, les organismes de l'IFE doivent rendre des comptes au gouvernement selon les modalités précisées dans l'entente de contribution conclue avec DEO. L'information complète concernant l'admissibilité et la gouvernance figure dans les modalités de l'IFE³.

1.3 Contexte de l'évaluation

Le cadre de mesure du rendement de l'IFE a servi de base à l'évaluation, laquelle couvre les exercices 2008-2009 à 2012-2013. L'IFE a déjà fait l'objet de deux évaluations, en 1998 et en 2004, de deux évaluations des répercussions, en 2002 et 2008, et d'une vérification en 2008. En outre, les deux évaluations du Programme de diversification de l'économie de l'Ouest, en 2003 et 2008, englobaient le volet exploitation de l'IFE. L'évaluation des répercussions de 2008 a confirmé que le programme atteignait les

³ Modalités du programme de contribution appelé Initiative pour les femmes entrepreneures : <http://www.wd.gc.ca/fra/11984.asp>.

résultats escomptés, et la vérification de 2008 a révélé que le programme faisait l'objet d'une surveillance adéquate. Le fait que le programme a été bien étudié et n'a subi aucun changement important au cours des cinq dernières années porte à croire que l'évaluation présente un risque faible, et la conception de l'évaluation, les méthodes utilisées et les données ont été calibrées en conséquence.

Portée et objectifs de l'évaluation

L'évaluation de l'IFE se conforme à la *Politique sur l'évaluation* de 2009 du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) du Canada, et à la *Norme d'évaluation pour le gouvernement du Canada*. Comme l'exige la *Politique sur l'évaluation* du SCT, la totalité des dépenses de programmes directes doivent être évaluées tous les cinq ans. L'évaluation de l'IFE figurait au plan d'évaluation pluriannuel (2011-2016) de Diversification de l'économie de l'Ouest Canada.

L'évaluation avait pour objectif de rendre compte à la direction et au SCT de la pertinence et du rendement de l'IFE, comme le veut la *Politique sur l'évaluation* de 2009 du SCT. Elle a aussi permis d'établir dans quelle mesure l'IFE a aidé les petites et moyennes entreprises exploitées par des femmes à prendre de la vigueur, et contribué au développement et à la diversification de l'économie de l'Ouest du Canada.

Questions d'évaluation	
Pertinence	
<ul style="list-style-type: none"> ● L'IFE répond-elle à un besoin continu? ● L'IFE est-elle conforme aux priorités du Ministère et du gouvernement fédéral? ● L'IFE cadre-t-elle avec les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral? 	
Rendement	
Atteinte des résultats escomptés	<p>Extrants Dans quelle mesure le programme a-t-il produit les extrants escomptés sur le plan des prêts et des services fournis aux entreprises?</p> <p>Résultats Dans quelle mesure le programme a-t-il atteint les objectifs escomptés, à savoir :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● augmentation de la compétitivité et de la productivité des petites et moyennes entreprises; ● intensification des investissements dans des entreprises ciblées de l'Ouest canadien; ● renforcement des petites et moyennes entreprises contrôlées en totalité ou en majorité par des femmes dans l'Ouest canadien pour qu'elles aient la capacité de demeurer concurrentielles sur les marchés internationaux; ● augmentation du nombre de travailleuses autonomes et du nombre de nouvelles entreprises dirigées par des femmes; ● création et expansion d'entreprises contrôlées intégralement ou majoritairement par des femmes; ● plus grande égalité économique entre les hommes et les femmes; ● développement et diversification de l'économie de l'Ouest canadien. <p>Facteurs de réussite Quels sont les facteurs qui ont facilité ou freiné l'atteinte des résultats du programme?</p> <p>Résultats inattendus Le soutien du Ministère à l'innovation a-t-il eu des résultats inattendus (positifs ou négatifs)?</p>
Efficience et économie	<ul style="list-style-type: none"> ● L'IFE produit-elle les résultats escomptés de la façon la plus économique possible? ● Dans le cadre de l'IFE, l'efficience avec laquelle les activités sont réalisées et les produits fournis est-elle optimale?

Section 2 – Évaluation : approche, conception et méthode

Le modèle logique qui sous-tend cette évaluation axée sur la théorie a été élaboré par les gestionnaires de programme dans le cadre de la stratégie de mesure du rendement. La conception de l'évaluation et les méthodes employées ont été calibrées en fonction du faible risque que présente le travail. Compte tenu des objectifs de l'étude, on a jugé qu'il était pertinent et suffisant de recourir à un cadre de recherche non expérimental assorti de sources de données multiples. Les sources et la quantité de données ont été limitées autant qu'il était possible de le faire sans compromettre la fiabilité et le caractère suffisant des données. Une société d'experts-conseils mandatée par DEO a interviewé des intervenants clés, réalisé un sondage et organisé des discussions en groupe, puis le groupe responsable de l'évaluation a analysé les données de toutes les sources et fait état des constatations dans un rapport final. Afin d'optimiser l'objectivité et la pertinence des conclusions, l'évaluation a été effectuée en consultation avec les gestionnaires du programme.

2.1 Activités menées dans le cadre de l'évaluation

Consultations préliminaires

Des consultations préliminaires ont été menées auprès du personnel ministériel régional et des directeurs généraux des organismes de l'IFE, dans le but de discuter de la méthode d'évaluation et de dresser une liste exhaustive des clientes et intervenants clés à interviewer. Le cadre d'évaluation a été examiné par les gestionnaires du programme et la haute direction du Ministère. Ces consultations ont permis d'obtenir des données préliminaires.

Examen de la documentation

Dans le cadre de l'évaluation, quatre types de documents ont été examinés :

- documents généraux (p. ex. présentations au Conseil du Trésor, modalités du programme, stratégie de mesure du rendement du programme, sites Web, documents décrivant l'historique, la raison d'être et le modèle théorique du programme);
- rapports du Ministère⁴;
- rapports et dossiers relatifs au programme (p. ex. site Web et bases de données du Ministère, dossiers régionaux, rapports trimestriels régionaux, rapports sur le rendement);

⁴ Plusieurs rapports ont été examinés aux fins de l'évaluation : 1) Jim August Consultants/Management Exchange, Inc., *Evaluation Study of the Women's Enterprise Initiative*, 1998; 2) Equinox Management Consultants Ltd., *An Analysis of the Impact of the Women's Enterprise Initiative*, 2002; 3) Goss Gilroy Inc., *Évaluation de l'Initiative pour les femmes entrepreneurs*, 2004; 4) Ference Weicker & Company Ltd., *Évaluation des répercussions de l'Initiative pour les femmes entrepreneurs (IFE)*, 2008; 5) KPMG, *Vérification de l'Initiative pour les femmes entrepreneurs*, 2008.

- documentation sur les besoins des entrepreneures et les pratiques exemplaires connexes.

Examen des dossiers

Organismes de l'Initiative pour les femmes entrepreneurs

Dans le cadre de l'évaluation, on a examiné toute l'information contenue dans les bases de données du Ministère (le Portail de projets et le système financier GX) et tous les dossiers papier des organismes de l'IFE pour la période allant d'avril 2008 jusqu'à la fin du processus d'examen des dossiers, en juin 2012. La stratégie de mesure du rendement faisait état de deux sous-programmes (anciennement des sous-activités de programme) : 1) amélioration de la productivité des entreprises; 2) accès au capital.

Les organismes de l'IFE ont également reçu du financement additionnel pour entreprendre des activités (ou projets) non couvertes par les fonds d'exploitation. Entre le 1^{er} avril 2008 et juin 2012, quatre projets ont été approuvés, totalisant 700 550 \$ en financement du Ministère. Trois de ces projets, dont le financement a été approuvé en avril 2008, s'inscrivaient dans le sous-programme « Amélioration de la productivité des entreprises » et sont maintenant terminés. Le premier projet était une initiative éducative d'une journée sur la croissance des entreprises appartenant à des femmes, le deuxième était la conférence « Women's Business Blaster », et le troisième, la publication de *New Pioneers*, un ouvrage qui dresse le profil de 100 entrepreneures de la Colombie-Britannique. Le quatrième projet, approuvé en mars 2010, était toujours en cours au moment de la présente évaluation. Il s'agit d'un programme de certification qui vise à aider les entrepreneures à accéder aux programmes de diversification des fournisseurs et aux chaînes d'approvisionnement mondiales.

Analyse comparative

L'analyse comparative consistait à examiner des programmes similaires, les pratiques exemplaires en matière de soutien de l'entrepreneuriat féminin et d'autres rapports d'évaluation. Voici précisément les sources qui ont alimenté l'analyse des pratiques exemplaires et des leçons tirées :

- Meilleures pratiques pour les femmes chefs d'entreprise au Canada*** : Le document présente [TRADUCTION] « un échantillon des programmes canadiens visant à soutenir le démarrage et la croissance d'entreprises dirigées par des femmes au Canada ». L'échantillon englobe 11 programmes et organismes⁵.
- Best Practices in Supporting Women's Entrepreneurship in the United States: A Compendium of Public and Private Sector Organizations and Initiatives*** : Il s'agit d'une [TRADUCTION] « analyse de 24 organismes et initiatives

⁵ Foundation of Canadian Women Entrepreneurs. *Meilleures pratiques pour les femmes chefs d'entreprise au Canada*, mai 2004.

- choisis qui offrent un soutien exceptionnel aux entreprises appartenant à des femmes et qui ont une vaste portée aux États-Unis »⁶.
- iii. **Bonnes pratiques dans la promotion de l'entrepreneuriat féminin** : Cette publication « fournit une vue d'ensemble des actions et mesures de soutien spécifiques adoptées par les administrations nationales des États membres de l'Union européenne et des pays de l'AELE/EEE en vue de promouvoir l'entrepreneuriat féminin, notamment dans les domaines de la création d'entreprises, du financement, de la formation, du mentorat, de l'information, du conseil ou de la consultance et de la mise en réseau ». Les auteurs ont recensé 132 actions et mesures de soutien dans l'Union européenne, l'Association européenne de libre-échange (AELE) et l'Espace économique européen (EEE)⁷.
 - iv. **Évaluation de la sous-activité de programme Entrepreneurship et perfectionnement des compétences en affaires de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique** : Cette évaluation portait sur plusieurs initiatives à l'appui du perfectionnement des compétences en affaires, dont l'Initiative Femmes en affaires.
 - v. **Évaluation des répercussions de l'Initiative pour les femmes entrepreneurs (2008)**.

Entrevues avec les intervenants clés

La société d'experts-conseils a élaboré les questionnaires et les a soumis à un test préliminaire. Elle a ensuite interviewé individuellement les intervenants clés par téléphone. La plupart des intervenants ont été sélectionnés en fonction de leur connaissance du programme et du rôle qu'ils jouent dans sa prestation. La société d'experts-conseils a interviewé 28 intervenants clés, répartis comme suit :

- Quatre intervenants du Ministère (trois directeurs régionaux et un gestionnaire de l'administration centrale). Deux d'entre eux sont engagés dans l'IFE depuis près de 10 ans. Les huit directeurs et gestionnaires du Ministère qui connaissent le mieux le programme et qui sont le plus engagés dans l'IFE ont initialement été invités à participer à l'entrevue.
- Neuf membres du personnel et des conseils d'administration des organismes de l'IFE. Dans chaque région, le directeur général et au moins un membre du conseil d'administration choisi au hasard ont été interviewés. Tous étaient engagés dans l'IFE depuis au moins cinq ans.
- Neuf représentants du Réseau de services aux entreprises de l'Ouest canadien. Les participants provenaient des quatre régions et représentaient les centres de services Entreprises Canada (trois personnes), les sociétés d'aide au développement des collectivités (quatre personnes) et les organisations

⁶ The National Women's Business Council, *Best Practices in Supporting Women's Entrepreneurship in the United States: A Compendium of Public and Private Sector Organizations and Initiatives*, 2004.

⁷ Austrian Institute for Small Business Research, *Bonnes pratiques dans la promotion de l'entrepreneuriat féminin*, 2002.

francophones à vocation économique (deux personnes). Les personnes interviewées connaissaient l'IFE en raison de partenariats, de locaux partagés ou de clients (aiguillage).

