

Agence de promotion économique du Canada atlantique
Évaluation des activités favorisant le perfectionnement des compétences en
affaires

Rapport final

Section de l'évaluation

Direction de vérification et d'évaluation

Agence de promotion économique du Canada atlantique

Le 16 juin, 2011

Glossaire des sigles

| | |
|-------|--|
| AAP | Architecture d'activités de programmes |
| ADR | Administration de développement régional |
| AP | Activité de programme |
| APECA | Agence de promotion économique du Canada atlantique |
| CBDC | Corporation au bénéfice du développement communautaire |
| CRE | Comité de rendement et d'évaluation |
| CT | Conseil du Trésor |
| CUAE | Centre universitaire d'aide aux entreprises |
| CWB | Centre for Women in Business |
| DC | Développement des collectivités |
| DE | Développement des entreprises |
| EPCA | Entrepreneurship et perfectionnement des compétences en affaires |
| GTPC | Groupe de travail sur les politiques en matière de compétences |
| IFA | Initiative Femmes en affaires |
| IJE | Initiative pour jeunes entrepreneurs |
| MVPCA | Mesure visant la productivité et les compétences en affaires |
| NLOWE | Newfoundland and Labrador Organization of Women Entrepreneurs |
| ODER | Organisme de développement économique régional |
| PCA | Perfectionnement des compétences en affaires |
| PDE | Programme de développement des entreprises |
| PME | Petites et moyennes entreprises |
| SAP | Sous-activité de programme |
| SC | Services-conseils |
| SECB | Société d'expansion du Cap-Breton |

Table des matières

| | |
|--|----|
| Sommaire | i |
| Remerciements..... | v |
| 1.0 Introduction..... | 1 |
| 2.0 Aperçu de l'évaluation..... | 2 |
| 2.1 Justification de l'évaluation | 2 |
| 2.2 Conception, portée et méthodologie..... | 3 |
| 2.3 Limites et obstacles | 4 |
| 3.0 Constatations..... | 5 |
| 3.1 Prestation, gouvernance et coordination | 5 |
| 3.1.1 Prestation..... | 5 |
| 3.1.2 Coordination du perfectionnement des compétences en affaires..... | 15 |
| 3.2 Lacunes, possibilités et facteurs à considérer | 17 |
| 3.2.1 Lacunes | 17 |
| 3.2.2 Possibilités | 19 |
| 3.2.3 Facteurs à considérer..... | 22 |
| 3.3 Pratiques exemplaires..... | 26 |
| 4.0 Conclusions et recommandations | 27 |
| 5.0 Liens entre les principales constatations, les conclusions et les recommandations..... | 28 |
| Annexe A : Architecture d'activités de programmes de l'APECA de 2009-2010 | 29 |
| Annexe B : Plan d'action de la direction | 30 |
| Annexe C : Approche et méthodologie..... | 33 |
| Annexe D : Autres organismes offrant des programmes de perfectionnement des compétences en affaires..... | 36 |
| Annexe E : Dépenses approuvées en matière de perfectionnement des compétences en affaires selon la région pour 2007-2008 à 2009-2010 | 39 |
| Annexe F : Représentation des services de soutien à l'entrepreneurship et au perfectionnement des compétences en affaires de l'APECA d'après les rapports d'évaluation | 41 |
| Bibliographie..... | 43 |

Liste des figures

Figure 1 : Activités de PCA favorisées par sous-activité de programmes, de 2007-2008 à 2009-2010.....8
Figure 2 : Distribution relative des principaux types d'activités de PCA (montants approuvés) par région de l'APECA, de 2007-2008 à 2009-2010.....13

Liste des tableaux

Tableau 1 : Sommaire approximatif des activités de PCA, de 2007-2008 à 2009-2010 6
Tableau 2 : Programmes de PCA, de 2007-2008 à 2009-2010..... 10
Tableau 3 : Portée et coût des programmes de PCA, de 2007-2008 à 2009-2010 24
Tableau 4 : Pratiques exemplaires cernées 26

Sommaire

L'APECA définit les compétences en affaires comme étant « un ensemble adéquat de connaissances, d'aptitudes et d'expérience dans les domaines de la gestion, du marketing et des communications, du commerce et de l'exportation, de la commercialisation, des finances, des ressources humaines ou de l'innovation qui aident une entreprise existante ou potentielle à accroître sa productivité et ses richesses¹ ».

Grâce à bon nombre d'activités de programmes faisant partie de l'Architecture d'activités de programme (AAP), l'Agence aide les petites et moyennes entreprises (PME) à développer ou acquérir les compétences en affaires requises pour être concurrentielles au sein de l'économie du Canada atlantique. Les résultats d'une étude de 2008 sur les programmes de perfectionnement des compétences en affaires (PCA) à l'APECA laissaient entendre qu'il serait possible d'augmenter la coordination des activités de PCA à l'Agence et recommandaient que cette coordination soit assurée par l'intermédiaire du processus de planification intégrée. Les cadres dirigeants de l'APECA ont souligné que ce processus pourrait ne pas assurer une coordination suffisante et étaient d'avis qu'une évaluation formative serait essentielle pour évaluer l'efficacité de la coordination des activités de PCA à l'APECA en insistant particulièrement sur la gouvernance, les modèles de prestation régionaux et les pratiques exemplaires².

La méthodologie d'évaluation comprenait un examen de la documentation, une analyse des données, six groupes de discussion (33 participants), huit entrevues avec des répondants clés ainsi que l'élaboration et la validation de six profils régionaux. Bien que la méthodologie d'évaluation ait ses limites, dans l'ensemble, l'approche utilisée fournissait de multiples sources de données permettant de répondre avec fiabilité à toutes les questions d'évaluation.

Principales constatations

Prestation, gouvernance et coordination

Les budgets associés au Programme de développement des entreprises (PDE) ont été resserrés, soulignant ainsi la nécessité d'en accroître l'efficacité. Les programmes de PCA varient selon le public cible, le niveau d'intensité et le mode de prestation (c.-à-d. soutenir directement les PME ou indirectement par l'intermédiaire d'organismes clients). Une partie importante des programmes de PCA (71 %) ne fait pas partie de la sous-activité de programme (SAP) Entrepreneurship et perfectionnement des compétences en affaires (EPCA) et ne sont pas déclarés en tant que programmes de PCA. La disponibilité du soutien en matière de PCA et la nécessité de ce soutien varient au sein des régions et entre celles-ci.

¹ Agence de promotion économique du Canada atlantique, *ACOA's Business Skills Development Framework* (Ottawa : gouvernement du Canada, 2008).

² Agence de promotion économique du Canada atlantique, *BSD Evaluation Terms of Reference* (Ottawa : gouvernement du Canada, 2008), p.3.

Évaluation des activités de l'APECA favorisant le perfectionnement des compétences en affaires

La gouvernance des programmes liés au PCA n'a pas favorisé la coordination générale des activités de PCA et la sensibilisation à celles-ci au sein des SAP. En ce moment, il n'y a pas de coordination générale de la planification et des activités de PCA dans les SAP au sein des régions de l'APECA et entre celles-ci. De plus, il n'y a pas de stratégie globale en matière de PCA au Canada atlantique à l'Agence.

Lacunes, possibilités et facteurs à considérer liés aux programmes futurs de PCA

Selon une comparaison entre les documents actuels sur les compétences en affaires et la programmation de l'APECA, il ne semble pas y avoir de lacune associée aux type d'abilités supportés. Toutefois, certains types d'activités de perfectionnement des compétences sont moins fréquents. Sans planification du PCA et priorités documentées, il est impossible de connaître les raisons expliquant les variations régionales.

Les participants à l'étude ont mis en évidence un certain nombre de moyens que pourraient utiliser l'APECA et ses organismes clients pour offrir des programmes de PCA complémentaires plus efficaces et stratégiques. Beaucoup de possibilités concernaient la coordination, alors que d'autres étaient liées à la planification stratégique.

Certaines régions ont rencontré des obstacles en ce qui a trait à la couverture géographique des activités de PCA, ce qui constituait une occasion d'examiner de façon stratégique le travail en collaboration avec des organismes ruraux afin de tirer profit des ressources et de répondre aux besoins des PME.

L'amélioration de la planification stratégique de l'ensemble des activités de PCA au sein des SAP en fonction des besoins régionaux (p. ex. analyse des besoins, analyse des tendances) aurait une incidence positive sur l'efficacité et l'efficacités des activités liées au PCA. Au-delà des activités de PCA appuyées par l'APECA, il devrait y avoir une planification intégrée et un échange de pratiques exemplaires entre les organismes qui offrent des programmes de PCA à l'échelle régionale et infrarégionale afin d'utiliser le plus efficacement possible les fonds limités alloués aux programmes (c.-à-d. en évitant le chevauchement et le dédoublement).

Le profil du PCA à l'Agence doit être mis en évidence en officialisant une approche de PCA et en concevant des outils, comme un modèle de besoins en matière de PCA pendant la durée de vie d'une PME que les agents d'affaires pourraient utiliser, et un schéma des programmes de l'APECA en fonction des stades et des compétences de l'entreprise.

Facteurs à considérer

Les participants aux groupes de discussion ont soulevé plusieurs facteurs à considérer dans le cadre des plans futurs liés aux programmes de PCA. Les participants ont réfléchi à l'importance d'atteindre un bon équilibre entre la quantité et le type de soutien requis en matière de PCA en milieu rural et urbain. L'équilibre entre les programmes de PCA individuels et les programmes axés sur un groupe est un autre facteur à prendre en considération mentionné fréquemment et il s'agit d'une occasion d'améliorer la portée et l'efficacité de l'APECA. En général, plus une

Évaluation des activités de l'APECA favorisant le perfectionnement des compétences en affaires

intervention est ciblée et intensive, plus les coûts liés aux PME recevant un financement sont élevés. Une utilisation stratégique des programmes coûteux doit être encouragée et il faut examiner des occasions de procéder à des séances de groupe au besoin.

À partir du 1^{er} avril 2012, des changements apportés à l'AAP actuelle influenceront les SAP dans le cadre desquelles le PCA est effectué, en particulier dans le domaine du développement des entreprises. Les activités de PCA continueront d'être soutenues au sein de l'AAP; toutefois, ces changements entraîneront probablement de nouvelles possibilités de coordination.

Pratiques exemplaires

Plusieurs pratiques exemplaires découlent du travail sur le terrain. L'évaluation des besoins des PME et le suivi des activités liées aux missions commerciales ont été mentionnés à titre de pratiques exemplaires permettant de répondre aux besoins des clients et de maximiser la valeur des occasions de formation. Parmi les pratiques exemplaires relatives à la planification stratégique coordonnée se trouve la planification intégrée entre les organismes locaux (infrarégionaux) financés à l'échelle provinciale et fédérale à la suite d'une évaluation des besoins. Un autre exemple de pratique exemplaire en matière de coordination consiste à tirer profit des organismes ruraux existants pour augmenter efficacement la portée des programmes de PCA.

Conclusion 1 :

Il n'y a actuellement aucun processus systématique permettant de coordonner la planification stratégique du PCA ou les programmes dans les régions de l'APECA et au siège social. Bien qu'il existe une certaine coordination entre les SAP pour des initiatives particulières, des processus généraux de planification et de coordination du PCA sont requis pour garantir une utilisation stratégique des fonds.

Recommandation 1 :

Selon l'évaluation des besoins des PME et d'autres activités de PCA réalisées dans la région, il faut mettre en œuvre un processus de planification stratégique du PCA entre les SAP (p. ex. dans le cadre de la planification intégrée) ainsi que des mécanismes favorisant une sensibilisation continue aux activités de PCA et la coordination de celles-ci pendant toute l'année.

Conclusion 2 :

Des processus de coordination entre les partenaires assurant la prestation des activités de PCA de l'APECA à l'échelle infrarégionale sont nécessaires pour s'assurer que les besoins liés au PCA des entrepreneurs sont comblés de la façon la plus efficace et stratégique possible par l'agent de prestation de services approprié.

Évaluation des activités de l'APECA favorisant le perfectionnement des compétences en affaires

Recommandation 2 :

Travailler à la mise en œuvre de mécanismes de coordination infrarégionaux entre les agents d'affaires de district de l'APECA, les partenaires en matière de PCA financés par l'APECA et les autres intervenants.

Conclusion 3 :

Le fait de collaborer avec des organismes clients existants et des infrastructures comme les Corporations au bénéfice du développement communautaire (CBDC) ou d'autres organismes ruraux pour offrir les programmes de PCA est reconnu comme étant une pratique efficace qui pourrait être exploitée afin d'augmenter la couverture géographique au besoin.

Recommandation 3 :

Là où la couverture géographique est considérée comme un obstacle, envisager de financer des organismes existants pour s'occuper de l'exécution des programmes de PCA.

Remerciements

L'évaluation a été effectuée pour répondre aux besoins de la direction de l'APECA en matière d'information stratégique. C'est la Section de l'évaluation de l'APECA qui a géré et mené à terme l'étude. L'équipe était formée de Monique Campbell (analyste principale d'évaluation, chef du projet) et de Matthew Jacques (analyste d'évaluation), et Courtney Amo les aidait (gestionnaire d'évaluation).

Nous désirons profiter de l'occasion pour remercier les membres du groupe de travail de l'évaluation pour leurs conseils et leur aide tout au long du processus. Le groupe était composé de Karen Appleby (Terre-Neuve-et-Labrador), Glen MacDonald (Cap-Breton), Michael Hayes et John Kavanagh (Nouvelle-Écosse continentale), Michael Dillon (Île-du-Prince-Édouard), Glenn Fraser (Nouveau-Brunswick), et, du siège social de l'APECA à Moncton, Wade Aucoin, Paul-Émile David, Robert Gaudet, Lucienne Godbout, Janice Goguen et Dean Sutherland. L'aide de ces personnes a garanti la pertinence, la promptitude et l'utilité de l'évaluation.

Nous sommes aussi reconnaissants des employés de l'APECA, trop nombreux pour les remercier individuellement, qui ont consacré du temps et transmis des connaissances pertinentes pour accomplir cette étude.

Somme toute, ces contributions étaient essentielles à notre compréhension complète et nous ont permis de décrire de façon juste la nature des programmes liés au PCA à l'APECA.

Marc Lemieux

Directeur général de la vérification et de l'évaluation
Agence de promotion économique du Canada atlantique

1.0 Introduction

L'Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA) a le mandat de « favoriser la croissance des revenus et la création d'emplois au Canada atlantique ». L'annexe A, Architecture d'activités de programmes de l'APECA, désigne la façon dont les divers éléments des programmes de l'Agence, y compris les activités et les sous-activités de programmes connexes, sont supposés contribuer au résultat stratégique, à savoir favoriser « une économie concurrentielle au Canada atlantique ». Pour appuyer ce mandat et dans le but d'obtenir ce résultat stratégique, l'APECA appuie les activités favorisant le perfectionnement des compétences en affaires (PCA) des petites et moyennes entreprises (PME) du Canada atlantique dans la plupart de ses programmes.

Comme aucune sous-activité de programme (SAP) ou activité de programme (AP) n'englobe la totalité des activités de l'APECA liées au PCA, la présente évaluation a pour objectif de fournir un premier sommaire de ces activités au sein des SAP et d'émettre des recommandations quant aux besoins et aux mécanismes possibles pour accroître la coordination des activités de PCA.

L'APECA définit les compétences en affaires comme un ensemble adéquat de connaissances, d'aptitudes et d'expérience dans les domaines de la gestion, du marketing et des communications, du commerce et de l'exportation, de la commercialisation, des finances, des ressources humaines ou de l'innovation qui aident une entreprise existante ou potentielle à accroître sa productivité et ses richesses³.

Ce rapport présente les résultats d'une évaluation de l'activité PCA de l'APECA, conformément au Plan d'évaluation approuvé de l'APECA pour 2010-2015. Le cadre de référence de l'étude a été approuvé par le Comité de rendement et d'évaluation (CRE) en novembre 2010.

L'étude a été entreprise par la Section de l'évaluation de l'APECA, aidée d'un groupe de travail comprenant des représentants de l'APECA de toutes les sous-activités de programmes, des régions de l'APECA et de la Section des politiques de l'APECA qui participent aux activités de PCA. Le groupe de travail donnait des conseils et du soutien quant au cadre de référence de l'étude, à la méthodologie, aux constatations, aux conclusions et aux recommandations. Sa contribution a permis d'assurer la pertinence, le caractère opportun et l'utilité de cette évaluation.

À la suite de « l'aperçu de l'évaluation » présenté ci-dessous, la section 3.0 du rapport traite des constatations découlant de l'évaluation, classées par question d'évaluation générale, et la section 4.0 présente les conclusions générales ainsi que les recommandations associées à cette étude. L'annexe B présente la réponse de la haute direction aux recommandations relatives à l'évaluation et les mesures qui seront prises.

³ Agence de promotion économique du Canada atlantique, *ACOA's Business Skills Development Framework* (Ottawa : gouvernement du Canada, 2008).

