

**Évaluation de la
sous-activité de programme
Entrepreneurship et perfectionnement des compétences en affaires
de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique**

– Version définitive du rapport –

Section de l'évaluation

Finances et Services corporatifs

Agence de promotion économique du Canada atlantique

Le 8 septembre 2010

Table des matières

	Page
Sommaire	i
1.0 Introduction	1
1.1 Profil	2
2.0 Méthode	5
3.0 Enjeux de l'évaluation	6
4.0 Conclusions	6
4.1 Pertinence	6
4.2 Rendement : Efficacité	20
4.3 Rendement : Efficience et économie	35
5.0 Conclusions et Recommandations	44
5.1 Pertinence	44
5.2 Rendement : Efficacité	45
5.3 Rendement : Efficience et économie	46
Annexe A : Vue d'ensemble des approches régionales relatives à la sous-activité EPCA ...	48
Annexe B : Les services offerts aux entreprises par l'APECA et l'EPCA	54
Annexe C : Méthodologie	57
Annexe D : Enjeux et questions de l'évaluation	65
Annexe E : Tableaux et figures supplémentaires	68
Annexe F : Liste des documents examinés	77
Annexe G : Recommandations provenant d'évaluations précédentes	83
Annexe H : Gestion des risques	85

Évaluation de la sous-activité de programme EPCA de l'APECA

Abréviations et acronymes

AACBDC	Association atlantique des Corporations au bénéfice du développement communautaire
AAP	Architecture des activités de programme
ADR	Administration de développement régional
AFGE	Allocation de formation en gestion d'entreprise
APECA	Agence de promotion économique du Canada atlantique
CBDC	Corporation au bénéfice du développement communautaire
CDEE	Centre de développement et d'éducation en entrepreneuriat
CGRR	Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats
CT	Conseil du Trésor
CUAE	Centre universitaire d'aide aux entreprises
CWB	Centre for Women in Business
DE	Développement des entreprises
EPCA	Entrepreneurship et perfectionnement des compétences en affaires
FRPP	Fonds de réserve pour pertes sur prêts
IFA	Initiative Femmes en affaires
IJE	Initiative pour jeunes entrepreneurs
ITAP	Innovation and Technology Association of Prince Edward Island Inc.
NLOWE	Newfoundland and Labrador Organization of Women Entrepreneurs
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ODER	Organisme de développement économique régional
PAG	Plan d'action de la gestion
PDE	Programme de développement des entreprises
PEIBWA	Association des femmes d'affaires de l'Île-du-Prince-Édouard
PICA	Partenariat pour l'investissement au Canada atlantique
PME	Petite et moyenne entreprise
PSC	Programme de services-conseils
SECB	Société d'expansion du Cap-Breton
SGRR	Structure de gestion, des ressources et des résultats
SMUBDC	Centre d'aide aux entreprises de l'Université Saint Mary's

Sommaire

Le présent rapport présente les découvertes, conclusions et recommandations d'une évaluation de la sous-activité de programme Entrepreneurship et perfectionnement des compétences en affaire (EPCA) de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA). Le cadre temporel de cette évaluation se situe entre 2004-2005 et 2008-2009. Cette évaluation est axée sur les enjeux de pertinence et de rendement (efficacité, efficience et économie).

La méthode d'évaluation est conforme à l'orientation de l'APECA qui vise à mesurer les résultats selon un niveau stratégique, ainsi qu'aux exigences énoncées dans la *Loi sur la gestion des finances publiques*, la *Loi fédérale sur la responsabilité*, la Politique sur les paiements de transfert, les présentations au Conseil du Trésor (CT) relatives au Programme de développement des entreprises (PDE) et la Politique d'évaluation du CT.

L'APECA finance les activités liées à EPCA afin que plus de Canadiens de la région de l'Atlantique aient la motivation et les compétences requises pour mettre sur pied, exploiter et faire prospérer des petites et moyennes entreprises (PME). Les investissements de l'Agence en matière d'EPCA se font essentiellement sous forme de contributions à des organisations non commerciales telles les associations de gens d'affaires, les associations de développement économique et les établissements d'enseignement, dont les activités favorisent l'entrepreneurship et le perfectionnement des compétences. Les mesures pour soutenir ces investissements sont l'Initiative pour jeunes entrepreneurs (IJE), l'Initiative Femmes en affaires (IFA) et certains éléments non commerciaux du PDE.