- Deux représentants d'autres ministères. Un des représentants provenait d'un autre ministère du gouvernement fédéral, et l'autre d'un gouvernement provincial. Les deux participants connaissaient très bien l'IFE.
- Deux partenaires financiers. Les deux partenaires ont été choisis en fonction de leur connaissance du programme et du rôle qu'ils jouent dans sa prestation.
- Deux experts en matière d'entrepreneuriat féminin. Le personnel du Ministère a ciblé ces deux personnes parce qu'elles connaissent bien le programme et les difficultés auxquelles sont confrontées les femmes chefs d'entreprise au Canada.

Sondage auprès des clientes

Les organismes de l'IFE ont fourni des listes exhaustives de noms et de coordonnées de clientes ayant reçu des conseils, de la formation ou un prêt. La liste globale comportait 17 403 noms de clientes, mais dans certains cas, les coordonnées étaient inexactes. La société d'experts-conseils a pu joindre 584 des 649 clientes des services de prêts figurant sur la liste, et 124 d'entre elles (21 %) ont rempli le sondage. Parmi les 2 000 clientes des services autres que les prêts qui ont été choisies au hasard (500 dans chaque province), 1 651 ont été jointes et 145 (8 %) ont répondu au sondage. Au total, 269 clientes (12 %) ont répondu au sondage. Le taux de réponse était de 7 % en Alberta, 11 % en Saskatchewan, 12 % au Manitoba et 16 % en Colombie-Britannique. Le questionnaire a été soumis à un test préliminaire puis affiché sur un site Web réservé. Les participantes pouvaient également recevoir le questionnaire par courriel, par télécopieur ou encore par la poste. Dans le but d'accroître le taux de réponse, la société d'experts-conseils a fait au moins trois tentatives de suivi auprès des non-répondantes, par courriel et par téléphone. Les experts-conseils ont insisté davantage auprès des clientes des services de prêts, parce que les prêts augmentent généralement plus l'activité économique que les autres services, comme la formation. Nous avons exclu les clientes ayant présenté des demandes de renseignements, car ces prises de contact généralement ponctuelles ne permettent pas de se familiariser suffisamment avec les organismes de l'IFE pour formuler des réponses éclairées.

L'échantillon comprenait aussi 22 clientes représentant des entreprises dont la demande de prêt n'a pas été approuvée. Parmi ces clientes, huit ont répondu à un sondage en ligne et 14 ont été interviewées par téléphone. En tout, neuf étaient en Colombie-Britannique, cinq en Saskatchewan, quatre en Alberta et quatre autres au Manitoba. Le taux de réponse des entreprises dont la demande de prêt a été refusée était de 15 %.

Discussions en groupe

En avril 2013, les experts-conseils ont organisé des discussions en groupe dans chacune des quatre régions. Les participants ont été sélectionnés d'après leur connaissance du

programme, le rôle qu'ils jouent dans sa prestation et leur connaissance des besoins des petites et moyennes entreprises de la région. Au total, 39 personnes ont participé aux quatre discussions en groupe, soit quatre représentants du Ministère, 16 représentants des organismes de l'IFE (employés et membres des conseils d'administration) et 19 représentants de partenaires régionaux et d'autres organismes. Les groupes de discussion comptaient entre 8 et 11 participants.

Un expert-conseil a présenté aux participants les résultats des recherches et a ensuite animé la discussion. L'exercice avait pour objectif d'examiner et de valider les résultats préliminaires.

2.2 Limites de la méthode

Études de cas

Les études de cas sont fondées sur des échantillons non probabilistes de projets choisis en vue de faire une étude approfondie dans un but particulier. Dans le cadre de la présente évaluation, nous avons choisi de ne pas réaliser d'études de cas et de plutôt sonder un vaste groupe de clientes et organiser des discussions en groupe.

Entrevues avec les intervenants clés

Les réponses de certains participants peuvent être biaisées. Pour réduire au maximum le biais, nous avons fait appel à des intervieweurs qualifiés qui : 1) ont présenté aux participants l'objectif, la conception et les méthodes sur lesquelles reposait l'évaluation, en plus de les rassurer quant au caractère strictement confidentiel des réponses fournies; 2) ont réalisé les entrevues par téléphone; 3) ont demandé aux répondants de justifier les scores attribués, notamment en fournissant une description des activités particulières. Les résultats tirés de ces entrevues ont été validés dans le cadre de discussions en groupe. De plus, comme la moitié des personnes interviewées au sein du Ministère géraient depuis peu de temps seulement les dossiers régionaux et ne connaissaient pas bien le fonctionnement du programme en raison de changements ministériels récents dans la gestion de l'IFE, on a demandé aux membres du personnel du Ministère de parler en termes plus généraux de l'incidence du programme dans leur région et des obstacles anticipés. Enfin, bien que la plupart des intervenants clés étaient en mesure de nommer d'autres organismes et programmes semblables à l'IFE, certains ont eu de la difficulté à commenter les différences ou les similitudes entre les programmes parce qu'ils n'étaient pas bien au fait des services précis offerts par ces autres organismes. Dans ces cas, les intervieweurs rappelaient aux participants les objectifs généraux de l'IFE et des autres programmes régionaux.

Entrevues et sondages auprès des promotrices

Le taux de réponse variait d'une question du sondage à l'autre. Les questions financières, en particulier les questions sur les revenus (p. ex. les revenus de l'entreprise dans l'année avant qu'elle ne reçoive l'aide, les revenus de l'année précédente ou les revenus de l'année en cours), étaient associées aux taux de réponse les plus faibles parce que

les clientes hésitaient à fournir des données financières (surtout en ligne) ou ne se rappelaient pas des données financières des années antérieures. Parmi les 107 clientes des services de prêt dont l'entreprise est active aujourd'hui, 74 ont communiqué toutes leurs données financières (revenus, employés, salaires et exportations). Parmi les 67 clientes des services autres que les prêts dont l'entreprise est active aujourd'hui, 50 ont fourni toutes leurs données financières. Il y a également une possibilité d'erreur due à la non-réponse : les clientes dont l'entreprise est actuellement active, qui ont reçu des services plus importants (p. ex. des prêts plus élevés) ou qui sont plus satisfaites des services obtenus peuvent être relativement plus enclines à répondre. Pour remédier à ce problème, les experts-conseils ont fait un suivi après des non-répondantes, y compris les entreprises dont la demande de prêt n'a pas été approuvée. Parmi les clientes des services de prêts, celles qui ont fourni leurs données financières sont généralement représentatives de la population globale en ce qui a trait à la valeur des prêts; par exemple, la valeur moyenne des prêts accordés à ces clientes s'élevait à 61 378 \$, ce qui est similaire à la valeur moyenne des prêts consentis par les quatre organismes au cours de la dernière année, soit 56 498 \$. Par ailleurs, les données financières des clientes des services de prêts sont comparables aux données recueillies lors de l'évaluation des répercussions de l'IFE de 2008, dans le cadre de laquelle un plus grand nombre de clientes avaient été sondées.

Groupes de discussion

Les groupes de discussion servent à valider et à interpréter les résultats de l'évaluation. Les discussions reflètent l'opinion des participants et ne sont pas nécessairement représentatives de l'opinion de l'ensemble des personnes engagées dans le programme.

Efficienc e et économie

Les données détaillées sur les coûts nécessaires pour effectuer une analyse plus exhaustive des résultats d'efficience et d'économie n'étaient pas disponibles. À titre d'exemple, le Ministère accorde aux organismes de l'IFE un financement de base afin qu'ils dispensent des services et attribuent des prêts; la ventilation des dépenses par catégorie d'activités (services ou prêts) n'est pas disponible. Par conséquent, certaines observations sont des estimations ou reposent sur des opinions.

Attribution

Il est difficile de mesurer les effets à long terme du programme sur le renforcement des petites et moyennes entreprises et sur la promotion de l'égalité des sexes, parce que de nombreux facteurs contribuent à ces résultats. Une analyse axée sur la contribution a permis d'estimer la mesure selon laquelle le programme contribue à l'atteinte de ses résultats à long terme, comme le développement et la diversification de l'économie de l'Ouest canadien.

Section 3 – Pertinence

3.1 Le programme répond-il à un besoin continu?

Les femmes représentent une proportion importante des entrepreneurs, mais elles sont encore sous-représentées. En 2007, environ 16 % des petites et moyennes entreprises du Canada étaient contrôlées majoritairement par des femmes, et près de 50 % comptaient au moins une femme parmi les propriétaires⁸. Ces proportions sont restées pratiquement inchangées par rapport à 2001. Sur le plan économique, plus de 117 milliards de dollars par année d'activité économique au Canada sont attribuables aux petites et moyennes entreprises appartenant majoritairement à des femmes⁹. Dans ce contexte, un programme adapté aux besoins et aux motivations des entrepreneures appuie la croissance économique.

Les habitants de l'Ouest du Canada valorisent et respectent l'entrepreneuriat et les petites entreprises¹⁰ : 1) plus de 70 % estiment que les entrepreneurs sont le moteur de l'économie canadienne; 2) plus de 76 % croient que les gouvernements sous-estiment la contribution des entrepreneurs et des petites entreprises au Canada; 3) plus de 97 % sont d'avis que les petites entreprises sont grandement ou moyennement importantes pour l'avenir du Canada; 4) plus de 93 % pensent que les petites entreprises sont vitales pour leur collectivité. Lorsqu'il s'agit de désigner les groupes et institutions les plus respectés, les habitants de l'Ouest du Canada placent les agriculteurs et les petites entreprises en tête de liste¹¹.

La majorité des travaux de recherche confirme que les programmes ciblés répondent efficacement aux besoins des entrepreneures. Les partisans des programmes ciblés font valoir les besoins différents des hommes et des femmes à la tête d'entreprises. Les auteurs d'une étude canadienne portant sur l'IFE ont conclu qu'il fallait pousser plus loin les recherches sur les programmes ciblés, mais que [TRADUCTION] « pour le moment, les programmes sexospécifiques semblent neutraliser le sexisme potentiel dans la formation et les interventions stratégiques visant les PME »¹². Dans le cadre d'une autre étude canadienne plus récente¹³, on a consulté 212 clientes du Centre

⁸ Source : Industrie Canada, « . *Profils de financement des petites entreprises* », octobre 2010.

⁹ Source : Groupe de travail canadien pour la croissance des entreprises appartenant à des femmes, « *Stratégies visant à appuyer le développement des entreprises appartenant à des femmes* ».

¹⁰ Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, Hewlett-Packard (Canada) Co. et Intel of Canada, Ltd. *Perspectives sur les PME du Canada*. Cette publication fait la synthèse des résultats de deux sondages d'opinion réalisés en avril et en mai 2011, soit un sondage en ligne auprès de 2 028 adultes canadiens et un sondage en ligne auprès de 1 160 Canadiens propriétaires d'une petite entreprise ou cadres supérieurs dans une petite entreprise.

¹¹ On a posé la question suivante aux participants : « Quel est votre niveau de respect pour chacun des groupes suivants au Canada? » Les groupes et institutions mentionnés étaient les banques, le système d'éducation, les agriculteurs, le gouvernement, le système de soins de santé, les syndicats, les grandes entreprises, le système judiciaire et les petites entreprises. Les participants devaient attribuer à chacun des groupes une note comprise entre 0 et 10 (0 étant le degré de respect le plus faible et 10, le degré de respect le plus élevé).

¹² B. Orser et A.L. Riding. « Gender-based Small Business Programming: The Case of the Women's Enterprise Initiative », *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, vol. 19, n° 2 (2006), p. 143-166.