2.0 Aperçu de l'évaluation

2.1 Justification de l'évaluation

En 2008, un groupe de travail de l'APECA comprenant des représentants des SAP a participé à une étude intitulée « ACOA's Business Skills Development Framework ». En utilisant les données de 2003-2004 à 2005-2006, le groupe de travail a constaté que des programmes de perfectionnement des compétences en affaires sont mis en œuvre dans de multiples SAP et que les investissements autorisés de l'APECA en matière de PCA s'élèvent, en moyenne, à 49 millions de dollars par année, dont 39,5 millions de dollars dans l'activité de programmes (AP) Développement des entreprises et 9,8 millions de dollars dans l'AP Développement des collectivités. La majeure partie de cette aide est affectée aux SAP Innovation, Entrepreneurship et Perfectionnement des compétences en affaires et Commerce et investissement, ainsi qu'aux activités de PCA de la Corporation au bénéfice du développement communautaire (CBDC) et des organismes de développement économique régional (ODER).

Les constatations ont été présentées à la haute direction de l'APECA en 2008 et il a été décidé que des efforts seraient faits pour assurer une coordination continue entre les programmes de l'Agence afin de maximiser l'efficacité de la prestation des programmes de PCA. Le processus de planification intégrée annuelle de l'APECA a été cerné comme mécanisme pouvant être utilisé afin de coordonner la planification des activités de PCA.

Depuis, les membres du Comité de rendement et d'évaluation (CRE) de l'Agence ont soulevé des inquiétudes, à savoir que le rapport de 2008 sur le PCA n'aurait pas entraîné une meilleure coordination des activités de PCA entre les SAP. C'est pourquoi le Comité a ajouté la présente évaluation de l'activité de programme PCA au plan de l'APECA en février 2009⁴. De plus, un examen des conclusions liées au PCA présentées dans de récents rapports d'évaluation⁵ suggérait que les activités de PCA pourraient tirer profit d'une coordination supplémentaire, ce qui justifiait la nécessité de procéder à l'étude. Après l'examen, les gestionnaires du Développement des entreprises et du Développement des collectivités ont conjointement fait valoir leur appui à une évaluation officielle afin d'évaluer l'efficacité de la coordination des activités de PCA à l'APECA, en insistant particulièrement sur la gouvernance, les modèles de prestation régionaux et les pratiques exemplaires⁶.

Cette évaluation sera utilisée pour évaluer la coordination des activités en matière de compétences de l'APECA entre les SAP et favoriser l'adoption de pratiques efficaces et efficaces le cas échéant. Le rapport sera aussi utilisé par les gestionnaires de programmes pour

⁴ Agence de promotion économique du Canada atlantique, *Plan quinquennal d'évaluation de l'APECA 2009-2014* (Ottawa : gouvernement du Canada, 2009).

⁵ Parmi les évaluations examinées se trouvait l'évaluation des SAP ou des AP suivantes : Entrepreneurship et perfectionnement des compétences en affaires, Continuuum de financement, Commerce et Investissement et Innovation, y compris la Mesure visant la productivité et les compétences en affaires, l'Investissement dans les collectivités et les Ressources nécessaires au développement des collectivités et le Programme de développement des collectivités.

⁶ Agence de promotion économique du Canada atlantique, *BSD Evaluation Terms of Reference* (Ottawa : gouvernement du Canada, 2010), p.3.

examiner leurs activités et leurs stratégies de PCA en réaction à d'autres évaluations récentes liées à l'APECA.

2.2 Conception, portée et méthodologie de l'évaluation

Grâce aux conseils des gestionnaires du Développement des entreprises et du Développement des collectivités ainsi que des membres du groupe de travail sur l'évaluation du PCA, trois questions d'évaluation de haut niveau ont été conçues :

- Comment les activités de PCA appuyées par l'APECA sont-elles coordonnées en ce moment dans les régions et au siège social?
- Serait-il possible d'accroître l'efficacité grâce à la coordination, à la collaboration et aux partenariats relatifs à l'exécution des programmes de PCA au sein de l'AAP? Des lacunes ont-elles été remarquées dans les programmes de PCA?
- Est-ce que des pratiques exemplaires peuvent être envisagées en matière d'exécution dans les régions de l'APECA?

L'approche générale pour cette évaluation consistait à analyser la coordination des activités de PCA actuelles dans les régions de l'APECA et entre celles-ci pour déterminer s'il est possible d'augmenter l'efficacité grâce à une coordination accrue ou d'autres méthodes. Pour ce faire, des renseignements ont été recueillis quant au nombre approximatif et au type d'activités de PCA qui ont été réalisées ainsi qu'à la manière dont ces activités ont été dirigées, réalisées et coordonnées au sein de l'APECA et avec les organismes clients. En outre, de l'information sur les lacunes liées au PCA ainsi que sur les possibilités et les obstacles relativement à l'augmentation de l'efficacité a été recueillie. Finalement, l'équipe d'évaluation a documenté des exemples de pratiques exemplaires sur l'utilisation de ressources liées aux programmes de PCA.

L'évaluation examinait les activités de PCA réalisées entre les exercices 2007-2008 et 2009-2010 inclusivement afin de tenir compte des plus récentes tendances et priorités en matière de programmes de PCA.

L'étude faisait appel aux méthodes suivantes (voir annexe C pour plus de détails) :

- Examen des données : Les données liées au PCA dans QAccess ainsi que les données sur le fonctionnement et l'entretien ont été examinées afin de décrire le nombre et le type d'activités de PCA par sous-activité ou par région.
- Examen des documents/de la documentation : Les documents de l'Agence liés aux activités de PCA, comme les documents sur la planification des programmes et d'autres documents, des évaluations, des vérifications et d'autres études ainsi que des rapports ministériels, ont été examinés pour établir le contexte. Un examen de la documentation a notamment été réalisé par la Section des politiques de l'APECA dans le cadre du renouvellement de la stratégie continue d'EPCA.
- Groupes de discussion (6 régions, 33 participants) : Des employés de l'APECA ont été consultés pour valider les renseignements sur la nature, la gouvernance, la prestation et la coordination des activités de PCA ainsi que pour obtenir des suggestions sur les améliorations à apporter. Un groupe de discussion comprenant des représentants en PCA de

Évaluation des activités de l'APECA favorisant le perfectionnement des compétences en affaires

différentes SAP s'est réuni dans chaque région (c.-à-d. au Nouveau-Brunswick, à l'Île-du-Prince-Édouard, en Nouvelle-Écosse, à Terre-Neuve-et-Labrador, au Cap-Breton et au siège social).

- Entrevues avec des répondants clés (8) : Les données provenant des groupes de discussion ont été complétées grâce à des entrevues individuelles avec du personnel de la direction de l'APECA au besoin. Les comités internes concernés comme le groupe de travail sur le renouvellement de la stratégie d'EPCA et le Groupe de travail sur les politiques en matière de compétences ont aussi été consultés.
- Création et validation de profils de PCA régionaux : En utilisant l'information recueillie grâce aux méthodes susmentionnées, des profils régionaux des activités de PCA ont été créés. Parmi ceux-ci se trouvent une description des activités de PCA dans chaque région ainsi que les réponses des participants aux groupes de discussion à un large éventail de questions. Les profils ont été transmis à chaque région pour valider l'information qu'ils contiennent et recueillir des renseignements manquants pertinents pour l'évaluation.

2.3 Limites et obstacles

Le schéma d'évaluation était fondé sur les méthodes les plus efficaces pour répondre aux questions d'évaluation de façon rigoureuse, tout en prenant en considération les limites liées aux coûts, au temps et aux ressources. Afin de maximiser les possibilités de générer des constatations valides et utiles, l'étude recueillait des renseignements de diverses sources de données en utilisant des méthodes qualitatives et quantitatives.

Chacune des méthodes utilisées dans le cadre de cette étude possède ses forces et ses limites. Dans la mesure du possible, des mesures ont été prises pour minimiser ces limites. Néanmoins, il est important de prendre en note les limites suivantes :

- **Le PCA n'est pas un programme facile à décrire** : Les activités de PCA sont intégrées à de multiples SAP et unités de gestion à l'Agence. Contrairement à d'autres évaluations réalisées à l'échelle des SAP, il n'y a pas de stratégie générale ou de théorie sur laquelle reposent les programmes ou de résultats prévus pour le PCA. Par conséquent, une importante partie des efforts de recherche était consacrée à la description des activités de PCA mises en œuvre. En l'absence de codes d'activité appropriés pour le PCA dans le système QAccess, des catégories d'activités de PCA ont été élaborées en fonction des partenaires relatifs à la prestation des activités et de la clientèle, et parfois du type de formation offerte dans le cadre du PCA⁷.
- **Portée et échéancier de l'étude** : Les paramètres de l'étude (c.-à-d. son faible risque, le fait qu'elle ne soit pas exigée par le Conseil du Trésor) font que moins de ressources lui étaient allouées qu'à d'autres évaluations de l'APECA. Des résultats rapides étaient aussi requis pour favoriser la prise de décisions en matière de gestion. Ces contraintes ont peut-être limité

⁷ Les renseignements les plus souvent accessibles dans la base de données des projets de PCA concernaient l'agent offrant l'activité et les groupes ciblés. L'information sur le type de compétences en affaires n'était pas suffisamment constante pour permettre une analyse complète des types de compétences ciblées dans les projets. Pour qu'une telle analyse soit possible, il aurait fallu compléter l'information manquante, ce qui aurait exigé des ressources et du temps supplémentaires, dépassant ainsi la portée du projet de recherche.

Évaluation des activités de l'APECA favorisant le perfectionnement des compétences en affaires

le degré de précision qu'il était possible d'atteindre. Les chiffres du présent rapport doivent être considérés comme des estimations.

- **Niveau de participation** : Dans l'ensemble, la participation aux groupes de discussion et à la validation du projet était bonne. Toutefois, elle n'était pas constante d'une région et d'un programme à l'autre. Les activités de suivi pour valider et recueillir l'information étaient généralement réussies, mais un nombre insuffisant de réponses aurait pu résulter en l'obtention de renseignements incomplets ou inexacts dans le cadre de l'étude.

3.0 Constatations

3.1 Prestation, gouvernance et coordination

3.1.1 Prestation

La section suivante décrit le contexte et la prestation des activités de PCA appuyées par l'APECA à l'échelle des provinces de l'Atlantique et des régions (de 2007-2008 à 2009-2010).

Profil de PCA au Canada atlantique

Contexte

Dans les dernières années, l'APECA a ciblé l'innovation, la compétitivité et la croissance comme domaines d'intérêt⁸. La conception et la croissance de la Mesure visant la productivité et les compétences en affaires ainsi que l'élaboration du cadre de commercialisation de l'APECA reflètent ce changement de cap. En travaillant sur ces priorités, l'Agence a évolué vers la prestation d'un plus grand soutien aux entreprises en développement et a accordé moins d'attention aux PME en démarrage.

L'APECA a soutenu les activités de PCA pendant la durée de l'évaluation malgré la réduction du budget alloué au PDE, avec un financement annuel de 116 millions de dollars en 2007-2008, de 112 millions de dollars en 2008-2009 et de 97 millions de dollars en 2009-2010. Cette situation montre le besoin flagrant d'explorer des programmes plus efficaces en matière de PCA⁹.

| |
|--|
| <p><i>Principale constatation :</i> Le budget alloué au PDE a diminué, ce qui met en évidence la nécessité d'accroître l'efficacité.</p> |
|--|

⁸ Le résultat stratégique de l'architecture d'activités de programme de l'APECA est « une économie concurrentielle au Canada atlantique ». Le résultat souhaité pour l'activité de programme Développement des entreprises est « d'améliorer la croissance et la compétitivité des PME du Canada atlantique ». Une des sous-activités de programmes liées au Développement des entreprises qui continue de recevoir la majorité de l'attention est l'innovation.

⁹ La modification des budgets alloués au Programme de développement des entreprises a eu plus de conséquences sur certains programmes que sur d'autres. De 2007-2008 à 2008-2009, l'Initiative pour jeunes entrepreneurs, l'Initiative Femmes en affaires et les budgets commerciaux sont demeurés les mêmes, mais les sommes totales pour le Programme de développement des entreprises de l'Agence ont diminué.

Évaluation des activités de l'APECA favorisant le perfectionnement des compétences en affaires

Sommaire du perfectionnement des compétences en affaires pour le Canada atlantique

Le tableau 1 donne un aperçu des activités de PCA pour les exercices 2007-2008 à 2009-2010. Selon les données recueillies et analysées dans le contexte de l'évaluation, près de 97 % de l'assistance liée au PCA approuvée pendant cette période était destinée aux projets bénéficiant de subventions et de contributions, ce qui représente près de 14 % des dépenses approuvées liées aux subventions et aux contributions pour l'ensemble de l'Agence pendant cette même période. Les 3 % restants ont été investis dans des services-conseils destinés aux petites et moyennes entreprises (PME) coûtant environ 5 000 \$ à chaque intervention. La moyenne annuelle de 41,8 millions de dollars se compare assez bien à la moyenne annuelle correspondante présentée dans l'étude de 2008 sur le cadre de perfectionnement des compétences en affaires (49,3 millions de dollars). Étant donné que l'étude de 2008 était beaucoup plus détaillée, les chiffres présents dans l'évaluation pourraient sous-estimer légèrement le nombre d'activités de PCA réalisées pendant l'année concernée. Les types de programmes de PCA sont décrits plus en détail ci-dessous.

Tableau 1 : Sommaire approximatif des activités de PCA, de 2007-2008 à 2009-2010

| Type | Aide approuvée par l'APECA (M\$) |
|---|----------------------------------|
| 1 355 projets de subventions et de contributions ¹⁰ | 118,28 |
| Fonctionnement et entretien, Entreprises Canada | 3,12 |
| 699 contrats liés à des services-conseils en matière de fonctionnement et d'entretien | 3,90 |
| Valeur totale | 25,30 |
| Moyenne annuelle | 41,80 |

Source : Données de l'APECA issues de QAccess et données concernant le fonctionnement et l'entretien

Soutien au perfectionnement des compétences en affaires direct comparé au soutien indirect

L'APECA aide les PME à perfectionner leurs compétences en affaires de deux principales façons : indirectement (c.-à-d. formation offerte par l'entremise d'organismes sans but lucratif, d'établissements d'enseignement, etc.) et directement (c.-à-d. travail avec chaque entrepreneur individuellement). Sur le montant total (125,3 millions de dollars) pour les exercices 2007-2008 à 2009-2010, plus de 49,7 millions de dollars (39,6 %) ont servi à offrir un soutien direct et les 75,6 millions de dollars restants (60,3 %) ont été affectés au soutien indirect.

Parmi les exemples de soutien direct au PCA se trouvent l'embauche d'experts-conseils pour travailler avec les clients à la conception de plans de marketing ou le financement offert à une PME pour engager des experts dans un domaine comme la gestion, le marketing ou la

¹⁰ Cette catégorie comprend les activités commerciales soutenues grâce aux budgets de fonctionnement et d'entretien dans la région de l'Île-du-Prince-Édouard financées par l'entremise de programmes de subventions et de contributions dans d'autres régions de l'APECA.

Évaluation des activités de l'APECA favorisant le perfectionnement des compétences en affaires

productivité. L'obtention d'une certification de qualité, la production à valeur ajoutée et les études commandées sont d'autres frais admissibles.

Parmi les exemples de soutien indirect aux activités de PCA (non commerciales) se trouve la formation relative au PCA visant à accroître la productivité et la rentabilité rendue possible grâce à des organismes sans but lucratif comme des associations industrielles, des CBDC et des ODER ou d'autres organismes comme des établissements d'enseignement, des chambres de commerce, etc. Le soutien indirect comprend aussi la promotion de l'entrepreneuriat chez les jeunes grâce à des projets comme Junior Achievement et Advancing Canadian Entrepreneurship, l'élaboration de stratégies d'exportation pour les PME dans un secteur industriel particulier, les missions commerciales intérieures et extérieures ainsi que la formation en matière d'exportation et la participation à des activités commerciales comme des salons professionnels ou la tenue de telles activités.

Il faut faire une importante distinction entre les deux types d'activité, à savoir que le soutien direct implique une intervention adaptée et intensive auprès d'une entreprise individuelle, alors qu'un soutien indirect cible un plus vaste groupe de clients dans le cadre d'un projet. Les programmes de PCA indirects varient grandement quant au type et à l'intensité des services de PCA offerts. Par exemple, certains projets favorisent plusieurs ateliers avec un groupe de PME dans un domaine de compétences donné (p. ex. aptitudes à exporter). D'autres projets encouragent les concours universitaires d'entreprises étudiantes. Dans certains cas, les projets aident des organismes sans but lucratif à offrir des services-conseils individuels à bon nombre de PME.