La méthodologie d'évaluation comprend l'examen minutieux de documents, l'analyse de données, 84 entrevues en profondeur au téléphone ou en personne, 6 groupes de discussion, des sondages auprès de 286 bénéficiaires, de 53 clients et de 23 experts-conseils du Programme de services-conseils de l'Initiative Femmes en affaire (IFA) et six études de cas. Bien que la méthodologie d'évaluation comporte certaines limites, les démarches utilisées en général ont fourni plusieurs éléments de preuve permettant de répondre de façon fiable à toutes les questions d'évaluation.

Pertinence

La sous-activité de programme EPCA est toujours pertinente, compte tenu du mandat législatif de l'APECA et du résultat stratégique visant à renforcer la compétitivité de l'économie du Canada atlantique. L'entrepreneurship et les compétences en affaires suscitent un soutien et des investissements constants qui sont offerts à tous les secteurs de l'économie du Canada atlantique en tant qu'élément clé du renforcement de la compétitivité. La sous-activité EPCA s'inscrit parfaitement dans les priorités du gouvernement fédéral qui mettent l'accent sur le perfectionnement des compétences et l'entrepreneurship en tant qu'élément clé de la productivité du Canada. Les programmes ciblant la jeunesse sont des plus nécessaires, compte tenu en particulier des défis démographiques du vieillissement de la population et de l'exode des jeunes du Canada atlantique. Certains faits confirment également que les initiatives à l'intention des femmes continuent de répondre à un besoin. Il faudra cependant mener d'autres recherches pour mieux connaître les besoins actuels et futurs. L'APECA doit continuer d'assumer son rôle actuel

Évaluation de la sous-activité de programme EPCA de l'APECA

et d'utiliser efficacement son modèle d'exécution par tierces parties. Étant donné le mandat de l'Agence, la stratégie selon laquelle elle joue un rôle de premier plan dans les activités réalisées en collaboration avec des partenaires et d'autres intervenants clés est adéquate, et elle permet d'éviter tout risque de dédoublement ou de chevauchement avec d'autres organisations.

Recommandation 1 : Renouveler la stratégie de développement de l'entrepreneurship de l'APECA, afin de tirer parti des leçons apprises et d'élaborer des stratégies de mise en œuvre propres à répondre aux besoins dans ce domaine, particulièrement en ce qui concerne les groupes cibles tels que les femmes et les jeunes. La stratégie révisée devrait :

- continuer de promouvoir l'entrepreneurship et permettre de répondre aux besoins de perfectionnement des compétences en affaires chez toutes les PME du Canada atlantique, que ce soit à l'échelle de la région de l'Atlantique ou de sous-régions;
- investir dans la recherche de manière à ce que l'APECA dispose des plus récentes données pertinentes pour éclairer la stratégie, particulièrement en ce qui a trait aux femmes, lorsqu'on s'interroge sur leurs besoins et sur les lacunes des services qui leur sont offerts (l'accès au capital par exemple);
- prendre en considération les besoins en compétences associés aux autres sous-activités de l'APECA afin d'assurer la complémentarité des efforts eu égard aux activités de perfectionnement des compétences dans toute l'organisation;
- prévoir des consultations avec les partenaires d'exécution et les autres intervenants (gouvernements provinciaux, établissements d'enseignement postsecondaire, Corporations au bénéfice du développement communautaire, etc.).

Rendement : Efficacité

Grâce à la sous-activité EPCA, l'Agence a été en mesure de financer plus de 500 projets et ainsi d'avoir plus de 300 000 interactions avec des entrepreneurs existants ou potentiels. Les projets d'EPCA ont permis d'atteindre les résultats décrits dans le modèle logique de la sous-activité de programme, soit de promouvoir l'entrepreneurship en tant que possibilité ou choix de carrière viable ou de susciter de l'intérêt à l'égard de ce choix, et de permettre aux entrepreneurs existants ou débutants de renforcer leurs compétences en affaires en vue de mettre sur pied, d'exploiter ou de faire prospérer leur entreprise. Ces résultats sont fortement tributaires du financement des activités d'EPCA, puisque l'apport différentiel est élevé. L'IFA, l'IJE et les autres projets d'EPCA non commerciaux financés par le PDE réussissent de manière équivalente dans l'atteinte des résultats prévus.