¹³ B. Orson, C. Elliott et S. Finlay-Thompson. « Women-focused small business programming: Client motives and perspectives », *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, vol. 4, n° 3 (2012). Format papier.

for Women in Business de la Nouvelle-Écosse et conclu que les clientes préfèrent les centres de formation pour les petites entreprises axés sur les femmes aux autres organismes fournissant des conseils aux entreprises, parce que les services offerts sont adaptés aux besoins et aux motivations uniques des femmes. Les 212 participantes à l'étude étaient instruites, provenaient d'une variété d'industries et leur entreprise était axée sur la croissance et les exportations, ce qui contredit l'hypothèse selon laquelle les programmes visant les petites entreprises axés sur les femmes attirent les entreprises à faible rendement et les clientes marginalisées. De plus, une évaluation récente portant entre autres sur l'Initiative Femmes en affaires de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA) fait état d'un vaste lot de données à l'appui des programmes ciblés¹⁴. La plupart des intervenants clés sont d'avis que les programmes visant précisément les entrepreneures sont grandement nécessaires. Selon eux, les femmes se heurtent encore à des obstacles lorsqu'il s'agit d'avoir accès au capital et de faire croître leur entreprise. Ces difficultés ont trait au savoir et aux compétences techniques et à la confiance. L'IFE offre du soutien à des organismes bien établis, dignes de confiance et crédibles qui sont bien placés pour appuyer les entrepreneures et promouvoir l'entrepreneuriat féminin. La plupart des clientes confirment que les programmes ciblés ont toujours leur raison d'être. Même si certains prétendent que ce type de programmes attire les entreprises à faible rendement et les clientes marginalisées, les clientes de l'IFE ont généralement fait des études postsecondaires et possèdent pour la plupart au moins cinq années d'expérience dans la gestion d'entreprise.

Données à l'encontre des programmes ciblés. Peu de travaux de recherche publiés traitent de l'efficacité avec laquelle les programmes non ciblés répondent aux besoins des entrepreneures. De plus, les quelques travaux de recherche qui existent peuvent manquer d'objectivité, par exemple, au titre de l'échantillonnage¹⁵. Certains répondants estiment que les services ciblés sont moins nécessaires qu'avant, parce que tous les entrepreneurs ont les mêmes besoins et que tous les nouveaux entrepreneurs, hommes et femmes, se heurtent aux mêmes obstacles (manque de capital, difficultés d'accès au capital, faible niveau de scolarité et manque de connaissances en affaires, confiance pour faire croître leur entreprise, économie, etc.). De plus, il est peu probable que le sexe soit un facteur que les prêteurs traditionnels prennent en considération dans le processus de prise de décision. Les intervenants clés qui s'opposent fermement aux programmes ciblés affirment qu'il n'est pas nécessaire de traiter les femmes différemment et que cela risque même, dans une certaine mesure, d'être offensant et de leur nuire car, dans le milieu des affaires, elles côtoieront des gens, tant des hommes que des femmes, qui peuvent être intimidants. Enfin, les programmes ciblés rendent difficiles l'établissement de partenariats et la collaboration avec d'autres organismes.

¹⁴ Agence de promotion économique du Canada atlantique. *Évaluation de la sous-activité de programme Entrepreneurship et perfectionnement des compétences en affaires de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique*, 2010. Cette évaluation portait sur plusieurs initiatives favorisant le perfectionnement des compétences en affaires, dont l'Initiative Femmes en affaires.

¹⁵ B. Orson, C. Elliott et S. Finlay-Thompson. « Women-focused small business programming: Client motives and perspectives », *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, vol. 4, n° 3 (2012). Format papier.

L'Initiative pour les femmes entrepreneurs comble un vide important dans l'offre de programmes dans l'Ouest canadien. Une proportion de 70 % des intervenants clés, dont des représentants d'autres sources de financement, reconnaissent le caractère unique de l'IFE en ce sens qu'elle augmente la visibilité des entrepreneures, influe sur la perception du public et encourage d'autres femmes à démarrer ou à faire croître leur entreprise. Même si un certain nombre d'organismes dans l'Ouest canadien offrent des programmes ayant des objectifs semblables à ceux de l'IFE et si beaucoup d'organismes fournissent des services semblables (prêts, conseils aux entreprises, information), ces programmes et services sont souvent adaptés aux besoins d'un groupe particulier (p. ex. les jeunes, les Autochtones, les entrepreneurs francophones). Plus de 50 % des intervenants clés ont fait observer que sans l'IFE, il y aurait un vide énorme dans l'offre de programmes destinés aux femmes, notamment sur le plan de la formation, des séminaires, des services de conseils et de l'aide financière.

Selon les clientes, le programme offre aux femmes, dans un environnement accueillant et positif, des services fort utiles de conseils, de mentorat et de formation ainsi qu'une aide financière indispensable. De nombreuses clientes ont dit que ce dont elles avaient le plus besoin pour démarrer ou faire croître leur entreprise était un soutien financier, un soutien moral et de la motivation. Sans l'IFE, les clientes estiment qu'il y aurait des lacunes importantes dans l'offre de programmes de soutien aux entreprises, de programmes de formation et de services destinés aux femmes, et de mesures d'aide financière aux entrepreneures. Outre le financement, les services offerts dans le cadre de l'IFE sont les seuls services aux entreprises dont ont bénéficié 74 % des clientes. Plus de la moitié (53 %) des clientes ayant obtenu un prêt estiment qu'il est très improbable qu'elles puissent obtenir du financement d'autres sources.

Environ les deux tiers des entreprises dont la demande de prêt n'a pas été approuvée dans le cadre de l'IFE ont dit avoir pu obtenir du financement d'autres sources. La moitié d'entre elles se sont vu accorder un prêt par un prêteur commercial ou un organisme fédéral. Toutefois, la majorité des répondantes ont affirmé avoir dû réduire leurs activités ou reporter le démarrage ou l'expansion de leur entreprise parce qu'elles n'ont pas obtenu de financement de l'IFE.

L'objectif des prêts et des services diffère d'une région et d'un groupe à l'autre. Les participants aux groupes de discussion ont soulevé des différences régionales au titre des prêts et des services. En Colombie-Britannique, le Women's Enterprise Centre mène ses activités de prêt de manière plus traditionnelle en appliquant les mêmes critères que d'autres prêteurs, dont les banques. Devenant plus prudent face aux risques, l'organisme de l'IFE en Colombie-Britannique n'accepte pas les demandes de prêts associées à des entreprises à risque. Par ailleurs, les femmes sollicitent davantage de formation pour les aider à diriger leur entreprise et à lui faire prendre de l'expansion. Inversement, en Alberta, l'organisme a tenté de réduire ses activités de prêt et de se concentrer davantage sur le réseautage et la promotion des liens commerciaux et contractuels, dans l'espoir de stimuler la croissance. L'organisme de l'IFE de la Saskatchewan a rapporté une hausse des demandes de services et de prêts attribuable à diverses raisons. La Saskatchewan tire profit des partenariats avec d'autres organismes, en participant à des

prêts conjoints et en recommandant l'octroi de prêts. Cependant, la Saskatchewan compte moins de participants à WEConnect¹⁶ que d'autres régions. Ce taux de participation inférieur se remarque aussi chez l'organisme de l'IFE du Manitoba. Malgré cela, le Manitoba aide plus d'entreprises à démarrer et encourage la croissance des entreprises au moyen du programme de formation financière spécialisée My Gold Mine.

3.2 Harmonisation avec les priorités du Ministère et du gouvernement fédéral

En aidant à diversifier le secteur des entreprises et à en accroître la compétitivité, l'IFE appuie le résultat stratégique du Ministère qui consiste à développer et à diversifier l'économie de l'Ouest canadien. Selon la stratégie de mesure du rendement du programme, l'IFE cadre avec les priorités du gouvernement fédéral telles qu'elles sont énoncées dans le document *Avantage Canada : Bâtir une économie forte pour les Canadiens* publié par le gouvernement du Canada¹⁷.

3.3 Conformité aux rôles et aux responsabilités du gouvernement fédéral

Le gouvernement joue un rôle clé dans l'optimisation des conditions propices au démarrage et à l'expansion d'entreprises et d'organismes au Canada. Les jeunes entreprises axées sur la croissance créent des emplois et de nouvelles industries, ce qui augmente la prospérité et le niveau de vie des Canadiens.

Plus de 90 % des intervenants clés estiment que l'IFE cadre avec les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral. Le mandat du Ministère à l'égard de la diversification de l'économie de l'Ouest canadien favorise l'égalité économique entre les hommes et les femmes et le soutien de l'entrepreneuriat. Les objectifs et les activités de l'IFE sont perçus comme étant conformes au plan d'action du gouvernement dans l'Ouest canadien, bien que quelques représentants du Ministère ne soient plus certains que l'IFE soit encore une priorité ministérielle. Quelques intervenants clés ont dit que l'IFE ne cadre pas avec les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral, parce qu'il n'y a pas de besoin clair à l'égard d'un tel programme. Ces intervenants affirment que le rôle du gouvernement consiste à favoriser la diversification et non pas à soutenir un ou des groupes en particulier.

¹⁶ WEConnect s'inscrivait dans le programme d'accès aux chaînes d'approvisionnement exécuté par les organismes de l'IFE et financé par le Ministère. Ce programme en était un de certification et d'accès aux chaînes d'approvisionnement mondiales. Il procurait aux entrepreneures des services approfondis de création d'entreprises visant l'accès aux chaînes d'approvisionnement mondiales, la certification de la diversité et l'accès à une base de données des entreprises cherchant à recruter divers fournisseurs.

¹⁷ *Avantage Canada* est un plan économique publié par le gouvernement fédéral. Il est accessible à <http://www.fin.gc.ca/ec2006/pdf/planf.pdf>.

Section 4 – Rendement : atteinte des résultats escomptés

4.1 Constatations générales

Les intervenants clés sont d'avis que l'IFE a atteint les résultats escomptés, ainsi qu'en témoigne le nombre croissant de femmes qui se lancent en affaires ou qui sont à la tête d'entreprises prospères dans l'Ouest canadien. Les organismes de l'IFE offrent un bon service et leur modèle de fonctionnement est reconnu à l'échelle internationale³. Les initiatives mises en place récemment (WEConnect et le programme de mentorat Excelerator) sont perçues par le personnel et les membres des conseils d'administration des organismes de l'IFE comme contribuant fortement à la promotion du démarrage et de la croissance d'entreprises appartenant à des femmes et à l'amélioration de la compétitivité et de la productivité de ces entreprises. Dans la mesure où l'IFE aide les femmes à faire croître leur entreprise et à augmenter leurs revenus, elle favorise l'égalité économique entre les hommes et les femmes. Au total, 54 % des clientes ont dit avoir bénéficié de plus d'un type de services dans le cadre de l'IFE. Sur les 269 clientes ayant donné des précisions à ce sujet, 49 % ont reçu de l'information, 47 % ont participé à un programme de formation ou à un séminaire, 43 % ont reçu un prêt et 36 % ont pris part à des séances de consultation personnalisées. Les clientes ont mentionné une vaste gamme de résultats, dont la création d'une entreprise, l'amélioration des pratiques et la survie de l'entreprise. Une proportion de 69 % des 96 clientes des services de prêts qui ont répondu à la question sur la survie de l'entreprise ont indiqué que le financement avait permis à leur entreprise de survivre. La plupart des clientes des services autres que les prêts estiment que les services reçus ont joué un rôle important, mais pas essentiel, dans le démarrage ou la croissance de leur entreprise : elles estiment à 66 % la probabilité que leur entreprise eût pu être élargie autant sans l'aide du programme, et 14 % jugent que les services reçus ont eu très peu ou pas d'incidence sur le développement éventuel de leur entreprise. À long terme, depuis la création du programme en 1995 jusqu'en 2011, le nombre de femmes travaillant à leur propre compte a beaucoup varié d'une région à l'autre, mais il s'est accru de 27 % dans l'ensemble des provinces de l'Ouest canadien¹⁸.