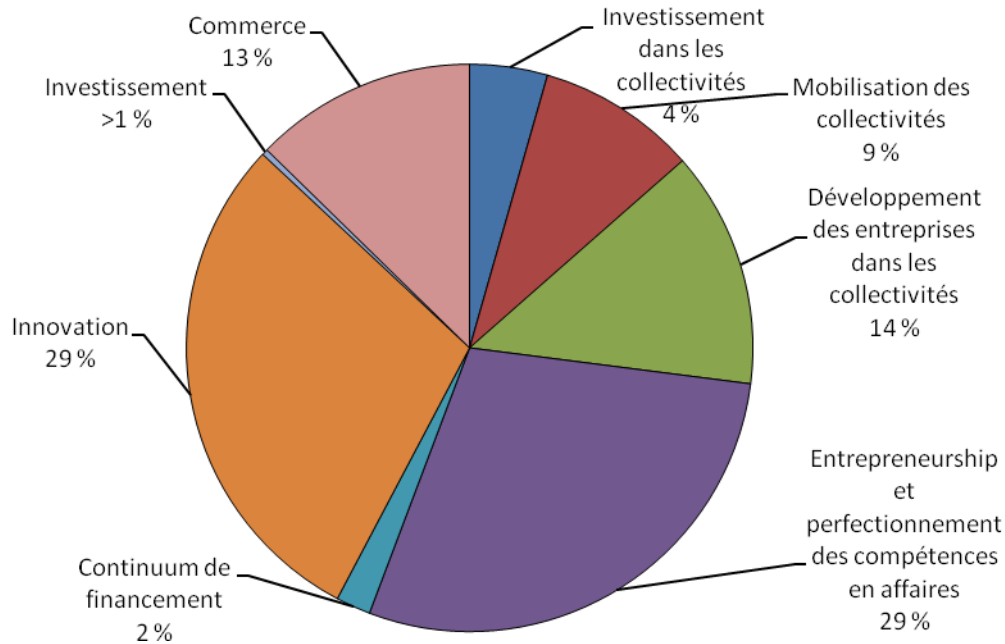
Activités de perfectionnement des compétences en affaires par sous-activité de programmes de l'APECA

Comme le montre la figure 1, la majorité des activités de PCA (121,4 millions de dollars)¹¹ pour les exercices 2007-2008 à 2009-2010 appartenaient aux SAP Entrepreneurship et perfectionnement des compétences en affaires (29 % chacun), suivi par le Développement des collectivités à 27 % et le Commerce à 13 %. La figure montre qu'un nombre important d'activités de PCA ne font pas partie de l'EPCA, ce qui justifierait l'adoption d'une approche coordonnée en matière de PCA à l'Agence.

Principale constatation :
Un nombre important de programmes de PCA ne font pas partie de la SAP EPCA (71 %) et ne sont pas signalés comme étant des activités de PCA.

¹¹ La figure 1 ne prend pas en considération les services de consultation liés au fonctionnement et à l'entretien, car ils n'étaient liés à aucune sous-activité de programme en particulier.

Figure 1 : Activités liées au PCA appuyées par des sous-activités de programmes, 2007-2008 à 2009-2010



Source : Données de l'APECA issues de QAccess et données concernant le fonctionnement et l'entretien.

Types d'activités de perfectionnement des compétences en affaires

Cette section présente une analyse des types d'activités de PCA par type d'organisme et, le cas échéant, par type de PCA afin de donner une description plus détaillée des activités favorisées.

Comme le montre le tableau 2 ci-après, les activités de PCA directes (39,7 %) étaient grandement réparties entre la Mesure visant la productivité et les compétences en affaires et les autres projets commerciaux du PDE.

Principale constatation :
Les programmes varient selon le public cible, l'intensité et la méthode de prestation (c.-à-d. soutien direct aux PME ou par le biais d'organismes clients).

Les activités de la Mesure visant la productivité et les compétences en affaires (19,4 %) comprenaient une aide non remboursable pouvant aller jusqu'à 50 000 \$ que le client pouvait investir dans la production à valeur ajoutée, l'embauche d'experts pour répondre aux besoins dans des domaines comme le marketing, les ventes, les finances, la productivité, la gestion de projets et les compétences techniques, pour obtenir une certification afin d'être plus concurrentiel, pour offrir une formation et pour commander des études. Le soutien direct pour les autres projets du Programme de développement des entreprises destinés aux PME (17,1 %) était remboursable ou à remboursement conditionnel et pouvait dépasser 50 000 \$. Parmi les activités financées se trouvaient l'embauche d'experts en vente ou en marketing, l'augmentation de la productivité, l'obtention de certifications et l'élaboration de stratégies de marketing.

Évaluation des activités de l'APECA favorisant le perfectionnement des compétences en affaires

Le soutien aux services-conseils pour les PME (3,1 %) comprenait des évaluations diagnostiques visant à donner des conseils, des études particulières ou des plans d'activités, des avis sur les pratiques de gestion des affaires, des analyses de situation ou des vérifications. Les autres services-conseils étaient propres au domaine du commerce et comprenaient des activités comme des évaluations des aptitudes à exporter, le suivi des missions commerciales, les affaires électroniques, l'encadrement en matière d'exportation et le jumelage en vue d'une mission commerciale.

Les autres dépenses indirectes approuvées pour le PCA (60,3 %) étaient surtout liées aux opérations quotidiennes des CBDC, des ODER et des centres Entreprises Canada (15,3 % combinés), aux activités commerciales de PCA (11,6 %), au soutien pour les jeunes en matière de PCA (8,0 %) et les femmes (5,7 %) ainsi qu'à un ensemble d'autres formes de soutien. Voici une description plus détaillée des programmes indirects.

Parmi les activités opérationnelles liées au PCA des CBDC ainsi que des ODER (12,8 % combinés) et des centres Entreprises Canada (2,5 %) se trouvait la communication de renseignements, de conseils ou d'avis aux entreprises qui visitent ces centres. Il y a 41 CBDC et 52 ODER dans les provinces de l'Atlantique alors que les centres Entreprises Canada sont situés dans les principales villes de chaque province. Les centres Entreprises Canada ont offert périodiquement de la formation sous la forme d'ateliers.

Les activités de PCA liées au commerce (11,6 %) comprenaient les missions commerciales et la formation connexe, la formation liée au commerce et à l'exportation par des associations industrielles ou d'autres partenaires comme les ODER au Nouveau-Brunswick, l'élaboration de stratégies d'exportation par des associations industrielles et les programmes de stages pour diplômés en commerce.

Parmi les formes de soutien aux jeunes en matière de PCA (8,0 %) se trouvaient des projets d'EPCA destinés aux jeunes comme Jeunes Entreprises et Advancing Canadian Entrepreneurship ainsi que d'autres concours d'entreprises à l'échelle scolaire et universitaire et des initiatives propres à certaines régions comme l'Initiative pour jeunes entrepreneurs au Nouveau-Brunswick (par l'entremise des CBDC et des ODER) et le Programme jeunes entrepreneurs à Terre-Neuve-et-Labrador (par l'entremise de l'Association des CBDC).

Évaluation des activités de l'APECA favorisant le perfectionnement des compétences en affaires

Tableau 2 : Programmes de PCA, de 2007-2008 à 2009-2010

| Type de programmes de perfectionnement des compétences en affaires | Montant approuvé par l'APECA (en milliers de dollars) | % du total |
|---|---|--------------|
| Directs (commerciaux) | | |
| Mesure visant la productivité et les compétences en affaires | 24 340 | 19,4 |
| Autres PDE commerciaux/directs | 21 455 | 17,1 |
| Services-conseils en matière de fonctionnement et d'entretien | 3 907 | 3,1 |
| Indirects (non commerciaux) | | |
| Relatifs au commerce | | |
| Formation en matière d'exportation | 3 124 | 2,7 |
| Stratégies d'exportation de l'industrie | 974 | 2,5 |
| Salons commerciaux | 4 929 | 0,8 |
| Stages en commerce | 2 117 | 4,0 |
| Missions commerciales | 3 376 | 1,7 |
| Sous-total programmes liés au commerce | 14 520 | 11,6 |
| Opérations ¹² CBDC/ODER | 15 987 | 12,8 |
| Autres programmes de perfectionnement des compétences en affaires des CBDC/ODER | 3 703 | 3,0 |
| Entreprises Canada ¹³ | 3 120 | 2,5 |
| Associations industrielles | 6 102 | 4,9 |
| Centres universitaires d'aide aux entreprises | 4 679 | 3,7 |
| Jeunes | 10 060 | 8,0 |
| Femmes | 7 170 | 5,7 |
| Commercialisation | 5 043 | 4,0 |
| Autres programmes de PCA | 5 227 | 4,1 |
| Total | 125 314 | 100,0 |

Source : Données de l'APECA issues de QAccess et données concernant le fonctionnement et l'entretien. Typologie générée par une analyse des codes de QAccess et des descriptions de projet par la Section de l'évaluation.

¹² Les chiffres du tableau 2 concernant les CBDC et les ODER montrent la proportion estimée des fonds de soutien alloués au PCA et ont été fournis par le personnel régional de l'APECA pendant les séances des groupes de discussion.

¹³ Les chiffres du tableau 2 concernant Entreprises Canada montrent la proportion estimée des fonds de soutien alloués au PCA selon l'ACOA's *Business Skills Development Framework* (2008).

Évaluation des activités de l'APECA favorisant le perfectionnement des compétences en affaires

Les projets de PCA appuyant les femmes entrepreneures (5,7 %) étaient offerts par des organismes sans but lucratif comme le Centre for Women in Business en Nouvelle-Écosse, la Newfoundland and Labrador Organization of Women Entrepreneurs, l'Association des CBDC du Nouveau-Brunswick, la Women's Business Association de l'Î.-P.-É. et Coastal CBDC au Cap-Breton. Les services offerts vont de la prestation de services-conseils individuels à des symposiums, des ateliers ou des activités d'apprentissage. Beaucoup de services de soutien au PCA sont offerts à des PME liées à certains secteurs particuliers par l'entremise des associations industrielles (4,9 %). Ces services comprennent une gamme d'activités de formation sur les compétences en affaires¹⁴.

La catégorie Commercialisation (4,0 %), en général, comprenait quatre principaux projets d'innovation dans la région de l'Atlantique qui font partie du cadre de commercialisation de l'Agence.¹⁵

Les Centres universitaires d'aide aux entreprises (3,7 %) sont des centres de services situés sur des campus universitaires. Une partie de leur mandat principal est de répondre aux besoins en matière de PCA du milieu des affaires en général. Il y en a cinq en Nouvelle-Écosse, deux au Nouveau-Brunswick et un à Terre-Neuve-et-Labrador. L'APECA offre des fonds de soutien aux centres de la Nouvelle-Écosse et un financement par projet à tous les centres.

Les autres programmes de perfectionnement des compétences en affaires des CBDC/ODER¹⁶ (3,0 %) comprenaient des projets pour lesquels ces organismes reçoivent des fonds supplémentaires pour réaliser des initiatives propres au PCA, notamment des fonds pour le Programme de capital d'appoint – ConneXion Jeunes entrepreneurs, qui offre aux jeunes entrepreneurs jusqu'à 2 000 \$ pour une formation généralement liée aux compétences de base en affaires. Ils comprennent aussi des activités liées à la Semaine de la PME et des ateliers visant différentes compétences en affaires. D'autres initiatives de PCA ont été réalisées par les CBDC et les ODER sans compter sur les fonds de soutien, mais aux fins du présent projet, elles ont été classées avec les projets liés aux femmes, aux jeunes et au commerce. En effet, le nombre total de projets de PCA offerts par les CBDC et les ODER sans faire appel aux fonds de soutien s'élevait à 180, pour un financement approuvé de 11,1 millions de dollars. Ce montant correspond à 8,9 % du financement total alloué au PCA. La majeure partie de ces activités (69 % du financement approuvé) a été appuyée par la région du Nouveau-Brunswick.

Les autres types de programmes de PCA indirects (3 %) comprenaient les programmes destinés aux populations qui rencontrent des obstacles quant à l'entrepreneuriat, comme les Autochtones,

¹⁴ Les activités réalisées par les associations industrielles liées au commerce, comme le développement des marchés d'exportation, font partie de la SAP Commerce.

¹⁵ Cette catégorie comprend aussi trois projets incubateurs d'entreprises (deux à Terre-Neuve-et-Labrador et un en Nouvelle-Écosse).

¹⁶ Cette catégorie n'englobe pas les initiatives liées au commerce (p. ex. plusieurs ODER du Nouveau-Brunswick ont réalisé 13 ateliers de formation sur les exportations) ou les projets soutenant les jeunes et les femmes (p. ex. l'Association des CBDC de Terre-Neuve-et-Labrador a mis en œuvre des Programmes Jeunes entrepreneurs; l'Association des CBDC du Nouveau-Brunswick a offert des programmes dans le cadre de l'Initiative Femmes en affaires; et les CBDC/ODER du Nouveau-Brunswick ont offert des programmes dans le cadre de l'Initiative pour jeunes entrepreneurs dans la province). Aux fins de l'étude, ces projets ont respectivement été classés dans les catégories Commerce, Femmes et Jeunes.

Évaluation des activités de l'APECA favorisant le perfectionnement des compétences en affaires

les immigrants, les personnes handicapées et les entrepreneurs noirs, les formations sur la préparation à l'investissement (p. ex. le Newfoundland and Labrador Angel Investment Development Project et les projets d'expansion de la région de l'Atlantique Gateway Without Borders et First Angel's Network)¹⁷ et diverses activités de formation (c.-à-d. « Autres ») menées par des groupes ne faisant pas partie des catégories susmentionnées (p. ex. commerce électronique et formation en éco-efficacité pour aider les PME à économiser sur les coûts énergétiques et à accroître la productivité).

Profils des activités de PCA régionales

Contexte régional

Voici une brève description du contexte entourant la prestation des activités de PCA dans chaque région de l'APECA. Dans toutes les régions, les activités de PCA de l'APECA sont entreprises dans un contexte d'activités offertes par d'autres organismes (p. ex. publics, privés, sans but lucratif). Consultez l'annexe D pour obtenir une description complète des autres fournisseurs de programmes liés au PCA, tels que décrits par les participants aux groupes de discussion et les informateurs clés interrogés.

Au Cap-Breton, la Société d'expansion du Cap-Breton (SECB) est le principal soutien du PCA. La SECB demeure concentrée sur le soutien aux petites et moyennes entreprises en démarrage en raison de la présence accrue et de la nécessité de ces entreprises dans la région.

Principale constatation :
Le soutien offert et requis en matière de PCA varie au sein des régions et entre celles-ci.

À l'Île-du-Prince-Édouard, le gouvernement provincial est un intervenant majeur en matière de PCA et un chef de file en ce qui a trait au commerce, au tourisme et à l'innovation. Néanmoins, l'APECA est un contributeur financier important des initiatives commerciales dirigées par la province. Le bureau de l'APECA de l'Î.-P.-É. héberge aussi Tourisme Atlantique et des projets connexes liés aux compétences en affaires.

En Nouvelle-Écosse, l'APECA est le principal organisme de financement du PCA. Le gouvernement de la Nouvelle-Écosse (p. ex. Nova Scotia Business Inc.) est actif dans le domaine du commerce et d'autres PME favorisent et financent les initiatives spéciales de PCA pour certaines régions aux prises avec des problèmes économiques. À l'échelle infrarégionale, de multiples organismes soutiennent les PME.

L'APECA est le principal soutien du PCA à Terre-Neuve-et-Labrador. Le gouvernement provincial a été décrit comme étant plus craintif que l'APECA et n'a pas mis sur pieds

¹⁷ Les activités de préparation à l'investissement comprenaient aussi une initiative réalisée par l'association industrielle BioNova en Nouvelle-Écosse, classée dans la catégorie Associations industrielles du présent rapport. Parmi les autres activités de préparation à l'investissement se trouvent aussi un petit nombre de projets associés à la Mesure visant la productivité et le perfectionnement des compétences consacrés à la préparation à l'investissement ainsi que les efforts des agents d'affaires pour faire correspondre les sociétés clientes de l'APECA au capital de risque ou aux investisseurs providentiels.

Évaluation des activités de l'APECA favorisant le perfectionnement des compétences en affaires

d'initiative autonome en matière de PCA, préférant plutôt agir en partenariat avec l'APECA dans le cadre de ses initiatives de PCA.

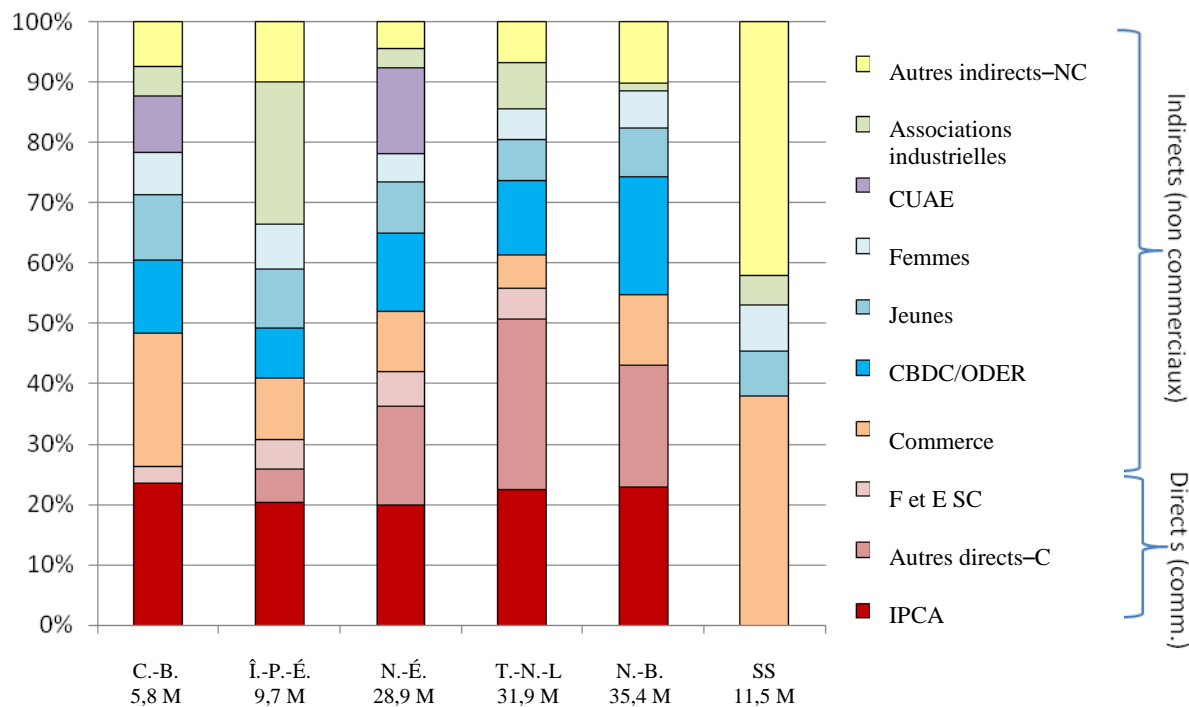
Au Nouveau-Brunswick, l'APECA est le principal organisme partisan du PCA et elle recherche de l'expertise dans ce domaine auprès de la province. Celle-ci appuie, grâce à Entreprises Nouveau-Brunswick, des initiatives visant des milieux ruraux précis connaissant un déclin.