Le taux de survie des entreprises clientes ayant obtenu un prêt est élevé. Au moment où les clientes ont fait appel à l'IFE la première fois, 32 % n'exploitaient pas d'entreprise, mais en ont démarré une par la suite, et 90 % de ces entreprises sont toujours en exploitation, tandis que 10 % ont cessé leurs activités. Parmi les 62 % de clientes qui exploitaient déjà une entreprise au moment où elles ont fait appel à l'IFE pour la première fois, 92 % poursuivent leurs activités encore aujourd'hui, tandis que 8 % ont cessé leurs activités depuis. La plupart des entreprises sondées qui sont en exploitation à l'heure actuelle existent depuis quatre ans ou moins et comptent quatre employés ou moins. Les clientes des services de prêts sont relativement plus nombreuses que les clientes des autres types de services à générer des revenus annuels supérieurs à 250 000 \$ et à tirer des revenus des ventes à l'exportation.

¹⁸ Statistique Canada. *Enquête sur la population active* (Tableau 282-0012) produite chaque année, de 2008 à 2011.

Le programme a favorisé l'établissement et le développement des entreprises clientes ayant bénéficié de services autres que les prêts. Parmi les 165 clientes ayant fait mention de la situation de leur entreprise, 56 % ont dit que leur entreprise était en exploitation, 20 % en étaient encore à l'étape de la planification, 7 % avaient prévu de démarrer une entreprise, mais cela n'aura finalement pas lieu, 4 % avaient temporairement interrompu leurs activités et 2 % avaient définitivement cessé leurs activités. Les clientes des services autres que les prêts ont surtout participé aux programmes de formation et aux séminaires (45 %). Environ 70 % des clientes étaient satisfaites des services reçus. Elles ont affirmé que les employés des organismes de l'IFE avaient été très sensibles à leurs besoins, professionnels et d'un grand soutien. Les clientes étaient également satisfaites des occasions de réseautage ainsi que de la formation et des conseils d'affaires reçus.

Selon les intervenants clés, l'IFE a eu des résultats positifs inattendus, comme une meilleure connaissance et une meilleure compréhension des besoins des entrepreneures et des obstacles auxquels elles se heurtent. En ce qui concerne les résultats négatifs, les intervenants ont fait mention d'une certaine concurrence avec d'autres fournisseurs de services et de la perception que les femmes ont besoin d'un traitement particulier, ce qui les isole du reste du monde des affaires.

Voici les facteurs propres au programme qui ont contribué au succès de l'IFE : personnel compétent et dévoué, crédibilité des organismes mettant en œuvre l'IFE, approche des organismes à l'égard de la conception et de la prestation des services, soutien du Ministère, objectifs et structures de gouvernance bien définis. Les clientes apprécient les mesures de soutien faciles d'accès, l'excellent site Web et la variété des services offerts (information, mentorat, formation). Les facteurs qui nuisent à l'atteinte des résultats escomptés sont les ressources limitées, les ententes à court terme avec le Ministère et le bas niveau du financement de contrepartie. Parmi les facteurs négatifs mentionnés par les clientes, notons l'absence de services dans certaines collectivités, le manque de souplesse des services, en particulier les conditions de prêt, l'expertise limitée du personnel et la compréhension restreinte de certains types d'entreprises et de certaines industries. Les facteurs externes les plus souvent cités qui ont influé sur le succès de l'IFE sont l'état général de l'économie, les changements dans les priorités du gouvernement et la reconnaissance publique de la nécessité et de la valeur des services.

4.2 Mesure du rendement

Organismes mettant en œuvre l'Initiative pour les femmes entrepreneurs

Chaque bureau ministériel régional administre sa propre entente de contribution avec l'organisme mettant en œuvre l'IFE dans la région. Les organismes définissent leurs propres cibles de rendement dans leur plan de fonctionnement annuel. De plus, ils doivent respecter des normes minimales de rendement en ce qui concerne les aspects suivants : services de conseils, services d'information, nombre de séances de formation, nombre de clientes ayant reçu une formation, nombre de prêts approuvés et valeur des prêts approuvés. Les cibles pour ces indicateurs varient selon l'organisme. Le Ministère ne fixe pas de normes minimales de rendement pour ce qui est de la création

d'entreprises et de la création d'emplois parce qu'il s'agit de résultats du programme plutôt que d'activités pour lesquelles les organismes sont payés. Le Ministère examine les rapports annuels pour vérifier si les résultats des organismes sont conformes aux attentes et s'ils respectent les normes minimales de rendement. Si un organisme n'atteint pas les normes minimales de rendement une année donnée, le Ministère fera un suivi pour établir les causes et déterminer les mesures à prendre. Les rapports annuels révèlent que les organismes ont presque toujours respecté les normes minimales de rendement entre avril 2008 et avril 2012. En fait, un seul organisme n'est pas parvenu une année à atteindre l'objectif fixé au regard des prêts.

Les organismes de l'IFE ont également reçu du financement d'appoint qui leur a permis d'entreprendre quatre projets qui ne s'inscrivaient pas dans leurs activités habituelles. L'examen de ces quatre projets (voir plus bas) a confirmé qu'ils n'entraient pas dans le cadre des activités régulières des organismes (services aux entreprises, perfectionnement des compétences et élargissement du réseau, accès au capital) et donc, qu'ils n'étaient pas couverts par le financement de base au titre de l'exploitation.

- **Trois projets sont maintenant terminés.** Au total, le Ministère a accordé 156 550 \$ pour financer ces projets. L'indicateur de rendement est la « satisfaction de la clientèle », et les trois projets ont obtenu une note supérieure à 93 % à ce titre. Selon les rapports finaux, dans les trois cas, le budget a été dépassé et certaines choses auraient pu être améliorées; toutefois, les résultats globaux sont conformes aux attentes. Deux des projets ont reçu du financement d'autres sources que le Ministère, et des demandes de financement de l'ordre de 25 % et de 46 % ont été présentées au Ministère. Ces projets auraient tout de même vu le jour sans l'aide du Ministère, mais la portée aurait été moindre dans l'un des cas. Le troisième projet n'aurait pas pu être entrepris sans l'aide du Ministère.
- **Un projet était toujours en cours au moment de la présente évaluation.** Le projet concernant l'accès aux chaînes d'approvisionnement se rapporte à la sous-activité « Développement des marchés et du commerce ». Le résultat escompté est une présence accrue sur les marchés internationaux, et son indicateur de rendement est le « nombre d'entreprises participant à des initiatives de développement des exportations et des marchés ». Ce projet n'aurait pas pu voir le jour sans l'aide financière du Ministère. Il ne relève pas de la même sous-activité que l'IFE et vient combler une lacune sur le plan des services en donnant aux entrepreneures de l'Ouest canadien l'accès aux grandes chaînes d'approvisionnement nationales et internationales auparavant inaccessibles.

Extrants des organismes mettant en œuvre l'Initiative pour les femmes entrepreneurs

Les organismes de l'IFE consignent les services fournis et les prêts accordés dans une base de données créée à l'aide du logiciel The Exceptional Assistant (TEA)¹⁹.

Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DEO) peut accéder à l'information contenue dans cette base de données grâce à un outil spécial, l'outil de mesure du rendement de DEO, qui fait une analyse sommaire de deux éléments : 1) **indicateurs de rendement** : intrants, extrants et résultats; 2) **indicateurs trimestriels des fonds d'investissement** : nombre de prêts accordés et valeur des prêts approuvés, actif du fonds de prêts, encaisse et encaisse nette. L'analyse ci-dessous combine les données des rapports trimestriels disponibles au moment de l'examen des dossiers en juin 2012 (données de quatre exercices, soit du 1^{er} avril 2008 au 31 mars 2012). Les organismes de l'IFE ont fourni des données additionnelles sur les montants, l'état et l'objet (démarrage ou expansion) des prêts, ainsi que les dates (prêt initial et échéance).

Les tableaux 4.1 et 4.2 font la synthèse des principaux indicateurs de rendement au titre des services et des prêts, d'après les données des rapports trimestriels. On a calculé les moyennes pour les quatre exercices visés par l'étude, puis on les a comparées aux moyennes correspondantes pour les cinq exercices précédents (d'avril 2003 à mars 2008), selon les résultats de l'évaluation des répercussions de l'Initiative pour les femmes entrepreneurs (2008)²⁰. Le tableau 4.1 renferme tous les indicateurs des extrants de l'IFE pour les services qui figurent dans la stratégie de mesure du rendement du programme, sauf un. Un des indicateurs – le nombre de visites sur le site Web – était incomplet pour la période de 2003 à 2008; par conséquent, seules les données de 2008 à 2012 sont indiquées dans le tableau. Le tableau 4.1 fait état de différences régionales considérables, mais aucune tendance régionale constante ne ressort au chapitre des services fournis. Si on combine toutes les régions, c'est le nombre moyen de services d'information qui a accusé le plus grand recul, en baisse de 67 % par rapport au niveau de 2003 à 2008.

¹⁹ Le logiciel The Exceptional Assistant, créé par CommonGoals Software, est un « système complet de gestion de clients, d'affaires, de projets et de prêts conçu spécialement pour les agences de crédit à la micro-entreprise, y compris les sociétés d'aide au développement des collectivités ». (<http://www.commongoals.com/tix/fr/faq.cfm>).

²⁰ Ference Weicker & Company Ltd. *Impact Assessment of the Women Enterprise Initiative*, 2008.

Tableau 4.1 – Extrants de l'Initiative pour les femmes entrepreneurs : services fournis, selon la région, d'avril 2003 à mars 2012

Région	Exercices	Nombre annuel moyen de services de conseils aux entreprises	Nombre annuel moyen de séances de formation offertes	Nombre annuel moyen de clientes ayant reçu une formation	Nombre annuel moyen de services d'information	Nombre annuel moyen de visites sur le site Web
Colombie-Britannique	2003-2008	1 942	77	1 785	8 089	-
	2008-2012	4 352*	63	966	4 493	269 000
Alberta	2003-2008	1 810	103	1 022	18 671	-
	2008-2012	1 293	41*	820	2 301*	27 000
Saskatchewan	2003-2008	1 501	97	754	2 171	-
	2008-2012	1 715	198*	1 286*	2 190	82 000
Manitoba	2003-2008	730	74	779	9 563	-
	2008-2012	1 244*	135*	1 424*	3 720*	27 000
Total	2003-2008	5 983	351	4 340	38 501	-
	2008-2012	8 603	436	4 496	12 703*	sans objet**

*L'astérisque indique une variation de plus de 50 % en 2008-2012 par rapport à 2003-2008.

**La moyenne a été omise parce qu'elle est faussée par le nombre très élevé en Colombie-Britannique.

Le tableau 4.2 fait état des principaux extrants (nombre de prêts approuvés) et résultats de l'IFE au titre des prêts mentionnés dans la stratégie de mesure du rendement du programme. Si on combine toutes les régions, le montant moyen provenant d'autres sources s'est accru de 60 % entre 2003-2008 et 2008-2012 (tableau 4.2).

Tableau 4.2 – Indicateurs de rendement de l'Initiative pour les femmes entrepreneurs : prêts accordés, selon la région, d'avril 2003 à mars 2012

Région	Exercices	Nombre annuel moyen de prêts approuvés	Valeur annuelle moyenne totale des prêts approuvés (en milliers)	Montant annuel moyen provenant d'autres sources (en milliers)	Nombre annuel moyen d'emplois créés	Nombre annuel moyen de prêts aux entreprises	
						Nouvelles	Existantes
Colombie-Britannique	2003-2008	21	1 044	1 002	96	12	9
	2008-2012	27	1 308	1 828*	123	13	14
Alberta	2003-2008	25	868	904	85	16	9
	2008-2012	23	1 382*	1 348	99	10	13
Saskatchewan	2003-2008	40	1 724	1 472	139	21	19
	2008-2012	39	2 292	1 809	239*	17	23
Manitoba	2003-2008	28	949	760	107	15	13
	2008-2012	24	1 415	1 628*	136	12	13
Total	2003-2008	114	4 588	4 140	427	63	50
	2008-2012	113	6 398	6 614*	596	50	63

*L'astérisque indique une variation de plus de 50 % en 2008-2012 par rapport à 2003-2008.