Le siège social de l'APECA appuie des projets lorsqu'une approche dans l'ensemble de la région de l'Atlantique est considérée comme bénéfique et qu'elle entraîne des économies d'échelle pour les initiatives ou les industries qui n'auraient peut-être pas le volume nécessaire de PME en activité à l'échelle provinciale (p. ex. stratégie de commercialisation). Le siège social de l'APECA soutient aussi des associations dans la région de l'Atlantique, comme les CBDC.

Types d'activités de perfectionnement des compétences en affaires régionales

La figure 2 montre la distribution relative de l'aide approuvée par l'APECA pour différents types d'activités de PCA selon la région.

Figure 2 : Distribution relative des principaux types d'activités de PCA (montants approuvés) par région de l'APECA, 2007-2008 à 2009-2010



Source : Données de l'APECA issues de QAccess et données concernant le fonctionnement et l'entretien

Évaluation des activités de l'APECA favorisant le perfectionnement des compétences en affaires

Voici une description de certaines caractéristiques importantes de la prestation des activités de PCA dans chaque région de l'APECA :¹⁸

- Par l'intermédiaire du SACB au Cap-Breton, la majeure partie de l'aide directe concernant le PCA est offerte dans le cadre de la Mesure visant la productivité et les compétences en affaires (MVPCA). Les activités commerciales ont reçu une aide relativement importante. La SECB a aussi favorisé la création d'un nouveau Centre universitaire d'aide aux entreprises dans la région. Les participants au groupe de discussion régional espèrent que le centre sera considéré comme une ressource importante pour les PME qui souhaitent obtenir du PCA. (Nota : Le Cap-Breton n'a pas de centre d'Entreprises Canada.) Les participants aux groupes de discussion ont décrit les associations industrielles comme étant d'importants organismes de PCA dans la région.
- Dans la région de l'APECA de l'Île-du-Prince-Édouard, un grand pourcentage du soutien direct est offert aux PME dans le cadre de la MVPCA. Comme nous l'avons déjà mentionné, le gouvernement provincial investit dans le commerce et l'APECA contribue, en tant que partenaire, à ces initiatives. Ces contributions sont représentées dans la figure 2 dans la catégorie Commerce. La catégorie Associations industrielles comprend les projets de Tourisme Atlantique, qui soutient les exploitants d'entreprises touristiques dans l'ensemble du Canada atlantique.
- Les données régionales de l'APECA pour la Nouvelle-Écosse, Terre-Neuve-et-Labrador ainsi que le Nouveau-Brunswick démontrent qu'un pourcentage important de l'aide commerciale directe est alloué à la MVPCA et à d'autres initiatives commerciales du Programme de développement des entreprises. Les programmes de la catégorie Services-conseils étaient offerts dans trois provinces, mais étaient disponibles par l'entremise d'organismes clients au Nouveau-Brunswick.
- Les Centres universitaires d'aide aux entreprises étaient considérés comme un important organisme client offrant des programmes de PCA en Nouvelle-Écosse, alors que les associations industrielles jouaient un plus grand rôle en ce qui a trait au soutien du PCA dans la région de l'APECA de Terre-Neuve-et-Labrador.
- Le siège social de l'APECA ne soutient aucun projet commercial (direct) de PCA. Les projets appuyés sont généralement pour l'ensemble du Canada Atlantique (c.-à-d. qu'ils touchent des organismes ou des PME dans plus d'une région). La catégorie « Autres » est plus importante au siège social que dans les autres régions, puisqu'elle comprend plusieurs projets de grande envergure faisant partie du cadre de commercialisation¹⁹.

Pour voir les dépenses approximatives par type de projet de PCA, consultez l'annexe E.

¹⁸ La figure 2 ne comprend pas le financement d'Entreprises Canada (3,1 millions de dollars sur 3 ans) à cause des problèmes liés à l'obtention des montants propres aux régions.

¹⁹ Les gestionnaires des projets de commercialisation du siège social de l'APECA ont fourni des estimations quant à la proportion de chaque projet favorisant le PCA. Les totaux de l'APECA ont été ajustés en conséquence.

3.1.2 Coordination du perfectionnement des compétences en affaires

Gouvernance et coordination

Selon les participants aux groupes de discussion et les répondants clés, certains aspects des structures de gouvernance régionales de l'APECA influencent les possibilités de coordonner les activités de PCA²⁰. La plupart des activités de l'APECA font partie des secteurs de responsabilité Développement des entreprises et Développement des collectivités. Les activités reliées au PCA font partie des deux. L'analyse des projets, les entrevues et les groupes de discussion ont démontré des cas où il y a de la coordination au sein des catégories Développement des entreprises et Développement des collectivités, mais moins de coordination entre ces activités de programmes. Par exemple, dans le secteur Développement des entreprises, toutes les régions assuraient une certaine coordination entre les projets non commerciaux de la catégorie Commerce et les programmes commerciaux de PCA. Plusieurs régions font preuve de coordination entre les catégories Entrepreneurship et perfectionnement des compétences en affaires (EPCA) et Commerce pour les projets comme les missions commerciales ou les initiatives liées à la chaîne d'approvisionnement pour les femmes ou les jeunes.

Principale constatation :

La gouvernance des programmes liés au PCA n'a pas favorisé la coordination globale et la sensibilisation aux activités de PCA entre les SAP.

Les participants aux groupes de discussion ont affirmé que certains obstacles découlent de l'harmonisation des initiatives à l'échelle du Canada atlantique (p. ex. cadre de commercialisation, missions commerciales) avec le contexte économique régional et des besoins des PME. Une planification stratégique coordonnée entre le siège social de l'APECA et les régions pourrait aider à surmonter ces obstacles.

Un problème de gouvernance unique soulevé par les participants au groupe de discussion de la Nouvelle-Écosse réside dans le fait que le personnel du bureau de district de la province relève du directeur du Développement des collectivités. Par conséquent, les bureaux de district soutiennent grandement les activités de développement économique des collectivités et sont peut-être moins conscients des activités commerciales dans leur secteur. Cette situation a une incidence sur les besoins en matière de PCA qui sont comblés par les bureaux de district.

Planification stratégique et coordination

Comme il a été mentionné dans la section 2.1, cette évaluation a été menée dans un contexte où les activités de PCA sont offertes dans le cadre de multiples SAP et une évaluation de ces activités devrait favoriser une meilleure compréhension de la manière dont ces activités

Principale constatation :

En ce moment, il n'y a pas de coordination globale de la planification et des activités de PCA au sein des SAP et entre les régions de l'APECA.

Il n'existe pas non plus de stratégie générale à l'Agence en ce qui a trait au PCA au Canada atlantique.

²⁰ Pour une description complète de la structure de gestion des activités de PCA dans chaque région de l'APECA, consultez l'annexe B.

Évaluation des activités de l'APECA favorisant le perfectionnement des compétences en affaires

sont offertes et coordonnées à l'Agence.

La recommandation découlant de l'étude du cadre de PCA pour 2008 consistait à coordonner le PCA par le biais d'un processus de planification intégrée. Néanmoins, les participants aux groupes de discussion et les principaux répondants interrogés ont décrit la planification actuelle du PCA comme étant réalisée principalement au sein de chaque SAP ou unité de gestion et ont affirmé qu'il y avait peu de planification stratégique entre les SAP et les régions. Cette situation résulte en partie de la gouvernance des activités de PCA dans chaque SAP indépendante, comme il a été mentionné précédemment, mais aussi de l'absence de stratégie globale à l'Agence en matière de PCA au Canada atlantique. Certaines priorités liées au PCA ont été déterminées (p. ex. commercialisation, préparation à l'investissement) et des programmes ont été conçus pour les aborder séparément. Toutefois, il n'y a pas encore de stratégie globale en matière de PCA soulignant l'importance relative des différents types de compétences en affaires au Canada atlantique et, du point de vue général de l'Agence, déterminant les priorités sur lesquelles l'Agence doit se concentrer pour répondre aux besoins des PME de la région de l'Atlantique et de l'économie. Les participants au groupe de discussion ont souligné la nécessité d'assurer une plus grande coordination de la planification des activités de PCA.

En plus des cas mentionnés dans la section précédente sur la gouvernance, il y a d'autres exemples de bonne coordination et de partenariats à l'échelle des projets et des programmes. Les pratiques exemplaires suivantes relatives à la planification stratégique et à la coordination ont été mentionnées pendant les entrevues et les séances des groupes de discussion et elles illustrent les avantages de la coordination.

Un bon exemple de planification stratégique et de coordination infrarégionales en Nouvelle-Écosse est la planification des activités de PCA en réponse aux besoins des entrepreneurs locaux déterminés grâce à l'enquête annuelle sur le maintien et l'expansion des entreprises auprès des PME. Cette enquête est réalisée par les Administrations de développement régional (ADR). Après l'analyse des résultats, le gouvernement provincial et les organismes clients de l'APECA ont examiné les constatations ensemble et ont discuté de leurs rôles respectifs afin de répondre aux besoins liés au PCA. Il est davantage question de la coordination infrarégionale dans la section 3.2.2 (Possibilités) du présent rapport.

Principale constatation :
Pratique exemplaire en matière de planification stratégique et de coordination :

- Coordination infrarégionale des programmes de PCA en réponse aux évaluations des besoins en matière de maintien et d'expansion des entreprises en N.-É.

En 2010, le bureau de l'APECA de l'Île-du-Prince-Édouard et la province ont annoncé l'ouverture de cinq Centres d'action ruraux comprenant des agents de district de l'APECA, des CBDC, des ODER et des organismes de développement provinciaux. Les Centres sont considérés comme des organismes favorisant un accès coordonné à une aide en matière de développement économique pour les PME et les groupes communautaires. Bien qu'ils soient encore très récents, les organismes participants ont récemment coordonné des ateliers de préparation à l'exportation. La coordination de cette activité a augmenté sa portée et préviendra probablement le doublement des efforts, puisque tous les intervenants majeurs soutenant les PME font partie des Centres d'action ruraux.

Évaluation des activités de l'APECA favorisant le perfectionnement des compétences en affaires

Certaines régions de l'APECA ont misé sur l'infrastructure existante des milieux ruraux pour répondre aux besoins des entrepreneurs en ce qui a trait au PCA. Par exemple, les CBDC ont appuyé les PME dans le perfectionnement des compétences liées à la préparation à l'exportation grâce au financement fourni dans le cadre de la SAP Commerce de l'APECA au Nouveau-Brunswick et ont participé au perfectionnement des compétences en affaires de jeunes entrepreneurs (p. ex. Programme Jeunes entrepreneurs à

Terre-Neuve-et-Labrador, coordonnateurs jeunesse au Nouveau-Brunswick) et de femmes (p. ex. coordonnateurs de l'Initiative Femmes en affaires au Nouveau-Brunswick) grâce au financement affecté à l'EPCA. Dans ces types de projets, les fonds permettent à des ressources humaines supplémentaires d'offrir les services. Toutefois, des économies sont réalisées en raison du partage d'autres types d'infrastructures matérielles (p. ex. photocopieurs, bureaux). Par conséquent, ces efforts constituent une façon efficace d'atteindre les PME en milieu rural.

En résumé, bien qu'il existe des pratiques exemplaires relatives à la coordination des activités de PCA à l'APECA, il n'y a toujours pas de coordination générale de la planification du PCA et des activités entre les unités de gestion ou les SAP.

Principale constatation :

Parmi les pratiques exemplaires qui illustrent les avantages de la coordination se trouvent :

- La coordination des programmes de PCA provinciaux et de l'APECA par l'entremise des Centres d'action ruraux à l'Î.-P.-É.
- Obtention d'une couverture géographique plus efficace en tirant profit de l'infrastructure existante dans les milieux ruraux.

3.2 Lacunes, possibilités et facteurs à considérer

La seconde question d'évaluation examinée dans le cadre de l'étude concernait les lacunes liées aux programmes de PCA et les possibilités d'accroître l'efficacité. Les facteurs à prendre en considération pour combler ces lacunes et profiter des possibilités ont aussi été examinés. La section suivante présente les principales constatations de l'évaluation liées à cette question découlant des séances des groupes de discussion, des entrevues auprès des répondants clés et de l'examen des rapports antérieurs concernant le PCA.

3.2.1 Lacunes

Types de programmes

Le profil des projets liés au PCA lancés pendant la période d'évaluation et décrits précédemment dans le rapport (section 3.1.1) démontre clairement qu'il existe une vaste gamme d'activités de PCA. Pour déterminer si les programmes de PCA comportent des lacunes, le profil actuel des projets a été analysé et comparé à des compétences en affaires pertinentes comme le suggéraient les résultats d'une recherche récente²¹.

²¹ Agence de promotion économique du Canada atlantique. *Entrepreneurship and Business Skills Development: Final Evaluation and Policy Report in Support of EBSD Renewal* (Ottawa : gouvernement du Canada, 2010).

Évaluation des activités de l'APECA favorisant le perfectionnement des compétences en affaires

Plusieurs études ont permis de conclure que pour que les PME du Canada atlantique augmentent leur capacité concurrentielle, leur productivité et leur rentabilité, elles doivent acquérir des compétences en affaires conventionnelles comme la gestion (l'organisation du travail), le marketing et les ventes, les finances et la comptabilité ainsi que la planification des activités en affaires et la planification stratégique²².

Des types de formations sur les compétences en affaires plus avancées ou spécialisées ont aussi été jugés nécessaires pour favoriser la capacité concurrentielle des PME de la région de l'Atlantique. Parmi ces compétences se trouvent la préparation à l'investissement²³, la préparation à l'exportation²⁴, le commerce électronique, l'efficacité, les technologies de l'information, le marketing par le biais des médias sociaux²⁵ et la planification de la relève visant à régler le problème de vieillissement de la population et l'exode des jeunes²⁶.

Principale constatation :

Les programmes de PCA de l'APECA ne semblent pas présenter de lacune.

Certains types d'activités de perfectionnement des compétences sont plus rares.

Sans planification et priorités documentées en matière de PCA, il est impossible de déterminer les raisons expliquant les variations régionales.

Une comparaison entre ces compétences et les types de compétences en affaires de la base de données du projet a révélé que tous les types de projets de PCA ont été financés au cours de la période de trois ans couverte par le présent rapport. Toutefois, l'analyse a démontré que plusieurs types d'activités de PCA sont offerts moins fréquemment, notamment en ce qui a trait à la planification de la relève, à la commercialisation, à la préparation à l'investissement, à la préparation à l'exportation, au commerce électronique et aux technologies de l'information. Parfois, le manque relatif de programmes de PCA était plus évident dans certaines régions que dans d'autres. Lorsqu'il n'y a pas de planification du PCA ou de priorités officielles, il est difficile de déterminer si les activités de PCA moins fréquentes constituent réellement des lacunes, si elles reflètent simplement les variations régionales quant aux besoins en PCA des entrepreneurs ou si elles laissent entendre que ces services de PCA sont offerts par d'autres organismes.

²² Agence de promotion économique du Canada atlantique, *Entrepreneurship and Business Skills Development: Final Evaluation Report* (Moncton, Nouveau-Brunswick : gouvernement du Canada, 2010), et Consortium sur l'entrepreneuriat des universités du Canada atlantique, *L'environnement universitaire de l'entrepreneuriat au Canada atlantique, Première partie, Comprendre les entrepreneurs : un examen de la documentation* (Wolfville, Nouvelle-Écosse : 2004), Corporate Research Associates, *2005 Succession Planning Study* (Moncton, Nouveau-Brunswick : 2005), Institute for Competitiveness and Prosperity, *Management Matters: Working Paper 12, March 2009* (Toronto : 2009), et P.-M. Desjardins et Y. Bourgeois, *Le financement des PME du Canada atlantique : Analyse des écarts et nouvelles voies d'action* (Moncton, Nouveau-Brunswick : Institut canadien de recherche sur les politiques et l'administration publique, 2008).

²³ Institute for Competitiveness and Prosperity, *Management Matters: Working Paper 12, March 2009* (Toronto : 2009), et P.-M. Desjardins et Y. Bourgeois, *Le financement des PME du Canada atlantique : Analyse des écarts et nouvelles voies d'action* (Moncton, Nouveau-Brunswick : Institut canadien de recherche sur les politiques et l'administration publique, 2009).

²⁴ Institute for Competitiveness and Prosperity, *Management Matters: Working Paper 12, March 2009* (Toronto : 2009).

²⁵ Agence de promotion économique du Canada atlantique, *Entrepreneurship and Business Skills Development: Final Evaluation Report* (Moncton, Nouveau-Brunswick : gouvernement du Canada, 2010).

²⁶ Industrie Canada, *L'état de l'entrepreneuriat au Canada*, document compilé par E. Fischer et R. Reuben (Ottawa), et Corporate Research Associates, *2005 Succession Planning Study* (Wolfville, Nouvelle-Écosse : 2010).

Évaluation des activités de l'APECA favorisant le perfectionnement des compétences en affaires

Que ces secteurs du PCA comportent ou non des lacunes, les priorités en la matière qui sont cernées en fin de compte dans le cadre de la stratégie globale de PCA de l'APECA devraient être fondées sur une analyse plus vaste du contexte économique, les besoins des PME et l'incidence possible des programmes sur l'économie. (Voir la discussion sur les possibilités de planification stratégique à la section 3.2.2.)

Fait intéressant, une lacune possible en matière de PCA mentionnée par plusieurs groupes de discussion régionaux semble être apparue en lien avec d'autres clientèles ciblées par l'APECA. Des programmes de PCA s'adressent déjà aux jeunes, aux femmes, aux populations particulières et à l'industrie (voir tableau 2). Certains participants ont soutenu que cette affectation des ressources entraîne un manque relatif de fonds pour les PME ne faisant pas partie des groupes de population ciblés.

Couverture géographique

En plus des lacunes possibles liées aux types d'activités de PCA décrites précédemment, les participants de certains groupes de discussion régionaux ont signalé la possibilité que la couverture géographique entraîne aussi des lacunes à l'échelle locale. Plus particulièrement, les participants de Terre-Neuve-et-Labrador et de l'Île-du-Prince-Édouard ont décrit les défis associés à la prestation des programmes de PCA dans les PME en milieu rural. Bien que ces défis soient peut-être plus évidents à Terre-Neuve-et-Labrador, où les collectivités sont dispersées sur un grand territoire, les participants de ces deux régions ont perçu des lacunes empêchant de répondre aux besoins en matière de PCA des PME en milieu rural²⁷.

Principale constatation :
Certaines régions rencontrent des obstacles liés à la couverture géographique des activités de PCA.

3.2.2 Possibilités

Pendant les séances des groupes de discussion et les entrevues avec les répondants clés, les participants ont mentionné un certain nombre de possibilités qui pourraient permettre à l'APECA et à ses organismes clients d'aider les entrepreneurs à offrir un complément plus efficace et stratégique aux programmes de PCA. Beaucoup de ces possibilités concernaient la coordination alors que d'autres étaient liées à la planification stratégique.

Possibilités de coordination

La question de la coordination relève des régions de l'APECA et d'autres ministères et intervenants. Les participants aux groupes de discussion de toutes les régions ont affirmé que la coordination doit être améliorée relativement aux activités de PCA pour

Principale constatation :
Une meilleure coordination est requise à l'échelle régionale et infrarégionale, où il existe bon nombre d'organismes au service des PME.

²⁷ Comme il a déjà été mentionné, les nouveaux Centres d'action ruraux de l'Île-du-Prince-Édouard pourraient être utilisés pour répondre aux besoins en matière de PCA des petites et moyennes entreprises en milieu rural.

Évaluation des activités de l'APECA favorisant le perfectionnement des compétences en affaires

assurer une utilisation stratégique et efficace des fonds limités alloués aux programmes. Pendant les séances des groupes de discussion, plusieurs cas ont été cités où il serait possible d'accroître l'efficacité. Dans certaines régions, par exemple, les gestionnaires des centres d'aide aux entreprises n'étaient généralement pas au courant du grand nombre de programmes de PCA dans le secteur du Développement des collectivités et les participants ont souligné les avantages pouvant découler d'une coordination accrue. Parmi ces avantages se trouve une plus grande capacité à déterminer les besoins en matière de PCA, à éviter le chevauchement et à tirer profit du soutien offert par d'autres programmes de l'Agence. D'autres participants ont mentionné les possibilités de coordination comme le partage de la documentation liée aux ateliers avec des organismes qui facilitent le PCA pour les PME.

Comme il a été mentionné précédemment, les participants aux groupes de discussion du Nouveau-Brunswick et de la Nouvelle-Écosse – des régions où il existe plusieurs organismes actifs au service des PME à l'échelle infrarégionale – ont affirmé qu'il y a des avantages à tirer de la coordination des programmes à l'échelle infrarégionale (c.-à-d. réduction du dédoublement des efforts et valeur ajoutée pour les ressources liées aux programmes). Les deux régions ont mis en évidence des exemples d'une telle coordination. Les participants de la Nouvelle-Écosse ont cité l'exemple des comités d'action de l'enquête sur le maintien et l'expansion des entreprises, alors que les participants du Nouveau-Brunswick ont fait valoir que dans certaines régions de la province, des agents de district coordonnent les programmes avec les CBDC et les ODER qui répondent aux besoins des PME, comme le perçoivent toutes les parties, afin de maximiser la portée et la valeur des programmes. Les deux régions ont suggéré une planification coordonnée d'envergure à l'échelle infrarégionale.

Possibilités de planification stratégique

Les participants de tous les groupes de discussion ont fait valoir que les améliorations à la planification stratégique de l'ensemble des activités de PCA au sein des SAP auraient une incidence positive sur l'efficacité et l'efficacité des activités liées au PCA. En plus des activités de PCA soutenues par l'Agence, les participants ont fait valoir que, dans la mesure du possible, une planification et un partage de pratiques

exemplaires intégrés entre les organismes qui offrent des activités de PCA doivent être mis en œuvre à l'échelle régionale et infrarégionale pour que les fonds limités alloués aux programmes soient utilisés le plus efficacement possible (c.-à-d. en évitant le dédoublement et le chevauchement). Les participants aux groupes de discussion se sont vu demander s'ils connaissaient d'autres organismes dans la région qui favorisent le PCA. Une liste a été générée et elle est présentée à l'annexe D. En plus d'examiner les programmes de PCA offerts appuyés ou non par l'Agence, un plan stratégique en matière de PCA devrait tenir compte de l'ensemble de la situation économique du Canada atlantique, des besoins des PME et des conséquences souhaitées.

Principale constatation :

Une plus grande planification stratégique est requise quant aux formes de soutien au PCA fondées sur les besoins régionaux (p. ex. évaluation des besoins, analyse des tendances) pour utiliser les fonds de manière stratégique.

Les participants ont ajouté qu'une codification des projets et du rendement serait un élément essentiel d'une approche coordonnée en matière de PCA pour l'ensemble de l'Agence. Non

Évaluation des activités de l'APECA favorisant le perfectionnement des compétences en affaires

seulement l'efficacité des programmes s'en trouverait accrue, mais l'établissement de rapports sur les formes de soutien au PCA des PME serait plus précis, puisqu'il s'agit d'un domaine de programmes qui tend à être sous-représenté dans les processus d'établissement de rapports actuels.

Les participants aux groupes de discussion ont fréquemment fait valoir qu'étant donné l'importance des compétences en affaires pour la productivité et la capacité concurrentielle des PME, il faut rehausser le profil du PCA au sein de l'Agence. Des participants ont suggéré d'officialiser l'approche en matière de PCA de l'APECA et les moyens possibles pour y arriver (p. ex. grâce à des processus de planification intégrée ou en concevant un cadre de PCA comprenant des priorités comme la commercialisation et la préparation à l'exportation). Dans toutes les régions, les participants aux groupes de discussion ont suggéré d'élaborer un modèle des besoins en matière de PCA tout au long de la vie d'une PME qui servirait d'outil aux agents d'affaires. Les participants aux groupes de discussion étaient d'avis qu'un tel exercice permettrait de déterminer les lacunes, de faciliter la planification stratégique des activités de PCA par l'APECA et les organismes clients et de sensibiliser davantage le personnel de l'APECA relativement aux compétences liées au PCA qui sont essentielles à chaque étape de développement de l'entreprise. Les participants ont aussi fait remarquer qu'il serait utile de schématiser les programmes de l'APECA par rapport aux étapes de développement de l'entreprise et aux compétences.

Principales constatations :
Rehausser le profil du PCA au sein de l'Agence.
Concevoir une représentation globale des activités de PCA et des programmes pertinents selon l'étape de développement de l'entreprise.

Parmi les autres possibilités suggérées se trouve la sensibilisation accrue des PME du Canada atlantique aux questions et à la formation liées au PCA. Les participants aux groupes de discussion et les répondants clés de toutes les régions de l'APECA ont réfléchi au manque de sensibilisation général des PME du Canada atlantique en ce qui a trait au PCA, en particulier lorsqu'il est question de considérer le PCA comme un avantage entrepreneurial dans un marché concurrentiel ou d'allouer du temps à la formation. Ces commentaires ont été appuyés par des recherches récentes montrant que les PME canadiennes ne sont pas pleinement au courant des compétences qu'elles doivent acquérir pour demeurer concurrentielles²⁸.

Certains participants ont suggéré que les agents d'affaires pourraient travailler à l'acquisition de connaissances en matière de PCA et jouer un plus grand rôle dans le perfectionnement des compétences en affaires des clients. Les cas où l'agent d'affaires joue un rôle actif dans le réseautage et le jumelage des clients à des investisseurs de capital de risque ou des investisseurs providentiels et participe aux événements liés aux investissements pour accroître ses connaissances et sa capacité à conseiller les PME dans la région sont un exemple précis. Les cas où des agents d'affaires participent à des missions commerciales et des événements connexes et coordonnent des réunions entre les acheteurs et les PME appuyées par l'APECA sont d'autres exemples concrets. En participant à ce genre de réunions, les agents d'affaires bâtissent leur

²⁸ Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques et Conseil canadien sur l'apprentissage, *Les investissements des employeurs dans la formation reliée au travail : Rapport de la table ronde de Halifax* (Ottawa : 2008).

Évaluation des activités de l'APECA favorisant le perfectionnement des compétences en affaires

propre base de connaissances dans le domaine du commerce et sont davantage en mesure de conseiller les clients de l'APECA. Certaines personnes interrogées ont affirmé que l'acquisition de connaissances et le perfectionnement des compétences des agents d'affaires réduisent la dépendance envers les experts-conseils externes et peuvent entraîner des résultats semblables ou supérieurs pour les PME.

3.2.3 Facteurs à considérer

Les participants aux groupes de discussion ont soulevé plusieurs facteurs importants à considérer dans le cadre de plans futurs liés aux programmes de PCA.

Atteindre un juste équilibre : coûts à considérer

Certains participants ont fait valoir que l'APECA devrait examiner l'ensemble des activités offertes et atteindre un certain équilibre. Par exemple, l'équilibre entre les activités de PCA en milieu rural et urbain pourrait être examiné plus en profondeur grâce à un processus de planification stratégique du PCA. Le but de cette approche serait de trouver les moyens les plus efficaces d'atteindre les PME rurales, ce qui pourrait donner lieu à une collaboration avec les organismes les mieux placés pour appuyer les PME dans ces régions et permettrait de s'assurer que le bon type de programmes de PCA est offert pour répondre aux besoins.

Principale constatation :
Il est important d'atteindre un juste équilibre entre les programmes en milieu rural et urbain et les activités de groupe et individuelles.

Les activités de PCA individuelles par rapport aux activités de groupe sont un autre facteur à considérer que les participants ont mis en évidence et qui constitue une occasion d'améliorer la portée et l'efficacité de l'APECA. Cette dernière offre des formes de soutien en matière de PCA aux PME directement et indirectement, par l'entremise d'organismes clients qui répondent aux besoins des PME liés au PCA. L'intensité et la nature des programmes de PCA offerts varient dans les deux catégories, tout comme les coûts et la portée selon le type d'activité de PCA. Le tableau 3 donne un aperçu des coûts relatifs associés aux programmes par client pour certains types d'interventions.

Ces coûts n'englobent pas les sommes relatives au fonctionnement et à l'entretien dépensées pour offrir les projets, ce qui porte à sous-estimer les coûts résultant de l'exécution des programmes. Dans le cas des fonds affectés à l'EPCA, les coûts par client comprennent les frais d'administration des organismes clients. Certains types de programmes sont plus coûteux à offrir par client que d'autres. En général, plus l'intervention est ciblée et intensive, plus les coûts sont élevés. Veuillez consulter l'annexe F pour voir un modèle illustrant la relation entre la portée d'un projet, les résultats et les coûts qui a été conçu dans le cadre de l'évaluation de l'EPCA.

Comme le suggère l'évaluation de l'EPCA²⁹, le soutien direct aux PME révèle souvent un besoin véritable de formation intensive. Par exemple, des services-conseils offerts à des entrepreneurs

²⁹ Agence de promotion économique du Canada atlantique, *Vérification de l'activité d'Entrepreneurship et de perfectionnement des compétences en affaires* (Moncton, Nouveau-Brunswick : gouvernement du Canada, 2011).

Évaluation des activités de l'APECA favorisant le perfectionnement des compétences en affaires

par des organismes clients de l'APECA ont été couronnés de succès. Le soutien à la formation en gestion pour les femmes (c.-à-d. des services-conseils pouvant aller jusqu'à 2 000 \$) a été mentionné comme pratique exemplaire dans l'évaluation de l'EPCA. Certains participants aux groupes de discussion de la présente étude ont fait valoir qu'une formation en groupe serait peut-être plus appropriée et efficace pour répondre à certains besoins en matière de PCA des clients directs ou commerciaux de l'APECA (p. ex. formation sur la préparation à l'investissement ou à l'exportation). Cela ne veut pas dire que les l'ensemble des activités de PCA doivent être offertes pendant des séances de groupe, mais plutôt que l'efficacité et une portée accrue sont possibles si l'Agence envisage cette approche lorsque c'est faisable et approprié.

La MVPCA est considérée comme un outil efficace. Plusieurs participants aux entrevues et aux groupes de discussion (y compris des gestionnaires de la MVPCA) ont suggéré qu'il faudrait peut-être accorder une plus grande attention à l'utilisation stratégique des fonds. Les participants ont souligné que les critères d'admissibilité et les procédures d'établissement de rapports sont devenus plus étendus

et qu'ils pourraient être resserrés pour maintenir une perspective stratégique. Certains ont suggéré d'ajouter des critères plus contraignants pour s'assurer qu'une aide est requise, de procéder à un examen plus minutieux pour s'assurer que les montants maximums sont nécessaires et de mobiliser une partie des fonds de la MVPCA afin de mettre en œuvre des initiatives de formation en groupe. Comme saine pratique de planification, le bureau de l'APECA du Nouveau-Brunswick a mis en œuvre un examen annuel de l'utilisation de la MVPCA au moyen duquel les gestionnaires examinent des domaines d'utilisation précis et déterminent les ajustements qui pourraient être apportés pour l'année suivante.

Principale constatation :

Pratiques exemplaires liées à la planification stratégique : examen annuel du bureau régional du Nouveau-Brunswick quant à l'utilisation de la MVPCA et aux ajustements apportés selon le contexte économique ou les besoins des PME.

L'APECA devrait examiner l'efficacité et la portée des différents types d'activités de PCA pour déterminer l'ensemble de programmes approprié pour l'Agence en tenant compte d'une analyse du contexte économique, des besoins des PME et des priorités de l'APECA.

Nouvelle Architecture d'activités de programmes de l'APECA

À partir du 1^{er} avril 2012, une Architecture d'activités de programmes (AAP) révisée sera mise en application à l'Agence. Cette nouvelle AAP comprend un certain nombre de changements importants pour les SAP dans le cadre desquelles le PCA a été réalisé pendant la période qu'a duré l'évaluation, en particulier pour la SAP Développement des entreprises. Le Commerce et les Investissements sont regroupés dans la SAP Promotion du commerce extérieur depuis le 1^{er} avril 2011. Parmi les activités de cette SAP se trouveront le perfectionnement des compétences commerciales, les missions et la préparation à l'exportation. Deux nouvelles SAP, Productivité et croissance et Innovation et commercialisation, seront ajoutées en 2012. Productivité et croissance comprendra l'EPCA ainsi que des volets de la MVPCA qui font présentement partie de la SAP Innovation. Innovation et commercialisation comprendra des activités de R-D ainsi que de commercialisation et de préparation aux investissements. Il est évident d'après ces nouvelles SAP que les activités liées au PCA à l'APECA continueront d'être offertes dans le cadre de multiples domaines de programmes. Cette nouvelle structure d'AAP ne

Évaluation des activités de l'APECA favorisant le perfectionnement des compétences en affaires

fait pas clairement une place aux activités de PCA centralisées, mais elle souligne plutôt la nécessité d'assurer une coordination et une planification stratégique du PCA.