Valeur des fonds de prêts et des prêts en cours

Même si le tableau 4.2 présente les données relatives à certains indicateurs des extraits de l'IFE au titre des prêts, la stratégie de mesure du rendement fait mention d'indicateurs additionnels. Voici ces indicateurs et les valeurs correspondantes pour la période 2008-2012 :

Valeur des fonds de prêts : La valeur totale des fonds de prêts s'élevait à 20,4 millions de dollars au 31 mars 2012.

- Encaisse nette : Au 31 mars 2012, chaque région avait entre 1,2 million de dollars et 1,7 million de dollars disponibles après déduction des engagements de prêt.
- Pourcentage de pertes sur prêts : Entre 0 % et 17 % par an par région.
- Nombre de prêts radiés : Au total, 75 prêts ont été radiés entre 2008 et 2012, soit 24 en 2008-2009, 13 en 2009-2010, 18 en 2010-2011 et 20 en 2011-2012.
- Valeur des prêts radiés : Une somme totale de 2,2 millions de dollars a été radiée, ce qui représente environ 9 % de la valeur des prêts approuvés entre 2008 et 2012.

Le montant des prêts accordés varie entre 2 000 \$ et 150 000 \$. Dans toutes les régions, la plupart des prêts étaient inférieurs à 50 000 \$.

Résultats de l'Initiative pour les femmes entrepreneurs

Comme il est décrit ci-dessous, les résultats immédiats, intermédiaires et ultimes du programme cadrent avec les résultats escomptés du programme « Expansion des entreprises » et des sous-programmes afférents de même qu'avec le résultat stratégique du Ministère.

Résultats immédiats

L'IFE contribue aux deux sous-programmes liés à l'expansion des entreprises : i) amélioration de la productivité des entreprises; ii) accès au capital. Les résultats escomptés, les indicateurs de rendement et la méthode de mesure des indicateurs de rendement sont résumés ci-dessous.

i. Amélioration de la productivité des entreprises. Ce sous-programme se rapporte aux services offerts dans le cadre de l'IFE. Il vise à soutenir les entreprises, les fournisseurs de services aux entreprises, les industries et les organismes de recherche de l'Ouest canadien qui entreprennent des initiatives visant à accroître la productivité et la compétitivité des entreprises.

- Résultat escompté : augmentation de la compétitivité et de la productivité des petites et moyennes entreprises.
- Indicateurs de l'Architecture d'alignement des programmes : augmentation de la valeur des ventes, pourcentage de clientes satisfaites des services reçus, nombre d'emplois créés ou maintenus, et nombre d'entreprises créées, maintenues ou élargies.

Retombées. Une proportion de 35 % des clientes des services autres que les prêts estiment que les services reçus amélioreront la compétitivité de leur entreprise. Les données ci-dessous concernant les ventes, la création d'entreprises et la création d'emplois sont fondées sur un échantillon de 50 entreprises actuellement exploitées par des clientes des services autres que les prêts.

- Ventes : Les revenus moyens projetés pour l'année en cours s'élèvent à 230 391 \$. Il s'agit d'une hausse de 8 % par rapport à l'année précédente²¹.
- Emplois : Les 50 entreprises comptaient au total 222 employés.
- Entreprises créées, maintenues ou élargies : Sur les 50 entreprises de l'échantillon, 28 ont vu le jour pendant la période visée par l'étude : 5 existaient déjà depuis un an et les 23 autres existaient depuis deux, trois ou quatre ans.
- Satisfaction de la clientèle : Environ 70 % des 145 clientes des services autres que les prêts étaient satisfaites des services reçus. Elles ont affirmé que les employés de l'organisme de l'IFE dans leur région avaient été très sensibles à leurs besoins, professionnels et d'un grand soutien. Les clientes étaient également satisfaites des occasions de réseautage ainsi que de la formation et des conseils d'affaires reçus. Les clientes moins satisfaites ont donné comme raison l'absence de communications et de suivi sérieux après la première visite, le niveau de soutien très limité, le manque d'expérience du personnel ou les frais supplémentaires à payer pour participer aux activités et aux séminaires.

Méthode de mesure. Les indicateurs se rapportant à ce sous-programme sont mesurés tous les cinq ans durant l'évaluation. Cette méthode a pour inconvénients que les indicateurs ne sont pas souvent mesurés et qu'ils sont fondés sur un échantillon. Certains des indicateurs, en particulier ceux correspondant aux objectifs primaires du programme, comme le nombre d'entreprises créées, maintenues ou élargies, devraient être mesurés de manière continue dans la base de données TEA. À l'heure actuelle, l'information contenue dans la base de données fait état des activités de prêt, car on suppose que les clientes des autres services vont ultérieurement contracter un prêt auprès de l'organisme. Les données recueillies dans le cadre de l'évaluation n'appuient pas cette hypothèse. En effet, 23 % des clientes des services de prêt ont bénéficié d'autres types de services avant de recevoir leur prêt, et on estime qu'environ une cliente sur 85 clientes ayant fait appel aux organismes de l'IFE pour une autre raison que le financement a par la suite demandé et reçu un prêt.

ii. Accès au capital. Ce sous-programme se rapporte aux prêts accordés dans le cadre de l'IFE. Il vise à améliorer l'accès au capital de risque pour les entrepreneurs et les petites entreprises grâce à du financement et à des services offerts en collaboration avec d'autres organismes et associations fournissant des services aux entreprises.

- Résultat escompté : augmentation des investissements dans des entreprises ciblées de l'Ouest canadien.

²¹ Remarque : Les données les plus pertinentes portaient sur les revenus, et nous avons donc rendu compte des revenus plutôt que des ventes.

- Indicateurs de l'Architecture d'alignement des programmes : augmentation de la valeur des ventes, nombre d'entreprises créées, maintenues ou élargies, nombre d'emplois créés ou maintenus, valeur du capital fourni et montant provenant d'autres sources.

Retombées. Les données ci-dessous concernant les ventes, la création d'entreprises et la création d'emplois sont fondées sur un échantillon de 74 entreprises actuellement exploitées par des clientes des services de prêts.

- Ventes : Les revenus moyens projetés pour l'exercice en cours s'élèvent à 712 225 \$, en hausse de 16 % par rapport à l'exercice précédent. Les clientes des services de prêts attribuent 44 % (311 898 \$) de ce montant au programme²².
- Entreprises créées, maintenues ou élargies : Sur les 74 entreprises de l'échantillon, 41 ont vu le jour pendant la période visée par l'étude : quatre existaient déjà depuis un an et les 37 autres existaient depuis deux, trois ou quatre ans.
- Emplois : Les 74 entreprises comptaient au total 429 employés. Il y avait en moyenne un employé pour chaque tranche de 101 376 \$ de revenus, et le salaire moyen était de 19 044 \$. Par conséquent, les 311 898 \$ de revenus attribuables au programme ont entraîné la création de 3,1 emplois en moyenne et ont généré en moyenne 53 324 \$ en salaires.
- La valeur des prêts approuvés, le montant du financement provenant d'autres sources, les emplois créés et le nombre de prêts consentis aux entreprises nouvelles et existantes ont été extraits de la base de données TEA. Le tableau 4.3 présente une synthèse de ces données.

Tableau 4.3 – Prêts : indicateurs choisis, selon la région, d'avril 2008 à mars 2012

Région	Valeur totale des prêts approuvés (en milliers)	Montant total provenant d'autres sources (en milliers)	Nombre total d'emplois créés	Nombre total de prêts aux entreprises	
				Nouvelles	Existantes
Colombie-Britannique	5 233	7 314	493	50	57
Alberta	5 530	5 394	394	39	53
Saskatchewan	9 168	7 236	954	66	91
Manitoba	5 660	6 512	543	46	51
Total	25 591	26 456	2 384	201	252

Méthode de mesure. L'augmentation de la valeur des ventes est mesurée tous les cinq ans durant l'évaluation du programme. Le nombre d'entreprises créées, maintenues ou élargies est aussi mesuré durant l'évaluation du programme. Toutefois, on peut aussi le calculer d'après l'information contenue dans la base de données TEA. Il suffit

²² Remarque : Les données les plus pertinentes portaient sur les revenus, et nous avons donc rendu compte des revenus plutôt que des ventes.

d'ajouter le nombre de prêts accordés à de nouvelles entreprises et le nombre de prêts accordés à des entreprises existantes. Tous les autres indicateurs font l'objet d'un suivi dans la base de données TEA et sont résumés dans le tableau 4.1.

Résultat intermédiaire

Dans le cadre du programme « Expansion des entreprises », DEO collabore avec les entreprises, les industries et les organismes de recherche de l'Ouest canadien pour lancer des initiatives visant à augmenter la productivité et la compétitivité des entreprises, à stimuler le commerce et à attirer les investissements ainsi qu'à aider les technologies, les services et les produits à valeur ajoutée de l'Ouest canadien à se tailler une place sur les marchés internationaux. Le programme vise aussi à améliorer l'accès au capital de risque et aux services pour les entrepreneurs et les petites entreprises grâce aux programmes et aux services offerts en collaboration avec d'autres organismes et associations fournissant des services aux entreprises.

- Résultat escompté : prospérité des petites et moyennes entreprises contrôlées intégralement ou majoritairement par des femmes dans l'Ouest canadien et amélioration de la capacité de ces entreprises de demeurer concurrentielles sur les marchés internationaux.
- Indicateurs du cadre de mesure du rendement : clientes ayant dit avoir amélioré leurs pratiques ou démarré une entreprise grâce au soutien du programme, et clientes ayant affirmé avoir augmenté leur capacité d'exportation grâce au soutien du programme.

Retombées

- Pratiques : 54 % des clientes des services autres que les prêts et 43 % des clientes des services de prêts ont dit avoir amélioré leurs pratiques grâce à l'aide reçue dans le cadre du programme. Plus des deux tiers des clientes des services de prêts ont mentionné que l'aide obtenue avait permis à leur entreprise de survivre, et environ la moitié des clientes des services autres que les prêts ont affirmé que les services reçus les avaient encouragées à démarrer une entreprise et à améliorer leurs pratiques.
- Capacité d'exportation : 16 % des clientes des services autres que les prêts et 18 % des clientes des services de prêts ont dit que l'aide reçue dans le cadre du programme leur avait permis d'accroître la capacité d'exportation de leur entreprise. Environ 20 % des entreprises ont fait mention de ventes à l'exportation. Les clientes des services autres que les prêts ont affirmé qu'environ 8 % de leurs revenus sont tirés des ventes à l'exportation. La proportion grimpe à près de 30 % dans le cas des clientes des services de prêts, quoique deux grandes entreprises qui dépendent presque exclusivement des marchés d'exportation influent considérablement sur cette statistique. Si on exclut ces deux entreprises, le pourcentage tombe sous la barre de 5 %.

Méthode de mesure. Les données permettant de mesurer les deux indicateurs sont recueillies dans le cadre du sondage auprès des clientes réalisé durant l'évaluation.

Résultats ultimes

Le résultat stratégique du Ministère consiste à développer et à diversifier l'économie de l'Ouest canadien. Voici les trois résultats ultimes de l'IFE extraits de son modèle logique.

i. Établissement et expansion d'entreprises contrôlées intégralement ou majoritairement par des femmes

D'après le cadre de mesure du rendement, ce résultat est évalué au moyen des données annuelles de Statistique Canada sur l'augmentation en pourcentage du nombre d'entreprises contrôlées en totalité ou en majorité par des femmes. Notre entretien avec un analyste de Statistique Canada a soulevé des questions au sujet de la disponibilité des données annuelles. Statistique Canada recueille ces données dans le cadre du *Sondage sur le financement des petites et moyennes entreprises* réalisé tous les trois ans. Les deux plus récents sondages ont été effectués en 2007 et en 2010, mais les données de 2007 avaient été publiées au moment de notre collecte à l'automne 2012. Industrie Canada²³ estime le nombre de femmes chefs de petite entreprise d'après le nombre de travailleuses autonomes issu de l'*Enquête sur la population active* de Statistique Canada²⁴; toutefois, cette approche ne pourrait pas fonctionner dans le cas de l'IFE parce que cette statistique sert à évaluer un autre résultat du programme, soit l'« augmentation du travail autonome et du démarrage d'entreprise ». Le fait que le même indicateur puisse mesurer les deux résultats porte à croire que ces résultats sont similaires et que l'un d'eux est redondant.