Tableau 3 : Portée et coût des programmes de PCA, de 2007-2008 à 2009-2010

| Type de programme | Montant moyen par bénéficiaire (\$) | Notes |
|--|-------------------------------------|---|
| Projets d'EPCA 2008-2009 1 an : 11,2 M\$ Nombre de clients : 23 442* | 477,78 | Ce programme, qui s'est avéré efficace ³⁰ , varie selon le type d'intervention et le degré d'intensité. Selon les systèmes de production de rapports de l'Agence, 79 % des participants en 2008-2009 ont déclaré avoir constaté une amélioration des compétences requises pour lancer, maintenir ou développer une entreprise. |
| Contrats de services-conseils 3 ans : 3,9 M\$ Nombre de clients : 699 | 5 589,10 | Les agents d'affaires interrogés ont affirmé que les contrats de services-conseils offrent un bon rapport qualité-prix en raison du faible investissement et la transmission rapide de l'information aux PME. |
| MVPCA 3 ans : 24,3 M\$ Nombre de clients : 556 | 43 777,43 | Elle fournit des solutions intensives aux PME afin de perfectionner des compétences dans des domaines comme la production à valeur ajoutée, l'obtention de certifications et l'embauche d'experts en marketing. Les PME ont décrit les investissements dans la MVPCA comme étant progressifs ³¹ . |
| Autres formes d'aide commerciale en matière de PCA 3 ans : 21,5 M\$ Nombre de clients : 113 | 189 870,83 | Cette catégorie se distingue des autres puisque les prêts pour le PCA s'élèvent généralement à plus de 50 000 \$ et qu'ils sont remboursables ou à remboursement conditionnel. Bon nombre de ces projets concernent le développement de marchés nationaux ou internationaux et comprennent l'embauche d'experts en marketing, la participation à des salons professionnels et la démonstration de produits. D'autres projets ont permis de financer l'embauche d'experts dans les domaines de la productivité, de l'examen des systèmes de contrôle de la qualité et de la gestion de projets. Seulement dans quelques cas, la valeur du projet comprenait des activités qui n'étaient pas liées au PCA, comme des dépenses en immobilisations. |

Source : Données de l'APECA issues de QAccess et données concernant le fonctionnement et l'entretien.

*Ces fonds ont aussi été utilisés pour des activités de sensibilisation et de promotion qui ont touché plus de 32 000 personnes. Certains projets concernent la sensibilisation et la promotion ainsi que le PCA et le montant par client est donc susceptible d'être surestimé.

³⁰ Agence de promotion économique du Canada atlantique, *Vérification de l'activité d'Entrepreneurship et de perfectionnement des compétences en affaires* (Moncton, Nouveau-Brunswick : gouvernement du Canada, 2011).

³¹ Atlantic Canada Opportunities Agency, *Evaluation of the Innovation Program Sub-Activity* (Moncton, New Brunswick: Government of Canada, 2010).

Évaluation des activités de l'APECA favorisant le perfectionnement des compétences en affaires

Capacité des organismes non gouvernementaux à appuyer le PCA

Un grand pourcentage (60,3 %) des activités de PCA sont réalisées par des organismes subventionnés (voir section 3.1.1). Le nombre et le type d'activités de PCA qui sont offertes dépendent du mandat et des priorités stratégiques de ces organismes. Récemment, l'Association des CBDC de l'Atlantique a approuvé une nouvelle entente de financement avec les Sociétés d'aide au développement des collectivités qui aura des conséquences sur le type d'activités de PCA que chaque CBDC est en mesure de soutenir. Un nouveau fonds central de 500 000 \$ par année a été créé pour financer les activités liées au PCA pour les clients ayant reçu un prêt des CBDC. Des fonds seront disponibles pour les clients ayant reçu tout type de prêt plutôt que pour les membres d'un nombre limité de catégories existant dans le cadre de l'ancien Programme de capital d'appoint. En moyenne, cela signifie que chaque CBDC disposera d'environ 12 000 \$ chaque année pour la formation en PCA, ce qui lui permettra d'accorder un montant maximum de 2 000 \$ à six PME. L'entente de financement révisée comprend aussi des fonds plus constants pour les associations de CBDC provinciales pouvant être utilisés pour offrir du soutien en matière de PCA.

Comme il est mentionné dans la section 3.1.2, les CBDC ont aussi pris part à la prestation de services de soutien en matière de PCA en utilisant les fonds affectés à des domaines de programmes ne faisant pas partie du Programme de développement des collectivités, par exemple, par l'intermédiaire de programmes d'EPCA et de programmes commerciaux. Ces initiatives ont souvent été citées à titre de pratiques exemplaires relatives à la sensibilisation au PCA en milieu rural et elles peuvent être mises en œuvre en vertu du nouveau modèle de financement.

Dans le même ordre d'idées, les ODER du Nouveau-Brunswick, ou agences de développement économique communautaire (ADEC), ont joué un rôle essentiel dans la prestation de services liés au PCA à des clients de la région. Un processus de planification stratégique des ODER visant à harmoniser de nouveau les activités des ODER avec leurs objectifs et leur mandat est actuellement en cours.

Dans certains cas, d'autres organismes ruraux, comme les chambres de commerce et les collèges communautaires, ont favorisé le PCA pour les PME grâce au financement de l'APECA. Celle-ci pourrait envisager de miser sur les ressources de tels organismes pour combler les lacunes en ce qui a trait à la couverture géographique relative au PCA.

Formule de formation

Un autre élément à considérer quant à la structure des programmes de PCA concerne la formule de formation et tient compte de la réalité quotidienne de nombreuses PME du Canada atlantique. Beaucoup de propriétaires sont de plus en plus préoccupés par les exigences opérationnelles de leur entreprise et ne peuvent se permettre de participer aux séances de formation sur le PCA ou à des cours qui exigent un important investissement de temps. Cette situation a stimulé la demande relativement à une brève formation pratique sur le PCA que les PME peuvent appliquer immédiatement dans leur milieu de travail. Cependant, les participants au groupe de discussion ont ajouté que ce problème pourrait refléter la mentalité des gestionnaires et des propriétaires qui

Évaluation des activités de l'APECA favorisant le perfectionnement des compétences en affaires

hésitent à fournir le temps et les ressources nécessaires à une formation approfondie sur les compétences en affaires. Il faut donc accorder de l'attention à la sensibilisation aux besoins et aux priorités en matière de PCA au sein des PME du Canada atlantique.

3.3 Pratiques exemplaires

Un certain nombre de pratiques exemplaires ont été cernées dans les sections précédentes de ce rapport. Le tableau 4 donne un aperçu des pratiques exemplaires par catégorie cernées lors des séances des groupes de discussion, des entrevues auprès des répondants clés et d'un examen de la documentation dans certaines régions. Bien que la mesure dans laquelle ces pratiques peuvent et doivent être adoptées par d'autres régions n'ait pas été abordée dans cette évaluation, ces pratiques peuvent être considérées comme une façon efficace d'obtenir les résultats finaux souhaitables dans toutes les régions de l'APECA.

Tableau 4 : Pratiques exemplaires cernées

| Pratique exemplaire | Exemples |
|---------------------------------------|---|
| Être réceptif aux besoins des clients | <ul style="list-style-type: none"> ▪ La MVPCA répond bien aux besoins des clients en permettant une certaine souplesse et en n'obligeant pas nécessairement le remboursement du montant alloué. Elle présente un faible risque pour les PME. ▪ La présélection et le suivi des missions commerciales garantissent que les PME tirent profit au maximum des avantages liés au PCA. |
| Améliorer la coordination | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les comités d'action de la Nouvelle-Écosse sur le maintien et l'expansion des entreprises exigent la coordination des CBDC, des ODER, des Centres universitaires d'aide aux entreprises et de l'Initiative Femmes en affaires de la Nouvelle-Écosse. ▪ Miser sur l'infrastructure et les organismes actuels dans les régions rurales pour maximiser la couverture géographique : <ul style="list-style-type: none"> ○ Î.-P.-É. : la coordination des programmes de PCA fédéraux, provinciaux et communautaires relève désormais des Centres d'action ruraux, particulièrement en ce qui concerne la formation sur la préparation à l'exportation. ○ Bureau de l'APECA de T.-N.-L. : coordination de Jeunes entrepreneurs entre la section de l'EPCA et les programmes de développement des collectivités par l'intermédiaire des CBDC de Terre-Neuve-et-Labrador. ○ Bureau de l'APECA du N.-B. : les programmes destinés aux femmes sont offerts par les CBDC; les programmes et les ateliers sur l'exportation destinés aux jeunes sont offerts par les ODER. |
| Assurer une planification stratégique | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Comme il est mentionné dans la section 3.1.2, l'enquête sur le maintien et l'expansion des entreprises de la Nouvelle-Écosse est réalisée à titre de processus d'évaluation des besoins. ▪ Le bureau de l'APECA du Nouveau-Brunswick examine l'utilisation de la MVPCA et recommande des changements à apporter en fonction du contexte économique et des besoins des PME. |

Source : Groupes de discussion et entrevues auprès des répondants clés.

4.0 Conclusions et recommandations

Les conclusions présentées dans le présent rapport découlent de multiples sources de données, que ce soit l'analyse de la documentation associée aux projets et l'examen de rapports antérieurs ou la collecte de données provenant de groupes de discussion et d'entrevues auprès de répondants clés. Dans l'ensemble, ces constatations appuient les conclusions et les recommandations subséquentes liées aux questions d'évaluation formulées à l'origine pour orienter l'étude (section 2.2). Un schéma détaillé établissant un lien entre les constatations de l'évaluation, les conclusions et les recommandations est présenté dans la section 5.0.

Conclusion 1 :

Il n'y a actuellement aucun processus systématique permettant de coordonner la planification stratégique du PCA ou les programmes dans les régions de l'APECA et au siège social. Bien qu'il existe une certaine coordination entre les SAP pour des initiatives particulières, des processus généraux de planification et de coordination du PCA sont requis pour garantir une utilisation stratégique des fonds.

Recommandation 1 :

Selon l'évaluation des besoins des PME et d'autres activités de PCA réalisées dans la région, il faut mettre en œuvre un processus de planification stratégique du PCA entre les SAP (p. ex. dans le cadre de la planification intégrée) ainsi que des mécanismes favorisant une sensibilisation continue aux activités de PCA et la coordination de celles-ci pendant toute l'année.

Conclusion 2 :

Des processus de coordination entre les partenaires assurant la prestation des activités de PCA de l'APECA à l'échelle infrarégionale sont nécessaires pour s'assurer que les besoins liés au PCA des entrepreneurs sont comblés de la façon la plus efficace et stratégique possible par l'agent de prestation de services approprié.

Recommandation 2 :

Travailler sur la mise en œuvre de mécanismes de coordination infrarégionaux entre les agents d'affaires de district de l'APECA, les partenaires en matière de PCA financés par l'APECA et les autres intervenants.

Conclusion 3 :

Le fait de collaborer avec des organismes clients existants et des infrastructures comme les Corporations au bénéfice du développement communautaire (CBDC) ou d'autres organismes ruraux pour offrir les programmes de PCA est reconnu comme étant une pratique efficace qui pourrait être exploitée afin d'augmenter la couverture géographique au besoin.

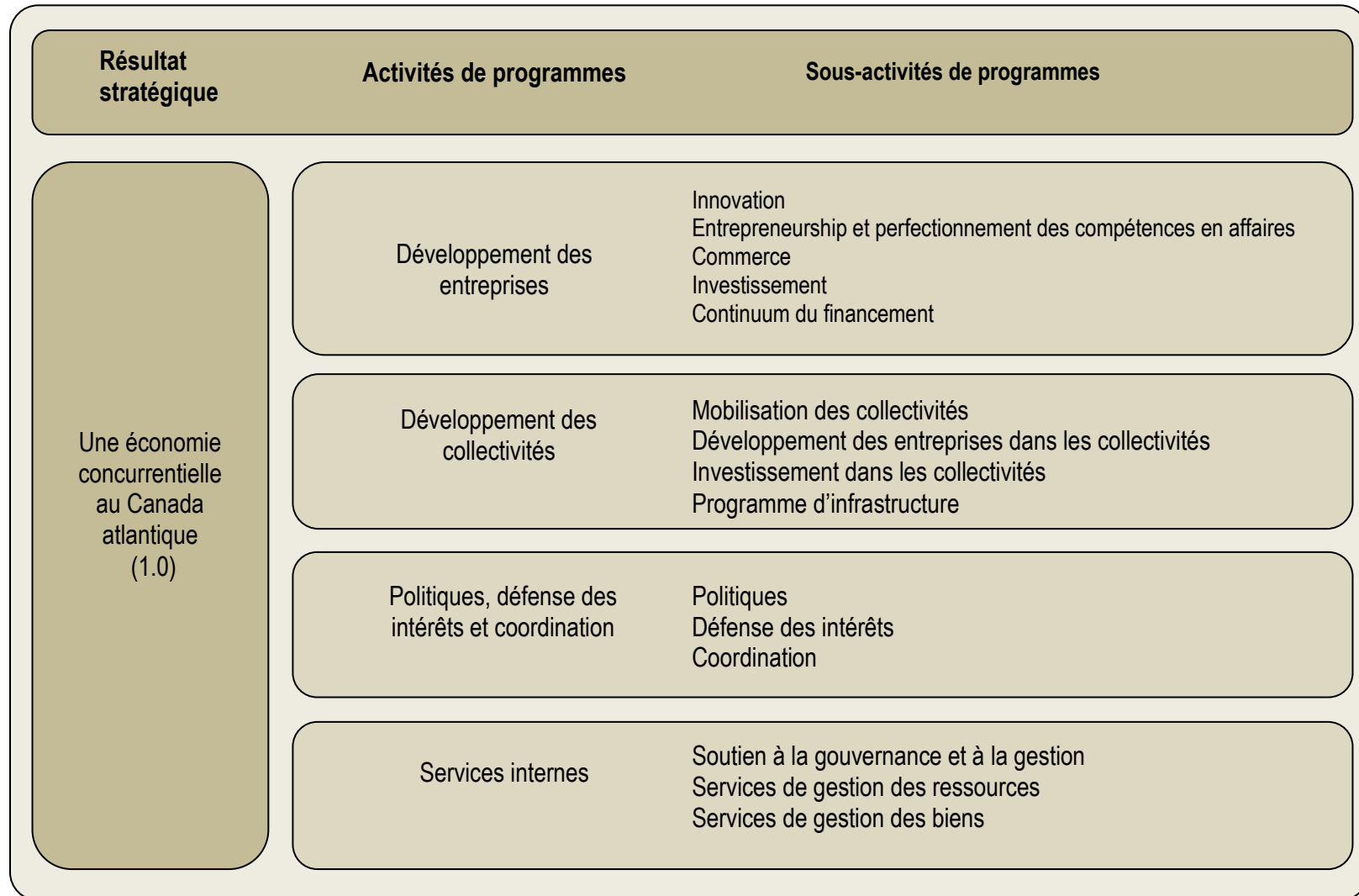
Recommandation 3 :

Là où la couverture géographique est considérée comme un obstacle, envisager de financer des organismes existants pour s'occuper de l'exécution des programmes de PCA.

5.0 Liens entre les principales constatations, les conclusions et les recommandations

| Principales constatations (10) | Conclusions (3) | Recommandations (3) |
|--|--|---|
| Un nombre important de programmes de PCA ne font pas partie de la SAP EPCA (71 %) et ne sont pas signalés comme étant des activités de PCA. Les programmes varient selon le public cible et la méthode de prestation (c.-à-d. soutien direct aux PME ou par le biais d'une tierce partie). | Il n'y a actuellement aucun processus systématique permettant de coordonner la planification stratégique du PCA ou les programmes dans les régions de l'APECA et au siège social. Bien qu'il existe une certaine coordination entre les SAP pour des initiatives particulières, des processus généraux de planification et de coordination du PCA sont requis pour garantir une utilisation stratégique des fonds. | Selon l'évaluation des besoins des PME et d'autres activités de PCA réalisées dans la région, il faut mettre en œuvre un processus de planification stratégique du PCA entre les SAP (p. ex. dans le cadre de la planification intégrée) ainsi que des mécanismes favorisant une sensibilisation continue aux activités de PCA et la coordination de celles-ci pendant toute l'année. |
| Le soutien offert et requis en matière de PCA varie au sein des régions et entre celles-ci. | | |
| Le budget alloué au PDE a diminué, ce qui met en évidence la nécessité d'accroître l'efficacité. | Des processus de coordination entre les partenaires assurant la prestation des activités de PCA de l'APECA à l'échelle infrarégionale sont nécessaires pour s'assurer que les besoins liés au PCA des entrepreneurs sont comblés de la façon la plus efficace et stratégique possible par l'agent de prestation de services approprié. | Travailler sur la mise en œuvre de mécanismes de coordination infrarégionaux entre les agents d'affaires de district de l'APECA, les partenaires en matière de PCA financés par l'APECA et les autres intervenants. |
| La gouvernance des programmes liés au PCA n'a pas favorisé la coordination globale et la sensibilisation aux activités de PCA entre les SAP. | | |
| En ce moment, il n'y a pas de coordination des activités stratégiques de PCA au siège social et dans les régions. Sauf en ce qui concerne les projets du Canada atlantique, il y a peu d'exemples de coordination entre les régions (p. ex. communication du contenu des ateliers, pratiques exemplaires). | Le fait de collaborer avec des organismes clients existants et des infrastructures comme les Corporations au bénéfice du développement communautaire (CBDC) ou d'autres organismes ruraux pour offrir les programmes de PCA est reconnu comme étant une pratique efficace qui pourrait être exploitée afin d'augmenter la couverture géographique au besoin. | Là où la couverture géographique est considérée comme un obstacle, envisager de financer des organismes existants pour s'occuper de l'exécution des programmes de PCA. |
| Les programmes de PCA de l'APECA ne semblent pas présenter de lacune. Certains types d'activités de perfectionnement des compétences sont plus rares. Sans planification documentée, il est impossible de déterminer les raisons expliquant les programmes limités. Certaines régions affirment éprouver des difficultés à soutenir le perfectionnement des compétences des PME rurales. | | |
| Possibilités de planification stratégique suggérées fréquemment : - Une plus grande planification stratégique est requise quant aux formes de soutien au PCA fondées sur les besoins régionaux (p. ex. évaluation des besoins, analyse des tendances) pour utiliser les fonds de manière stratégique. - Rehausser le profil du PCA au sein de l'Agence. - Concevoir une représentation globale des activités de PCA et des programmes pertinents selon l'étape de développement de l'entreprise. - Examiner ou équilibrer les programmes ruraux et urbains. - Examiner ou équilibrer les programmes individuels et de groupe. | | |
| Possibilités de coordination suggérées fréquemment : - Une meilleure coordination est requise à l'échelle régionale et infrarégionale, où il existe bon nombre d'organismes au service des PME. - Certaines régions rencontrent des obstacles liés à la couverture géographique des activités de PCA. | | |
| Pratiques exemplaires qui démontrent l'efficacité d'une programmation stratégique : - Évaluation des besoins en matière de maintien et d'expansion des entreprises à l'échelle infrarégionale. - Examen annuel du bureau régional du Nouveau-Brunswick quant à l'utilisation de la MVPCA pour évaluer les besoins futurs et planifier l'utilisation stratégique des programmes. | | |
| Pratiques exemplaires qui démontrent l'importance de la coordination : - En réponse aux évaluations des besoins en matière de maintien et d'expansion des entreprises, coordination des programmes de PCA entre les partenaires provinciaux et les partenaires appuyés par l'APECA. - Coordination des programmes de PCA provinciaux et de l'APECA par l'entremise des Centres d'action ruraux. - Obtention d'une couverture géographique plus efficace en tirant profit de l'infrastructure existante dans les milieux ruraux. | | |

Annexe A : Architecture d'activités de programmes de l'APECA de 2009-2010



Annexe B : Plan d'action de la direction

PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION : Le 16 juin 2011

TITRE DU PROJET : Évaluation de l'activité Perfectionnement des compétences en affaires de l'APECA

CENTRE DE RESPONSABILITÉ : Bureau du vice-président principal

GESTIONNAIRE DU CENTRE DE RESPONSABILITÉ : Vice-président principal – David Slade

Conclusion 1

À l'heure actuelle, ni le siège social ni les bureaux régionaux de l'APECA n'ont de processus systématique pour coordonner la planification stratégique ou les programmes de l'activité Perfectionnement des compétences en affaires (PCA). Si les sous-activités de programme font l'objet d'une coordination partielle dans le cas de certaines initiatives particulières, il n'en demeure pas moins que, dans l'ensemble, l'Agence a besoin de mécanismes de planification stratégique et de coordination pour assurer l'utilisation stratégique des fonds consacrés au perfectionnement des compétences en affaires.