En l'absence d'indicateur, la documentation appuie le lien de cause à effet entre la prospérité et la compétitivité des entreprises appartenant à des femmes (résultat intermédiaire) et l'établissement et l'expansion d'entreprises contrôlées intégralement ou majoritairement par des femmes. Les travaux de recherche révèlent que les entreprises solides ont une probabilité plus forte de survivre et de prendre de l'expansion au fil du temps, et que l'IFE peut diminuer le taux de défaillance. Plus précisément, les travaux confirment que, par rapport au secteur du commerce de détail (taux de défaillance annuel d'environ 19,7 %) et au sous-secteur des services (taux de défaillance annuel de 15 % à 27 %) dans l'Ouest canadien, le taux de survie des entreprises appartenant aux clientes ayant reçu une formation dans le cadre de l'IFE pourrait être supérieur à la moyenne. En outre, [TRADUCTION] « le prêt de l'IFE a permis à l'entreprise d'éviter la défaillance dans 33 % des cas »²⁵. Les résultats de la présente évaluation vont dans le même sens : 8 % des entreprises avaient temporairement ou définitivement cessé leurs activités, et plus des deux tiers des clientes des services de prêts ont dit que l'aide reçue avait permis à leur entreprise de survivre.

²³ Industrie Canada. *Principales statistiques relatives aux petites entreprises – Juillet 2012*, consulté en ligne le 10 septembre 2012 à <http://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/fra/02727.html#fnb10>.

²⁴ Statistique Canada. *Enquête sur la population active*, estimations annuelles (tableau 282-0012), 2008-2011.

²⁵ Orser B., Riding AL. « Gender-based Small Business Programming: The Case of the Women's Enterprise Initiative », *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, vol. 19, n° 2 (2006), p. 143-166.

Les données révèlent aussi que l'établissement et l'expansion d'entreprises contrôlées en totalité ou en majorité par des femmes contribuent au développement et à la diversification de l'économie. « Une augmentation de 20 % du revenu total [des] entreprises appartenant majoritairement à des femmes ajoutera une somme de deux milliards de dollars par an à l'économie canadienne²⁶. »

ii. Augmentation du travail autonome et du démarrage d'entreprise

D'après le cadre de mesure du rendement, ce résultat est évalué au moyen des données annuelles de Statistique Canada sur l'augmentation en pourcentage du nombre de travailleuses autonomes. Selon les données de *l'Enquête sur la population active* de Statistique Canada couvrant la période 2008-2011, le nombre de travailleuses autonomes s'est accru de 5 % dans l'ensemble du Canada, de 3 % au Manitoba, de 7 % en Colombie-Britannique, de 9 % en Saskatchewan et de 10 % en Alberta. En comparaison, le nombre de travailleurs autonomes masculins est demeuré stable dans l'ensemble du Canada et en Saskatchewan, tandis qu'il a accusé une baisse de 3 % à 5 % dans les autres provinces de l'Ouest.

Depuis la mise sur pied du programme en 1995 jusqu'en 2011, le nombre de travailleuses autonomes a grimpé de 36 % au Canada et de 27 % dans les quatre provinces de l'Ouest : il a diminué de 10 % en Saskatchewan, mais il a crû de 3 % au Manitoba, de 22 % en Alberta et de 52 % en Colombie-Britannique. À titre de comparaison, le nombre de travailleurs autonomes masculins a augmenté de 24 % dans l'ensemble du Canada et de 21 % dans les quatre provinces de l'Ouest : il a progressé de 33 % en Colombie-Britannique, de 29 % en Alberta et de 3 % au Manitoba, mais il a régressé de 14 % en Saskatchewan.

iii. Plus grande égalité économique entre les hommes et les femmes

Selon le cadre de mesure du rendement, l'indicateur n'a pas encore été défini.

Les intervenants clés ont exprimé des opinions partagées au sujet de l'égalité des sexes en tant qu'objectif du programme. Certains croient que le programme favorise l'égalité économique entre les hommes et les femmes en aidant ces dernières à démarrer leur propre entreprise, en augmentant l'activité économique chez les femmes, en augmentant la visibilité des femmes chefs d'entreprise et, particulièrement, en les aidant à élargir leur entreprise et à faire croître leurs revenus. D'autres ont souligné qu'il ne s'agit pas d'un objectif du programme et que les inégalités systématiques sont trop complexes pour qu'un programme comme l'IFE puisse faire une différence. Au total, 29 % des clientes des services de prêts et 26 % des clientes des services autres que les prêts estiment que le programme contribue à remédier aux inégalités entre les hommes et les femmes.

Les intervenants clés ont soulevé une question importante : l'égalité économique entre les hommes et les femmes est-elle, ou devrait-elle être, un objectif du programme?

²⁶ Groupe de travail canadien pour la croissance des entreprises appartenant à des femmes. *Stratégies visant à appuyer le développement des entreprises appartenant à des femmes.*

L'égalité économique entre les sexes n'est pas clairement définie dans le contexte du programme, et on trouve plusieurs définitions différentes dans la documentation. À titre d'exemple, l'égalité économique entre les hommes et les femmes peut signifier un accès égal aux ressources et aux possibilités économiques, comme les prêts. À cet égard, des données canadiennes font état d'une certaine progression vers l'égalité : « il semble qu'il n'y ait guère d'écart dans l'accès au crédit entre les entreprises [contrôlées majoritairement par des femmes et les entreprises contrôlées majoritairement par des hommes] »²⁷.

Toutefois, un écart économique entre les sexes plus lourd et persistant découle des inégalités de revenus et de rendement. Les données révèlent que les femmes n'obtiennent pas le même niveau de réussite économique que les hommes : dans les entreprises ayant des intentions de croissance, le taux de croissance du revenu total était de 3,9 % dans le cas des entreprises à participation majoritairement féminine, contre 6,7 % pour les entreprises à participation majoritairement masculine (2004-2008)²⁸. En ce qui concerne les nouvelles entreprises, trois ans après leur établissement, le revenu moyen des entreprises appartenant à des femmes (60 000 \$) représentait environ la moitié du revenu moyen des entreprises appartenant à des hommes (120 000 \$)²⁹. Les raisons qui expliquent ces inégalités économiques ne sont pas claires et pourraient être liées à plusieurs facteurs, dont l'intérêt pour le travail autonome³⁰.

²⁷ Industrie Canada, Direction générale de la petite entreprise et du tourisme. *Profils de financement des petites entreprises*, octobre 2010.

²⁸ Industrie Canada. *Profils de financement des petites entreprises*, octobre 2010.

²⁹ Ewing Marion Kauffman Foundation. *Overcoming the Gender Gap: Women Entrepreneurs as Economic Drivers*, septembre 2011.

³⁰ Hughes, K. « Exploring Motivation and Success Among Canadian Women Entrepreneurs », *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, vol. 19, n° 2 (2006), p. 107-120.

Section 5 – Rendement – Efficience et économie

5.1 Économie

On a sondé l'opinion des représentants du Ministère et des membres du personnel et des conseils d'administration des organismes de l'IFE au sujet des objectifs d'économie du programme. La plupart des représentants affirment que l'IFE atteint ses objectifs au plus bas coût possible et que les ressources sont utilisées de façon optimale.

Les coûts engagés par le Ministère au titre des activités de gestion, de surveillance et de mesure du rendement du programme sont minimales. Les employés du Ministère responsables du programme estiment, de façon prudente, que les activités de l'IFE occupent l'équivalent d'un employé à temps plein au Ministère.

La vérification de 2008 de l'Initiative pour les femmes entrepreneurs (IFE) a déterminé que les processus ministériels sont généralement bien structurés et coordonnés, que le Ministère administre le programme avec la diligence voulue, et qu'il surveille les rapports financiers et de rendement des organismes de l'IFE.

En moyenne, chaque organisme de l'IFE réunit 11 employés et peut compter sur l'appui de 178 bénévoles et 315 partenaires pour mener à bien ses activités.

Conception du programme

On a posé des questions sur la conception et les activités du programme aux répondants du Ministère et aux intervenants clés des organismes de l'IFE, qui ont affirmé que le programme était bien conçu, bien structuré et bien exécuté. Le modèle de fonctionnement de l'IFE est reconnu à l'échelle internationale. La plupart des clientes jugent que le programme est bien conçu, bien exécuté et que les deniers publics sont utilisés de façon optimale.

Besoin de financement additionnel

Au moins la moitié des intervenants clés ont souligné que le financement octroyé au titre de l'exploitation ne permet pas de soutenir l'expansion du programme et de combler les besoins en services. Ils ont proposé que les organismes de l'IFE réévaluent périodiquement les besoins des entrepreneures et les lacunes sur le plan des services, et que le programme soit adapté à l'évolution des besoins. Il faudrait plus de financement pour soutenir la prestation de services en personne, accorder des prêts et atteindre un plus grand nombre de personnes. Le fonds d'exploitation n'a pas évolué au même rythme que l'économie, ce qui a nui à la prestation de services et à la mise à niveau des technologies, et contribué à un fort taux de roulement du personnel au sein des organismes de l'IFE.

Besoin de financement d'appoint

Les organismes de l'IFE ont reçu du financement d'appoint pour entreprendre quatre projets qui ne s'inscrivaient pas dans leurs activités habituelles. Deux de ces projets ont bénéficié d'un soutien financier considérable provenant d'autres sources que le Ministère et auraient quand même vu le jour en l'absence du financement du Ministère, quoique leur portée aurait été moindre. Dans le cadre du projet concernant l'accès aux chaînes d'approvisionnement, l'initiative WEConnect a aidé à répondre, particulièrement en Alberta et en Colombie-Britannique, à un besoin précis en matière de programmes destinés aux femmes à la tête d'une entreprise prospère souhaitant élargir leurs activités au-delà des marchés locaux. Toutefois, l'initiative ne répond pas à un besoin continu de ressources. Les clientes ayant participé à WEConnect ont fait remarquer que le programme n'avait pas encore eu d'incidence sur leur entreprise, mais qu'il pourrait en avoir à l'avenir; les clientes ont signalé que les liens créés grâce au programme pourraient leur permettre d'élargir leur clientèle, et que le renforcement de la confiance acquise grâce à leurs échanges avec d'autres femmes qui ont réussi en affaires les aiderait à développer leur entreprise.

5.2 Efficience

La majorité des représentants du Ministère et des membres du personnel et des conseils d'administration des organismes de l'IFE ont indiqué que l'IFE est exécuté efficacement. En raison du budget limité, les activités sont très modestes et efficaces. Un examen approfondi de l'efficience exigerait des données plus détaillées sur les coûts que celles actuellement disponibles.

À la lumière de l'examen des données sur le rendement et des perceptions des intervenants clés et des clientes, les organismes de l'IFE font preuve d'efficience dans la prestation des programmes et services destinés aux entrepreneures. Le Ministère examine les rapports annuels pour vérifier si les résultats des organismes sont conformes aux attentes, et s'ils respectent les normes minimales de rendement. Si un organisme n'atteint pas les normes minimales de rendement une année donnée, le Ministère fait un suivi pour établir les causes et déterminer les mesures à prendre. Les normes minimales de rendement ont presque toujours été respectées durant la période à l'étude. En fait, un seul organisme n'est pas parvenu une année à atteindre l'objectif fixé au regard des prêts. Selon les extraits des organismes, dont les tableaux 4.1 et 4.2 font la synthèse, les régions ont largement réussi à maintenir leurs niveaux de services et de prêts au fil du temps. En ce qui concerne l'efficience du Ministère, au plus un équivalent temps plein a appuyé les quatre organismes de l'IFE, lesquels ont reçu au total 3 900 000 \$ en guise de financement chaque année.

Pour chaque prêt de 10 737 \$, l'Initiative appuie un emploi, ou 5,3 emplois par prêt.