Recommandation 1

En fonction des besoins évalués des petites et moyennes entreprises (PME) et des autres activités de PCA offertes dans la région, intégrer un processus de planification stratégique à toutes les sous-activités de programme (p. ex. dans le cadre de l'élaboration de plans intégrés) et instaurer des mécanismes qui fournissent des renseignements continus sur l'activité PCA et qui permettent de la coordonner tout au long de l'année.

Réponse de la direction

D'accord avec la recommandation

Mesures prévues

Des discussions sur les moyens d'améliorer la planification et la coordination ont été amorcées au forum sur le perfectionnement des compétences en affaires qui a eu lieu le 18 mai 2011 à Moncton. La haute direction entend poursuivre son examen de la question. En outre, la Direction générale des politiques dirigera l'élaboration d'une stratégie d'ensemble sur le PCA en collaboration avec les gestionnaires de l'EPCA. Cette stratégie présentera un modèle pour l'activité PCA à l'échelle de l'Agence entière, et il sera ainsi plus facile pour chaque sous-activité de préciser de quelle manière ses activités de PCA s'inscrivent dans le modèle de l'Agence. De plus, il est proposé que les gestionnaires de l'EPCA assument un rôle d'intendance en facilitant la planification et la collaboration entre programmes et sous-activités pour permettre la coordination de l'activité PCA et l'obtention de renseignements pertinents tout au long de l'année. Selon cette même proposition, les gestionnaires de l'EPCA guideront le processus intégré de planification et de collecte de données pour permettre à l'Agence de mieux saisir et communiquer son engagement horizontal dans le domaine du perfectionnement des compétences en affaires.

Évaluation des activités de l’APECA favorisant le perfectionnement des compétences en affaires

Responsabilité

- Directeur général, Politiques
- Directeur général, Développement des entreprises
- Directeur général, Développement des collectivités
- Directeur général, Promotion du commerce extérieur
- Directeur des Programmes au siège social
- Directeurs régionaux, Développement des entreprises
- Directeurs régionaux et directeur au siège social, Développement des collectivités
- Gestionnaires régionaux et gestionnaire au siège social, EPCA

Date cible

Le 31 décembre 2011

Conclusion 2

Il faut également des mécanismes de coordination entre les partenaires chargés de l’exécution des activités de PCA pour le compte de l’APECA à l’échelle infrarégionale, afin de veiller à ce que les besoins en PCA des entrepreneurs soient comblés de manière efficace et stratégique par l’agent d’exécution approprié.

Recommandation 2

Travailler à la mise en place de mécanismes de coordination infrarégionaux entre les agents d’affaires de district de l’APECA, les partenaires qui reçoivent des fonds de l’APECA pour la prestation de services de PCA et les autres intervenants.

Réponse de la direction

D’accord avec la recommandation

Mesures prévues

La planification et la coordination des activités de PCA à l’échelle infrarégionale et la participation d’intervenants externes représentent un prolongement de la démarche de planification et de coordination décrite à la recommandation 1. De même, en exerçant leurs fonctions élargies au chapitre du PCA, les gestionnaires de l’EPCA faciliteront la planification et la participation des intervenants externes à l’échelle infrarégionale et y contribueront de manière continue. Même si le travail d’extension et la participation des intervenants externes sont nécessaires, l’accent sera mis sur la coordination des activités de PCA de manière à ce que cette fonction soit intégrée aux autres secteurs d’activité de l’Agence et à ce qu’elle agisse comme levier pour les activités et les mécanismes de planification et de participation existants, là où une telle mesure est appropriée et efficace (pour éviter les chevauchements et le double emploi).

Responsabilité

- Directeurs régionaux, Développement des entreprises

Évaluation des activités de l'APECA favorisant le perfectionnement des compétences en affaires

Date cible

Le 31 mars 2012

Conclusion 3

L'exécution des programmes de PCA en collaboration avec les organismes clients existants, tels que les Corporations au bénéfice du développement communautaire (CBDC), ou d'autres organismes ruraux est considérée comme une pratique efficace. Il y aurait lieu de peaufiner cette méthode de manière à en élargir la portée géographique, au besoin.

Recommandation 3

Là où il y a des lacunes sur le plan de la couverture géographique, envisager de financer des organismes existants pour permettre l'exécution des programmes de PCA.

Réponse de la direction

D'accord avec la recommandation

Mesures prévues

Les améliorations proposées dans les recommandations 1 et 2 permettront de cerner les gains d'efficacité possibles dans le mode de financement et la mise en œuvre de l'activité PCA, y compris dans les régions rurales par l'intermédiaire des organismes existants. L'Agence explorera les gains d'efficacité possibles en tenant compte de tout changement apporté aux rôles, au mandat et au financement des organismes de développement économique régional (ODER) et des CBDC.

Responsabilité

- Directeur général, Développement des entreprises
- Directeur général, Développement des collectivités
- Directeur des Programmes au siège social
- Directeur régionaux, Développement des entreprises
- Directeur régionaux et directeur au siège social, Développement des collectivités

Date cible

Le 31 mars 2012

Annexe C : Approche et méthodologie

L'objectif de l'évaluation était d'analyser la prestation, la gouvernance et la coordination des activités de PCA actuelles dans chaque région afin de déterminer s'il était possible d'augmenter l'efficacité et l'efficacités. La Politique sur l'évaluation du Conseil du Trésor définit l'efficacité comme étant la « mesure dans laquelle les ressources sont utilisées de manière à produire un plus grand niveau d'extrants avec le même niveau d'intrants, ou le même niveau d'extrant avec un plus faible niveau d'intrants. Les niveaux d'intrants et d'extrants peuvent se traduire par des hausses ou des baisses de qualité, de quantité, ou les deux ». Dans le contexte de la présente étude, l'efficacité comprend des mécanismes mis en place par l'APECA et des organismes clients pour assurer la prestation efficace des activités de PCA.

Pour évaluer l'efficacité, des renseignements ont été recueillis sur les activités de PCA (c.-à-d. le nombre et le type d'activités réalisées) ainsi que la coordination au sein de l'APECA et avec les organismes clients. De multiples sources de données ont été recherchées pour assurer la fiabilité et la validité de toutes les constatations.

Comme il a été mentionné précédemment, la portée de cette étude englobait les activités de PCA offertes directement et celles offertes par des organismes clients. Toutefois, les rapports et les données recueillis pour l'analyse se limitaient à ce qui était facilement accessible au sein de l'Agence. C'est-à-dire que personne n'a approché les organismes clients pour obtenir des données sur leurs projets dans le cadre de l'évaluation.

Phase 1 : Analyse préliminaire

Analyse des activités et des ressources liées au PCA : Les données de QAccess relatives au PCA pour les exercices financiers de 2007-2008 à 2009-2010 ont été compilées pour établir le nombre et le type d'activités de PCA par sous-activité et région. Une demande de renseignements a été conçue en fonction des critères suivants :

- Les projets classés dans la sous-activité EPCA, que ce soit à titre de SAP primaire ou secondaire.
- Tous les projets de développement des entreprises dans les collectivités et de mobilisation des collectivités.
- Parmi les sous-catégories d'éléments des projets se trouvaient « le marketing, l'embauche d'experts, le recours aux services spéciaux et les services-conseils/ mentorat ».
- Les projets considérés comme ayant un volet sur les compétences, sur la formation ou sur les connaissances.

Ces projets ont été analysés pour déterminer s'ils répondaient aux critères établis dans l'étude sur le cadre de perfectionnement des compétences en affaires de 2008 (2008 Business Skills Development Framework study), et certains projets ont été rejetés.

Les données ont été transmises à chaque région pour être validées. Après leur validation, les profils régionaux des activités ont été créés et communiqués aux groupes de discussion et aux

Évaluation des activités de l'APECA favorisant le perfectionnement des compétences en affaires

participants aux entrevues pour qu'ils en discutent pendant l'étape du travail sur le terrain de l'étude.

Examen des documents / de la documentation : Les documents de l'Agence liés aux activités de PCA, comme les documents sur la planification des programmes, et d'autres documents, des évaluations, des vérifications et d'autres études ainsi que des rapports ministériels ont été examinés pour établir le contexte. Un examen de la documentation relative au cadre de PCA de l'APECA de 2008 a notamment été réalisé par la Section des politiques de l'APECA dans le cadre du renouvellement de la stratégie continue d'EPCA.

Phase 2 : Travail sur le terrain

Entrevues et groupes de discussion : Le personnel de l'APECA a été consulté pour valider les profils régionaux des activités de PCA (y compris le nombre et le type d'activités ainsi que la clientèle), la gouvernance, la prestation et la coordination des activités, les lacunes potentielles, les possibilités et les pratiques exemplaires. Un groupe de discussion comprenant des représentants en matière de PCA de diverses SAP a été créé dans chaque région, pour un total de six groupes et 33 participants.

| Région | Date | Nombre de participants | Terminé |
|--------------|---------------------|------------------------|---------|
| C.-B. | Le 9 décembre 2010 | 3 | Oui |
| N.-É. | Le 10 décembre 2010 | 5 | Oui |
| N.-B. | Le 14 décembre 2010 | 9 | Oui |
| SS | Le 17 décembre 2010 | 5 | Oui |
| T.-N.-L. | Le 4 janvier 2011 | 6 | Oui |
| Î.-P.-É. | Le 6 janvier 2011 | 5 | Oui |
| Total | | 33 | |

Les groupes de discussion étaient complétés par huit entrevues individuelles dans les régions avec les personnes suivantes :

| Région | Type | Nombre d'entrevues terminées |
|----------|---|------------------------------|
| C.-B. | Directeur général, Développement des collectivités Directeur général, Développement commercial | 2 |
| N.-É. | Directeur, Développement des entreprises | 1 |
| N.-B. | Directeur général, Opérations | 1 |
| SS | Gestionnaire, Commerce et promotion du commerce extérieur | 1 |
| T.-N.-L. | Directeur, Développement des collectivités Directeur, Développement des entreprises | 2 |
| Î.-P.-É. | Directeur général, Opérations | 1 |
| | Total | 8 |

Évaluation des activités de l'APECA favorisant le perfectionnement des compétences en affaires

Des comités internes pertinents, comme le groupe de travail sur le renouvellement de la stratégie d'EPCA et sur les politiques en matière de compétences, ont été consultés en tant que membres du groupe de travail sur le PCA.

Examen des nouveaux documents et données : Pendant les entrevues et les séances des groupes de discussion, les participants ont mentionné des documents ou des données à inclure dans l'analyse (p. ex. outils de PCA utilisés par les organismes clients). Lorsque le personnel des programmes cernait d'autres projets à inclure, ils étaient ajoutés à la base de données.

Phase 3 : Analyse des données provenant du travail sur le terrain et du rapport coût-efficacité (liens entre les intrants et les extrants)

Les données recueillies pendant les entrevues et les séances des groupes de discussion ainsi que par l'entremise des bases de données administratives ont été analysées afin de créer un profil de la prestation régionale des activités de PCA (c.-à-d. gouvernance générale et coordination, type de clientèle).

Un profil de la portée par rapport au coût pour certains types de programmes de PCA a été créé afin de mieux comprendre le coût relatif de certains types d'initiatives et les conséquences pour les décisions relatives aux programmes³².

Phase 4 : Vérification de la validité et analyse des obstacles à la mise en œuvre des pratiques exemplaires

À la suite de l'analyse du travail sur le terrain, un sommaire des constatations par région a été distribuée aux fins de validation. Les représentants régionaux devaient formuler des commentaires et fournir l'information manquante. Lorsqu'aucune réponse n'était reçue, un suivi était effectué par téléphone ou par courriel.

³² Ces exemples sont présentés dans la section 4.2.3, « Trouver le juste équilibre ».

Annexe D : Autres organismes offrant des programmes de perfectionnement des compétences en affaires

| Organisme | Type | Type d'activités de PCA |
|--|-------------------------|--|
| T.-N.-L. | | |
| Conseil national de recherches (CNR) | Gouvernement fédéral | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Certains programmes du CNR reproduisent en partie l'activité de programme Innovation de l'APECA et d'autres programmes commerciaux. ▪ Il y a des avantages à tirer profit de la relation entre la RCN et l'APECA. |
| Industrie Canada | Gouvernement fédéral | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Programme de formation sur les acquisitions. |
| Citoyenneté et Immigration Canada | Gouvernement fédéral | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Programme de formation sur les acquisitions. |
| Affaires autochtones et Développement du Nord Canada | Gouvernement fédéral | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Formation sur les compétences pour les entrepreneurs autochtones, coordonnée à partir de Halifax. |
| Banque de développement du Canada | Société d'État | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Financement et une vaste gamme de services-conseils pour les PME. ▪ Formation obligatoire pour les clients ayant obtenu un prêt. |
| - Ministère de l'Innovation, du Commerce et du Développement rural (MICD) -Ministère des Ressources humaines, du Travail et de l'Emploi (MRHTE) | Gouvernement provincial | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Le MICD et le MRHTE collaborent avec l'APECA dans le cadre des projets de Business Wings, de Harbour Yes et de la Newfoundland and Labrador Organization of Women Entrepreneurs. |
| Nouveau-Brunswick | | |
| Office de la propriété intellectuelle du Canada | Gouvernement fédéral | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Des séances de formation sur la sensibilisation à la propriété intellectuelle sont coordonnées par Entreprises Canada. |
| Conseil national de recherches | Gouvernement fédéral | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Compétences principalement associées à l'innovation. |
| Banque de développement du Canada | Société d'État | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Financement et offre d'une vaste gamme de services-conseils pour les PME, y compris pour les secteurs que l'APECA ne touche pas (p. ex. commerce de détail). |
| Entreprises Nouveau-Brunswick | Gouvernement provincial | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Croissance des PME, prêts. ▪ Principal partenaire financier (beaucoup de projets, peu de \$) – complète plutôt que reproduit. ▪ Le Fonds de développement économique du Nord cible les PME du Nord du Nouveau-Brunswick. ▪ Bureaux satellites partout au Nouveau-Brunswick. ▪ Présentation des commentaires des secteurs sur les projets pour l'APECA. |