Les tableaux 4.1 et 4.2 présentent brièvement les services fournis (extraits) et les prêts accordés (indicateurs de rendement) par les organismes de l'IFE grâce au financement annuel de 3 900 000 \$. Entre 2008-2012 :

- les organismes de l'IFE ont dispensé, en moyenne, 5 983 services de conseils aux entreprises, 38 501 services d'information et approuvé 114 prêts. Il faudrait

disposer de données plus détaillées sur les coûts pour déterminer le coût exact de la prestation des prêts et des services.

- les prêts accordés ont totalisé 25 593 466 \$. La valeur moyenne d'un prêt approuvé variait entre 48 916 \$ (Colombie-Britannique) et 60 109 \$ (Alberta), et se chiffrait à 56 497 \$ en moyenne pour l'ensemble des quatre organismes.
- 453 prêts (valeur totale de 25,6 millions de dollars) ont permis de créer 2 384 emplois, ce qui représente un emploi par tranche de 10 737 \$ de prêt et 5,3 emplois par prêt. Le programme se compare avantageusement au Programme de financement des petites entreprises du Canada, par lequel chaque prêt a créé 2,5 emplois³¹. De plus, il se compare favorablement au Programme de développement des collectivités du Ministère, qui a créé en moyenne un emploi pour chaque tranche de 13 688 \$ prêtés, et 3,6 emplois par prêt au cours des cinq derniers exercices (2008-2012)³².

5.3 Rapport coût-efficacité

Les clientes des services autres que les prêts estiment en moyenne à 66 % la probabilité que leur entreprise eût pu être développée autant en l'absence du programme. La probabilité moyenne est de 34 % dans le cas des clientes des services de prêts. Sur une base cumulative, les clientes ont répondu que leurs revenus auraient été de 44 % inférieurs si elles n'avaient pas reçu le soutien du programme. Les coûts pour le Ministère sont peu élevés : un équivalent temps plein représente une très petite proportion du financement annuel accordé.

Chaque dollar consenti en prêt a généré 1,03 \$ de fonds non ministériels

Entre avril 2008 et avril 2012, les organismes de l'IFE ont déclaré avoir pu obtenir, au moment du prêt, 26,5 millions de dollars auprès de sources de financement autres que le Ministère. La somme totale accordée sous forme de prêts dans le cadre de l'IFE s'élève à 25,6 millions de dollars. Ainsi, pour chaque dollar prêté par les organismes de l'IFE, 1,03 \$ a été accordé par d'autres sources que le Ministère au moment du prêt, ce qui est plus élevé que dans le cas de l'Initiative Femmes en affaires de l'APECA, par exemple (effet de levier de 0,39 \$)³³.

Les clientes peuvent obtenir du financement additionnel au fil du temps. D'après les clientes des services de prêts sondées, les prêts reçus (valeur moyenne de 61 378 \$) représentent environ 26 % de l'investissement total moyen dans ces entreprises

³¹ Industrie Canada, *Loi sur le financement des petites entreprises du Canada – Rapport annuel 2010-2011*. Adresse : <http://www.ic.gc.ca/eic/site/csbfp-pfec.nsf/fra/la03089.html>. Consulté le 21 septembre 2012.

³² Remarque : Seuls les emplois créés après l'octroi d'un prêt sont pris en compte, afin de permettre une comparaison directe de l'IFE qui rend compte des emplois créés à l'issue d'activités de prêt. Les chiffres proviennent du rapport de DEO sur les résultats du Programme de développement des collectivités en 2012-2013.

³³ Agence de promotion économique du Canada atlantique, 2010. *Évaluation de la sous-activité de programme Entrepreneurship et perfectionnement des compétences en affaires de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique*. Cette évaluation porte sur plusieurs initiatives qui favorisent l'acquisition de compétences en affaires, dont l'Initiative pour les femmes entrepreneurs.

(239 685 \$), ce qui signifie que pour chaque dollar prêté par les organismes de l'IFE, 2,90 \$ ont été investis par d'autres sources. Selon les niveaux de revenus déclarés, le revenu moyen correspond à 2,97 \$ pour chaque dollar investi dans l'entreprise, ou à 11,60 \$ pour chaque dollar reçu sous forme de prêt dans le cadre de l'IFE.

5.4 Pratiques exemplaires, leçons tirées et améliorations possibles

L'IFE est reconnue comme étant une « pratique exemplaire » en ce sens qu'il s'agit d'un guichet unique de services de soutien pour les entrepreneures et que le modèle de fonctionnement est rentable et fondé sur des données de recherche³⁴. Parmi les cinq leçons qui figurent ci-après, les quatre premières figurent dans *Pratiques exemplaires pour les femmes chefs d'entreprise au Canada*.

i. Les programmes de soutien sont souvent mieux gérés par d'autres femmes chefs d'entreprise.

Dans le rapport, on dit que les organismes de l'IFE [TRADUCTION] « ciblent des entrepreneures et sont gérés par d'autres entrepreneures, et que le rapport coût-efficacité des services offerts est très élevé étant donné qu'il s'agit d'organismes à but non lucratif. Ces deux facteurs ont contribué à la réussite globale des organismes de l'IFE.³ »

Les participants aux discussions en groupe estiment que le fait que des femmes à la tête d'entreprises prospères agissent comme mentor auprès d'autres femmes et fassent la promotion des services offerts dans le cadre du programme constitue une stratégie de promotion et de sensibilisation efficace. De plus en plus de femmes envisagent de se lancer en affaires; c'est pourquoi la promotion du programme et des divers projets est essentielle à la réussite. À titre d'exemple, le fait de consacrer des ressources adéquates à la promotion des projets a contribué au succès de WEConnect, en particulier en Alberta et en Colombie-Britannique.

ii. Il faut utiliser les ressources existantes et donner aux organismes la souplesse nécessaire pour adapter les services aux besoins propres à leur région.

Les auteurs du rapport affirment que l'IFE [TRADUCTION] « a connu tellement de succès dans l'Ouest canadien que les entrepreneures du reste du Canada ont demandé au gouvernement fédéral de mettre en place, dans les autres provinces, des programmes suivant un modèle similaire, c.-à-d. un modèle qui prend appui sur les ressources et les programmes existants et qui permet d'adapter les services aux besoins particuliers des collectivités »³⁵. L'importance des programmes fondés sur la recherche qui offrent des services adaptés aux besoins des femmes chefs d'entreprise a aussi été reconnue dans la plupart des études réalisées à l'étranger.

³⁴ Foundation of Canadian Women Entrepreneurs. *Pratiques exemplaires pour les femmes chefs d'entreprise au Canada*, mai 2004.

³⁵ *Ibid.*

Les intervenants clés consultés aux fins de la présente évaluation ont proposé des améliorations à l'IFE liées à la recherche. En voici deux :

- Effectuer des travaux de recherche dans le but de mieux comprendre les marchés desservis. Les organismes de l'IFE en Saskatchewan et au Manitoba collaborent avec le milieu universitaire pour tirer meilleur profit de la recherche et diffuser l'information concernant l'évolution des besoins, des marchés, des tendances et des ressources pour la clientèle.
- Établir les priorités en ce qui concerne les services adaptés aux besoins régionaux. Les clientes des organismes de l'IFE dans les différentes régions n'ont pas toutes les mêmes besoins, les mêmes capacités et les mêmes marchés cibles. Les organismes devraient s'assurer que leurs services répondent aux besoins de la clientèle et que le financement est réparti de façon à ce que les services requis puissent être offerts. Par exemple, au Manitoba, l'entrepreneuriat chez les femmes autochtones connaît une forte croissance. En Alberta, où l'économie est vigoureuse, de nombreuses entreprises prospères et bien établies souhaitent élargir leurs activités à l'échelle nationale ou internationale. Le niveau de participation régionale à l'initiative WEConnect peut refléter ces différences dans les besoins ou l'intérêt à l'égard des diverses mesures de soutien proposées par l'IFE (p. ex. la participation au programme était beaucoup plus grande en Alberta et en Colombie-Britannique qu'en Saskatchewan et au Manitoba).

Les clientes ont aussi fait quelques propositions à l'égard des services. Les services pourraient faire l'objet d'une plus grande promotion afin d'accroître la diversité des entreprises clientes et de rejoindre les segments mal desservis du groupe cible (p. ex. les femmes plus jeunes, les femmes autochtones). De plus, il faudrait veiller à ce que les services soient adaptés aux besoins de toutes les entrepreneures ayant besoin d'aide, p. ex. en embauchant plus de conseillers en affaires chevronnés qui peuvent travailler avec les entreprises en croissance et les entreprises axées sur le commerce international, tout en maintenant à un bas niveau les frais d'inscription aux séminaires et aux activités de formation pour que les entreprises en démarrage puissent y participer. Les clientes de WEConnect croient que leurs attentes pourraient être mieux gérées : obtenir une certification ou participer aux conférences et établir des premiers contacts n'entraîneront pas forcément une augmentation des ventes à l'exportation. Les entreprises doivent poursuivre leurs démarches, faire un suivi auprès des personnes-ressources et créer de nouveaux liens. Les organismes de l'IFE peuvent demeurer en communication avec les participantes à l'initiative WEConnect et les informer des occasions de réseautage dans leur secteur d'activité.

Les participants aux discussions en groupe ont réitéré l'importance de la recherche pour cerner les besoins et les lacunes en matière de services, lesquels peuvent varier selon la région ou le type de collectivité (p. ex. urbaine ou rurale). Ils ont également évoqué la nécessité d'augmenter le soutien financier aux entreprises plus risquées en Colombie-Britannique. En revanche, en Alberta, l'organisme mettant en œuvre l'IFE tente de délaissier les programmes de prêts et de miser sur la croissance, l'expansion et

l'établissement de liens entre les entreprises et les marchés. Certains services peuvent être plus utiles aux entrepreneures en milieu rural (plus d'entreprises en démarrage, besoin accru de formation, etc.) qu'à leurs homologues en milieu urbain. Selon les participants du Manitoba et de la Saskatchewan, il est grandement nécessaire de promouvoir les programmes et les services destinés aux femmes, en particulier ceux offerts en milieu rural. Le contexte dans lequel s'inscrit le programme a changé (de nouveaux réseaux et organismes de soutien pour les femmes ont vu le jour, les demandes de financement présentées par des femmes sont maintenant plus souvent approuvées par les autres sources de financement, les femmes sont plus instruites, le nombre d'immigrantes se lançant en affaires a augmenté dans certaines régions, etc.). Il faudrait donc, étant donné les ressources limitées du programme, cerner les lacunes en matière de services et adapter le programme en conséquence. Grâce aux travaux de recherche, on peut mieux comprendre la situation des entrepreneures, notamment le type d'entreprises qu'elles veulent démarrer ou faire croître, les objectifs poursuivis en créant l'entreprise (p. ex. dans le cas des entrepreneures immigrantes et des entrepreneures en milieu rural), la situation de l'entreprise, ainsi que le financement et les autres mesures de soutien disponibles.

iii. Les entrepreneures préfèrent les services de soutien mis en place et fournis par d'autres entrepreneures.

Les publications sur la scène internationale signalent que la préférence des entrepreneures pour des services de soutien mis en place par d'autres entrepreneures constitue un moyen d'optimiser la pertinence des programmes et de fournir des modèles à suivre³⁶.

iv. L'exécution efficace des initiatives entreprises conjointement par le secteur public et le secteur sans but lucratif exige un financement de base durable.

Pratiques exemplaires pour les femmes chefs d'entreprise au Canada fait ressortir l'importance d'un appui durable, aussi désigné comme une pratique exemplaire dans les publications internationales.

Les intervenants clés consultés aux fins de la présente évaluation ont fait les propositions suivantes en vue d'améliorer le volet du programme ayant trait au financement :

- Conclure des ententes à plus long terme avec les organismes de l'IFE pour favoriser une meilleure planification. Six intervenants clés (dont quatre membres du personnel affecté à l'IFE) ont indiqué que la durée des ententes contractuelles entre le Ministère et les organismes mettant en œuvre l'IFE est passée de cinq ans à un an seulement, ce qui a eu un effet sur la planification et la viabilité des services offerts par les organismes de l'IFE.

³⁶ Austrian Institute for Small Business Research, 2002. *Good Practices in the Promotion of Female Entrepreneurship*.

- Veiller à la souplesse du financement au titre de l'exploitation pour permettre la réaffectation des ressources. Cinq intervenants clés (dont trois membres du personnel affecté à l'IFE) ont signalé que si les organismes avaient une plus grande marge de manœuvre à l'égard des budgets de fonctionnement, ils pourraient adapter les services aux priorités régionales.
- Accroître les contributions. Sept intervenants clés (dont quatre membres du personnel affecté à l'IFE) ont fait remarquer que des ressources additionnelles sont requises (le financement provenant du Ministère n'a pas augmenté depuis 2005) pour maintenir les emplois et les services, offrir plus de programmes et mettre la technologie à niveau.

Les clientes ont proposé des améliorations à l'égard de l'accès aux services et au financement. Elles ont proposé des moyens pour rendre les services moins rigides : relever le plafond du montant des prêts accordés, assouplir les exigences pour les demandes de prêts, offrir plus de services en ligne ou améliorer autrement l'accessibilité des services (c.-à-d. offrir de la formation et des séminaires à différents moments et à divers endroits).

Selon les participants aux discussions en groupe, les organismes de l'IFE sont plus réticents qu'avant à accorder des prêts aux entreprises présentant un risque élevé. Les processus d'approbation des prêts des organismes de l'IFE sont perçus comme étant très semblables à ceux des autres prêteurs, ce qui crée un déficit de financement pour les entrepreneures qui ne peuvent obtenir de prêts d'autres sources. En ce qui concerne le financement de base, les participants aux discussions en groupe estiment qu'il pourrait être moins rigide. Il y a encore des besoins en matière de financement, d'éducation, de formation et d'autres services essentiels, et l'intensité de ces besoins varie au sein des différentes régions; toutefois, les contextes économiques variés, le nombre accru d'organismes et de services, les types d'entreprises appartenant à des femmes et le financement limité à la disposition des organismes de l'IFE pourraient forcer ces derniers à cibler leurs services pour mieux répondre aux besoins des entrepreneures. Une plus grande marge de manœuvre à l'égard du budget de fonctionnement (modifier les mesures du rendement associées au financement de Diversification de l'économie de l'Ouest Canada) aidera les organismes à orienter le financement vers les activités qui correspondent le mieux aux besoins régionaux.

v. La bonne gestion des organismes et l'établissement de liens et de partenariats avec d'autres programmes et services créent des possibilités et réduisent les chevauchements.

Les intervenants clés ont proposé les améliorations suivantes en ce qui concerne les efforts de collaboration et les partenariats :

- Intensifier les efforts pour obtenir du financement d'autres ministères ou d'autres bailleurs de fonds potentiels. Certains intervenants clés ont recommandé que les organismes de l'IFE présentent des demandes de financement à d'autres ministères (p. ex. Condition féminine Canada).

- Établir des alliances avec d'autres organismes pour mettre en commun les ressources et élargir la portée des services, en particulier dans les régions rurales et éloignées où la portée de l'IFE est très faible.

Les participants aux discussions en groupe ont aussi insisté sur l'importance de collaborer avec d'autres organismes offrant des services semblables en vue de créer des occasions de tirer parti des ressources et d'atteindre les groupes mal desservis. Selon les participants, une approche intégrée d'aide continue est la stratégie la plus efficace pour maximiser les retombées des services. Aider les clientes à élaborer leur concept et leur plan d'affaires, leur accorder un prêt et leur offrir des services connexes (formation, réseautage, etc.) est perçu comme le moyen le plus efficace d'aider les femmes à atteindre leurs objectifs. Cette approche contribue également à renforcer la capacité des collectivités de prendre de l'expansion et de percer de nouveaux marchés. Pour tirer parti des ressources et améliorer l'offre de services dans les collectivités rurales, les organismes de l'IFE devraient intensifier leurs efforts de collaboration, miser sur les références et mieux coordonner les programmes pour éviter les chevauchements et veiller à ce que les services soient accessibles à l'ensemble des femmes.

En ce qui concerne l'obtention de fonds d'autres sources, les participants aux groupes de discussion ont dit que le Ministère est généralement l'unique bailleur de fonds pour tous les services, ce qui limite la marge de manœuvre dans la prestation des programmes et des services. Au Manitoba, on a tenté d'obtenir du financement d'autres sources, notamment d'autres ministères du gouvernement fédéral (Condition féminine Canada) et du secteur privé (frais facturés pour les services). Dans d'autres régions, on a tiré parti des ressources en établissant des partenariats avec d'autres organismes fournissant des services similaires en vue d'offrir de la formation, des séminaires et d'autres services. Toutefois, les efforts de concertation pour obtenir du financement d'autres sources (industries, autres ministères du gouvernement fédéral) ont été minimes. Le Ministère octroie du financement aux organismes de l'IFE au titre de l'exploitation et des services de base. Le financement de base du Ministère s'accompagne toutefois de certaines mesures du rendement (p. ex. nombre de clientes servies, nombre de prêts accordés, valeur des prêts accordés, etc.), ce qui restreint la marge de manœuvre sur le plan du financement, limite la capacité des organismes de mettre en place des programmes mieux adaptés aux besoins des entrepreneures et, du coup, pose des difficultés aux organismes. À titre d'exemple, comme la nécessité d'améliorer l'accès aux chaînes d'approvisionnement est grande en Alberta, la demande à l'égard de WEConnect était forte dans cette province, et les ressources pour promouvoir le projet étaient disponibles. Toutefois, l'organisme n'a pas pu poursuivre l'Initiative parce que le financement n'a pas été renouvelé et que les budgets de fonctionnement des organismes de l'IFE permettaient uniquement d'offrir les services de base. Trois intervenants clés (représentant DEO et d'autres sources d'aide) ont fait remarquer que les organismes de l'IFE devraient redoubler d'efforts en vue d'obtenir du financement d'autres ministères des gouvernements fédéral et provinciaux et du secteur privé. Les participants aux discussions de groupe ont indiqué la nécessité de collaborer avec les associations industrielles et les différents secteurs pour préciser le soutien que le secteur privé apporterait aux programmes destinés aux entrepreneures.

Section 6 – Conclusion et recommandations

6.1 Conclusion

Voici les conclusions, regroupées par grands thèmes, de l'analyse des données provenant de toutes les sources examinées aux fins de l'évaluation.

Pertinence

L'IFE comble un vide important dans l'offre de programmes dans l'Ouest canadien. Les femmes forment un groupe d'entrepreneurs sous-représenté. Les publications et les entrevues confirment que les programmes ciblés répondent efficacement aux besoins des entrepreneures. Même s'il est nécessaire d'approfondir l'analyse comparative entre les sexes au regard des programmes non ciblés pour tirer une conclusion définitive sur la question, les études révèlent que les programmes ciblés répondent aux besoins des femmes chefs d'entreprise.

Rendement – Atteinte des résultats escomptés

La hausse des revenus, la création d'emplois et le démarrage d'entreprises sont au nombre des effets du programme à court terme. À moyen terme, bon nombre de clientes ont dit qu'elles avaient pu améliorer leurs pratiques d'affaires grâce au programme. De plus, le programme a atteint, ou devrait atteindre, deux de ses objectifs à long terme. Il est difficile de déterminer si le programme contribue à l'atteinte du troisième objectif ultime qu'est l'égalité économique entre les hommes et les femmes. En ce qui concerne l'accès au capital, les données démontrent la contribution du programme à l'objectif, soit l'augmentation des investissements dans les entreprises appartenant à des femmes. Il n'est pas clair si les entrepreneures ont encore de la difficulté à accéder au capital dans l'Ouest canadien. Selon les données canadiennes, les entreprises appartenant à des femmes et les entreprises appartenant à des hommes jouissent d'un accès presque égal au crédit. Toutefois, les clientes ont indiqué que les prêts étaient importants : les prêts obtenus ont permis à leur entreprise de survivre, et elles n'auraient pas pu obtenir du financement ailleurs. Par ailleurs, les entreprises qui n'ont pas reçu de prêt dans le cadre du programme, mais qui ont pu obtenir du financement d'autres sources ont précisé qu'elles avaient dû réduire leurs activités ou que l'exécution de leur projet avait été retardée.

Rendement – Efficacité et économie

L'IFE est reconnue comme étant une « pratique exemplaire » en ce sens qu'il s'agit d'un guichet unique de services de soutien pour les entrepreneures. Chaque année (de 2008 à 2012), en moyenne, les organismes de l'IFE dispensent 5 983 services de conseils aux entreprises et 38 501 services d'information, et ils approuvent 114 prêts. Une répartition des coûts qu'ont entraînés les prêts ou les services exigerait des données plus détaillées sur l'établissement des coûts que ce dont nous disposons. Les organismes de l'IFE ont déboursé en tout plus de 25 millions de dollars en prêts et permis la création de

2 384 emplois. C'est l'équivalent d'un emploi pour chaque tranche de 10 737 \$ prêtés, et 5,3 emplois par prêt (le Programme de financement des petites entreprises du Canada crée 2,5 emplois par prêt). Ces données se comparent favorablement avec celles du Programme de développement des collectivités du Ministère, qui a créé en moyenne un emploi pour chaque tranche de 13 688 \$ prêtés, et 3,6 emplois par prêt au cours des cinq derniers exercices (de 2008 à 2012)³⁷. Le Ministère injecte chaque année 28,5 millions de dollars dans le Programme de développement des collectivités. L'optimisation des ressources est établie en fonction de la mesure selon laquelle la pertinence et le rendement³⁸ du programme sont démontrés et, compte tenu de cette définition, l'IFE est rentable. L'administration du programme est économique. Au Ministère, au plus un équivalent temps plein appuie les organismes de l'IFE, qui reçoivent au total 3,9 millions de dollars de financement chaque année. Les organismes de l'IFE peuvent toutefois raffermir leurs efforts de collaboration et de partenariat. Pour obtenir des ressources et mieux joindre les collectivités rurales, les organismes de l'IFE devraient intensifier leurs efforts de collaboration, établir des modèles de référence, mieux coordonner les programmes de manière à éviter les recouvrements et veiller à ce que les services soient accessibles à toutes les femmes et adaptés à leurs besoins.

6.2 Recommandations

Même si le modèle de l'IFE donne de bons résultats et est largement reconnu à l'échelle internationale, le programme doit s'améliorer afin de soutenir plus efficacement les entrepreneures. L'évaluation a fait ressortir des améliorations possibles à la conception et à la prestation du programme, si celui-ci demeure une priorité pour le Ministère. Les recommandations qui suivent découlent des données recueillies et des conclusions de l'étude :

1. Le Ministère devrait envisager de conclure des ententes de contribution à plus long terme avec les organismes mettant en œuvre l'IFE afin de faciliter la planification des services.
2. Le Ministère devrait travailler de concert avec les organismes mettant en œuvre l'IFE pour continuer d'améliorer le programme et faire en sorte qu'il réponde toujours aux besoins des entrepreneures.

Les données issues de l'évaluation ont permis de cerner des mesures qui pourraient améliorer le programme : modifier les mesures du rendement rattachées au financement versé par le Ministère; soutenir les travaux de recherche visant à cibler les besoins et à sensibiliser davantage la population aux services; encourager l'établissement de

³⁷ Remarque : Seuls les emplois créés après l'octroi d'un prêt sont pris en compte, afin de permettre une comparaison directe de l'IFE qui rend compte des emplois créés à l'issue d'activités de prêt. Les chiffres proviennent du rapport de DEO sur les résultats du Programme de développement des collectivités en 2012-2013.

³⁸ Gouvernement du Canada, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. *Examiner l'utilisation des ressources des programmes dans le cadre de l'évaluation des programmes fédéraux*, consulté en ligne le 6 août 2013 à <http://www.tbs-sct.gc.ca/cee/pubs/ci5-qf5/ci5-qf501-fra.asp>.

partenariats avec d'autres programmes et organismes; veiller à ce que le financement au titre de l'exploitation soit pertinent et offre une certaine marge de manœuvre.