Évaluation des activités de l'APECA favorisant le perfectionnement des compétences en affaires

| | | |
|--|-------------------------|---|
| Conseils sectoriels nationaux | Conseils sectoriels | <ul style="list-style-type: none"> Les conseils sectoriels déterminent les problèmes liés aux compétences dans l'ensemble du Canada, offrent de la formation. Beaucoup de compétences liées à la main-d'œuvre, compétences en gestion et certification. |
| Île-du-Prince-Édouard | | |
| Affaires autochtones et Développement du Nord Canada | Gouvernement fédéral | <ul style="list-style-type: none"> Perfectionnement des agents sur les réserves pour Entreprise autochtone Canada. |
| Banque de développement du Canada | Société d'État | <ul style="list-style-type: none"> Frais associés à la formation sur l'assurance de la qualité des services et le contrôle de la qualité. |
| Exportation et développement Canada | Société d'État | <ul style="list-style-type: none"> Formation sur l'exportation en partenariat avec l'ECIPE et l'APECA. Services-conseils sur le PCA. |
| Compétences Î.-P.-É. | Gouvernement provincial | <ul style="list-style-type: none"> Importantes activités liées à l'entente sur le développement du marché du travail. Aide au travail indépendant, offerte par les CBDC. Formation sur les compétences axée sur les clients et l'industrie offerte par des collègues (p. ex. Collège Holland). |
| Innovation Î.-P.-É. (ministère de l'Innovation et de l'Enseignement supérieur) | Gouvernement provincial | <ul style="list-style-type: none"> Partenaire de l'Équipe Commerce Île-du-Prince-Édouard. Compétences en matière de commercialisation grâce à un programme semblable au Fonds d'innovation de l'Atlantique. Soutien à ProfitHabilité Î.-P.-É offert par l'Université de l'Île-du-Prince-Édouard. |
| SavoirSphère | Organisme privé | <ul style="list-style-type: none"> Pas aussi actif en ce qui a trait au perfectionnement des compétences à l'Î.-P.-É. qu'au N.-B. |
| Collège Holland | Collège | <ul style="list-style-type: none"> Agent de prestation de services pour l'APECA et des activités de PCA à l'échelle provinciale. |
| Nouvelle-Écosse | | |
| Développement économique et rural | Gouvernement provincial | <ul style="list-style-type: none"> Collabore étroitement avec les autorités régionales de développement pour offrir une formation sur les compétences, même si vraisemblablement, ce n'est pas très significatif. |
| Développement du marché du travail | Gouvernement provincial | <ul style="list-style-type: none"> Travaux principalement liés à l'assurance-emploi et aux compétences de base. |
| Nova Scotia Business Initiative | Gouvernement provincial | <ul style="list-style-type: none"> Initiative très impliquée dans la formation et les programmes liés au commerce (et peuvent presque tous être considérés comme étant liés aux compétences). |
| Associations industrielles | Associations | <ul style="list-style-type: none"> Offre de la formation directe et par le biais de divers mécanismes. |
| InnovaCorp | Société privée | <ul style="list-style-type: none"> Activités sur la commercialisation/mentorat pour les clients de Capital de risque et programmes d'incubation. |
| Cap-Breton | | |
| Banque de développement du Canada | Gouvernement fédéral | <ul style="list-style-type: none"> Services de PCA rémunérés à l'acte. Programme sur les compétences en affaires. |

Évaluation des activités de l'APECA favorisant le perfectionnement des compétences en affaires

| | | |
|---|-------------------------|---|
| | | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Planification de la relève. |
| Exportation et développement Canada | Société d'État | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Réalisation de projets de services-conseils semblables à ceux de la SAP Commerce de l'APECA. |
| Développement économique et rural | Gouvernement provincial | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dédoublage de programmes de soutien aux entreprises et services de planification opérationnelle. |
| Société financière Maple | Société privée | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Offre de services financiers et commerciaux aux entreprises. ▪ Offre de financement d'immobilisations. |
| Collèges communautaires de la Nouvelle-Écosse | Collège communautaire | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Éducation et formation sur les compétences en affaires. |
| Siège social | | |
| Ressources humaines et Développement des compétences Canada, Service Canada | Gouvernement fédéral | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Activités axées sur le PCA, mais destinées surtout aux bénéficiaires de l'assurance-emploi. |
| Travaux publics et Services gouvernementaux Canada | Gouvernement fédéral | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Projets offrant une formation sur la manière de faire affaire avec le gouvernement. |
| Affaires étrangères et Commerce international Canada | Gouvernement fédéral | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Offre des séminaires, mais ce n'est pas un intervenant important en raison du financement limité. ▪ Partenaire actif de l'APECA pour d'autres projets. |
| Banque de développement du Canada | Société d'État | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Financement et vaste gamme de services-conseils pour les PME. ▪ Formation obligatoire pour les clients des prêts. |
| Exportation et développement Canada | Société d'État | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Formation rémunérée à l'acte, séminaires. |

Annexe E : Dépenses approuvées en matière de perfectionnement des compétences en affaires selon la région pour 2007-2008 à 2009-2010

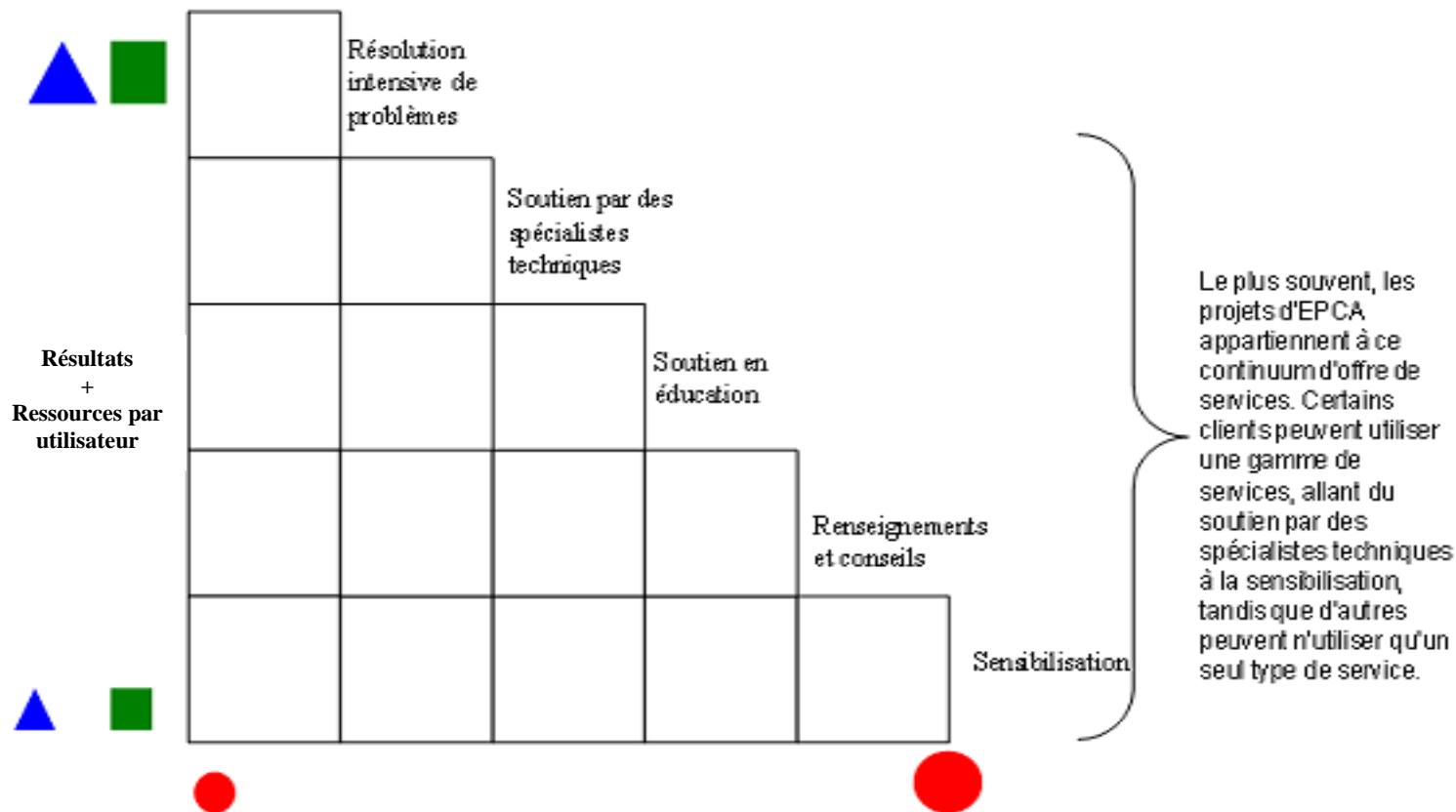
| Activités de PCA | C.-B. | | N.-B. | | T.-N.-L. | | N.-É. | | Î.-P.-É. | | SS | |
|---|--------------|-------------|--------------|-------------|--------------|------------|--------------|------------|------------|-------------|--------------|-------------|
| | 000 \$ | % | 000 \$ | % | 000 \$ | % | 000 \$ | % | 000 \$ | % | 000 \$ | % |
| Indirectes (non commerciales) | | | | | | | | | | | | |
| Liées au commerce | | | | | | | | | | | | |
| Missions | 46 | 0,8 | 966 | 2,7 | 381 | 1,2 | 259 | 0,9 | 311 | 3,2 | 1 433 | 9,8 |
| Formation sur l'exportation | 578 | 9,9 | 1 753 | 5,0 | 192 | 0,6 | 299 | 1,0 | 98 | 1,0 | 450 | 3,1 |
| Stratégies d'exportation industrielles | 375 | 6,4 | 40 | 0,1 | 322 | 1,0 | 125 | 0,4 | 5 | 0,1 | 482 | 3,3 |
| Salons commerciaux | 33 | 0,6 | 755 | 2,1 | 174 | 0,5 | 1 574 | 5,5 | 388 | 4,0 | 2 006 | 13,7 |
| Stages commerciaux | 247 | 4,2 | 600 | 1,7 | 715 | 2,2 | 612 | 2,1 | 191 | 2,0 | 0 | 0,0 |
| Total : liées au commerce | 1 277 | 21,9 | 4 114 | 11,6 | 1 785 | 5,6 | 2 868 | 9,9 | 993 | 10,2 | 4 372 | 29,9 |
| Opérations CBDC/ODER | 691 | 11,8 | 6 880 | 19,4 | 3 893 | 12,2 | 3 717 | 12,9 | 807 | 8,3 | 0 | 0,0 |
| Entreprises Canada | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 3 120 | 21,3 |
| Autres CBDC/ODER | 482 | 8,3 | 1 722 | 4,9 | 196 | 0,6 | 1 074 | 3,7 | 168 | 1,7 | 0 | 0,0 |
| Associations industrielles (non commerciales) | 280 | 4,8 | 414 | 1,2 | 2 050 | 6,4 | 809 | 2,8 | 2 493 | 25,6 | 56 | 0,4 |
| CUAE | 548 | 9,4 | 0 | 0,0 | 33 | 0,1 | 4 098 | 14,2 | 204 | 2,1 | 0 | 0,0 |
| Jeunes | 626 | 10,7 | 2 910 | 8,2 | 2 224 | 7,0 | 2 473 | 8,6 | 970 | 10,0 | 858 | 5,9 |
| Femmes | 403 | 6,9 | 2 190 | 6,2 | 1 626 | 5,1 | 1 349 | 4,7 | 711 | 7,3 | 892 | 6,1 |
| Commercialisation | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 4 183 | 28,6 |
| Incubateurs d'entreprises | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 759 | 2,4 | 101 | 0,3 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 |
| Préparation à l'investissement | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 1 102 | 3,5 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 448 | 3,1 |
| Autres PCA | 0 | 0,0 | 1 904 | 5,4 | 444 | 1,4 | 228 | 0,8 | 391 | 4,0 | 710 | 4,9 |
| Directes (commerciales) | | | | | | | | | | | | |
| MVPCA | 1 362 | 23,4 | 8 075 | 22,8 | 7 165 | 22,5 | 5 765 | 20,0 | 1 973 | 20,3 | 0 | 0,0 |
| Autres commerciales | 0 | 0,0 | 7 174 | 20,3 | 9 022 | 28,3 | 4 703 | 16,3 | 556 | 5,7 | 0 | 0,0 |

Évaluation des activités de l'APECA favorisant le perfectionnement des compétences en affaires

| | | | | | | | | | | | | |
|----------------------------------|-------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|-------|-------|--------|-------|
| Services-conseils sur les F et E | 160 | 2,7 | 28 | 0,1 | 1 593 | 5,0 | 1 667 | 5,8 | 459 | 4,7 | 0 | 0,0 |
| TOTAL | 5 829 | 100,0 | 35 410 | 100,0 | 31 892 | 100,0 | 28 851 | 100,0 | 9 725 | 100,0 | 14 639 | 100,0 |

Annexe F : Représentation des services de soutien à l'entrepreneuriat et au perfectionnement des compétences en affaires de l'APECA d'après les rapports d'évaluation

Les services offerts aux entreprises par l'APECA et l'EPCA



Droits d'auteur 2003, Performance Management Network Inc.

Définitions

- **Résolution intensive de problèmes :** L'utilisation du produit ou du service résout un problème majeur ou répond à un besoin clé pour l'utilisateur. (Par exemple, la réingénierie de l'ensemble d'une entreprise ou l'implantation de nouvelles technologies ou de nouveaux processus.) Ces produits ou services changent totalement la capacité de l'utilisateur de faire ce qu'il veut. La relation entre le fournisseur et l'utilisateur est intensive, dépend grandement du fournisseur et dure généralement longtemps. C'est aussi une option coûteuse.
- **Soutien par des spécialistes techniques :** L'utilisation du produit ou du service résout un problème d'importance moyenne ou répond à un besoin important de l'utilisateur. (Par exemple, de tels services pourraient comprendre la planification fiscale et la production de la déclaration de revenus et l'encadrement du programme de conditionnement physique.) L'utilisation de ce type de produit ou de service touche directement la vie de l'utilisateur, car sa conception du travail ou du commerce sera, avec un peu de chance, améliorée, mais pas totalement changée. La relation entre le fournisseur et l'utilisateur est généralement d'intensité moyenne et sur une période limitée.
- **Soutien en éducation :** L'utilisation du produit ou du service aide l'utilisateur à développer des compétences ou une compréhension lui permettant de s'aider lui-même. (Par exemple, de tels services incluraient la plupart des écoles publiques, des collèges et autres programmes d'éducation des adultes, les ateliers, les séminaires et certaines conférences.) La vie de l'utilisateur peut être influencée directement, mais il doit d'abord apprendre à s'aider lui-même. La relation entre le fournisseur et l'utilisateur est d'intensité moyenne, mais un degré supérieur d'interdépendance est nécessaire pour atteindre le succès.
- **Renseignements et conseils :** L'utilisation du produit ou service améliore la capacité de l'utilisateur à prendre des décisions, ce qui crée de la valeur pour l'utilisateur. (Par exemple, les réponses à des questions sur la façon de résoudre un problème d'utilisation d'un logiciel, des conseils sur les produits ou techniques à utiliser dans une situation particulière de jardinage, de nettoyage ou de cuisson.) La vie de l'utilisateur sera changée s'il choisit d'agir selon le conseil offert et s'il possède les compétences et connaissances nécessaires pour donner suite au conseil. La relation entre le fournisseur et l'utilisateur est généralement courte.
- **Sensibilisation :** L'utilisation de produits ou de services de sensibilisation, comme pour les « renseignements et conseils », améliore la vie de l'utilisateur seulement s'il comprend le message correctement et agit en conséquence. Ce qui différencie la sensibilisation est qu'elle nécessite encore plus de participation de la part de l'utilisateur, qui doit être capable de « lire » les signaux sans devoir sonder ou poser des questions (p. ex. les médias de masse, les journaux, la radio et la télévision, appartiennent à cette catégorie, tout comme les discours ou les exposés, les instructions écrites sur les emballages et la plupart des affiches). La relation entre le fournisseur et l'utilisateur est habituellement une relation d'un à plusieurs, excluant toute « relation » réelle au sens des quatre catégories précédentes.

Bibliographie

- CONSORTIUM SUR L'ENTREPRENEURSHIP DES UNIVERSITÉS DU CANADA ATLANTIQUE. *L'environnement universitaire de l'entrepreneurship au Canada atlantique, Première partie, Comprendre les entrepreneurs : un examen de la documentation*, Nouvelle-Écosse, 2004.
- CANADA. AGENCE DE PROMOTION ÉCONOMIQUE DU CANADA ATLANTIQUE. *ACOA's Business Skills Development Framework*, Moncton (Nouveau-Brunswick), 2010.
- CANADA. AGENCE DE PROMOTION ÉCONOMIQUE DU CANADA ATLANTIQUE. *Plan quinquennal d'évaluation de l'APECA 2009-2014*, Moncton (Nouveau-Brunswick), 2009
- CANADA. AGENCE DE PROMOTION ÉCONOMIQUE DU CANADA ATLANTIQUE. *Entrepreneurship and Business Skills Development: Final Evaluation Report*, Moncton (Nouveau-Brunswick), 2010.
- CANADA. AGENCE DE PROMOTION ÉCONOMIQUE DU CANADA ATLANTIQUE. *ACOA Policy Report in Support of EBSD Renewal*, Moncton (Nouveau-Brunswick), 2010.
- INDUSTRIE CANADA. *L'état de l'entrepreneuriat au Canada*, document compilé par E. Fischer et R. Reuben, Ottawa (Ontario), 2010.
- RÉSEAUX CANADIENS DE RECHERCHE EN POLITIQUES PUBLIQUES ET CONSEIL CANADIEN SUR L'APPRENTISSAGE. *Les investissements des employeurs dans la formation reliée au travail : Rapport de la table ronde de Halifax*, Ottawa (Ontario), 2008.
- CORPORATE RESEARCH ASSOCIATES. *2005 Succession Planning Study*, Canada, 2005.
- DESJARDINS, P.-M. et Y. BOURGEOIS. *Le financement des PME du Canada atlantique : Analyse des écarts et nouvelles voies d'action*, Moncton (Nouveau-Brunswick), Institut canadien de recherche en politiques et administration publiques, 2008.
- INSTITUTE FOR COMPETITIVENESS AND PROSPERITY. *Management Matters: Working Paper 12, March 2009*, Toronto (Ontario), 2009.