Il est peu probable que la sous-activité EPCA ait eu un rendement aussi efficace sans s'appuyer sur des organisations tierces qui possèdent la portée et l'expertise requises pour assurer la promotion de l'entrepreneurship et la formation liée aux compétences en affaires. La collaboration avec des partenaires clés à tous les échelons du gouvernement a aussi contribué aux résultats obtenus. Par son travail avec des organisations tierces et des partenaires, l'APECA a non seulement amélioré la capacité des institutions de soutenir le perfectionnement des compétences en affaires, mais elle a aussi contribué à renforcer la capacité de clients et partenaires issus d'autres ministères et organismes fédéraux et provinciaux. Par conséquent, il est

Évaluation de la sous-activité de programme EPCA de l'APECA

essentiel au succès de la sous-activité que l'APECA maintienne l'approche de l'exécution par tierces parties et continue de jouer un rôle important dans l'établissement de partenariats.

Le Fonds de réserve pour pertes sur prêts (FRPP) semble avoir eu un effet positif sur le nombre de demandes soumises par des femmes, de demandes approuvées pour les femmes et de prêts qui leur sont consentis. Toutefois, il est difficile d'évaluer l'incidence du FRPP sur la valeur des prêts. Une forte proportion des prêts semblent être en voie d'être remboursés totalement.

Rendement : Efficience et économie

La sous-activité EPCA de l'APECA permet d'atteindre efficacement les résultats attendus tout en tenant dûment compte des facteurs d'efficience et d'économie. Il est peu probable qu'il eut été possible d'atteindre les mêmes résultats à moindre coût. En outre, les projets ont suscité un effet de levier raisonnable, sans pour autant influencer négativement sur l'apport différentiel du financement de l'APECA dans le cadre de la sous-activité. De plus, le niveau de ressources internes nécessaires pour l'administrer et la gérer est raisonnable. La rentabilité de la sous-activité EPCA est attribuable dans une certaine mesure à l'approche adoptée par l'APECA, qui consiste, d'une part, à s'appuyer sur des tierces parties dont la portée d'action et l'expertise leur permettent d'entreprendre un éventail de projets qui contribuent à l'atteinte des résultats attendus de la sous-activité EPCA et, d'autre part, à réunir d'autres partenaires (dont beaucoup ne se seraient pas engagés dans des projets de ce type n'eût été la participation de l'APECA). Cependant, certains gains en efficacité obtenus par la collaboration avec des tierces parties sont freinés par l'absence d'ententes de financement pluriannuelles le cas échéant.

Recommandation 2 : Envisager des ententes de financement pluriannuelles en appui aux organisations qui ont déjà assuré avec succès l'exécution de la sous-activité EPCA.

La direction de l'APECA a fait preuve d'efficacité dans la mise en œuvre de mécanismes de mesure du rendement pour assurer le suivi du rendement des activités d'EPCA en ce qui touche leur incidence sur l'augmentation du nombre de projets de lancement d'entreprises et sur l'amélioration des compétences requises pour démarrer, exploiter ou faire prospérer une entreprise. Toutefois, ce suivi ne suffit pas à brosser un tableau complet du rendement en matière d'EPCA, notamment quant à son incidence réelle sur le démarrage, l'exploitation ou la croissance d'une entreprise. Compte tenu de la nature des interactions, les résultats et les répercussions seraient mieux mesurés dans un délai maximal d'un an à compter de la fin du projet. Grâce au nouveau système de suivi du rendement de l'APECA, l'agent d'affaires devra désormais collaborer directement avec le bénéficiaire pour déterminer les résultats (selon le modèle logique de la sous-activité de programme) du projet et le moment où ces résultats seront probablement obtenus. Il devrait donc être possible de mesurer les résultats pertinents au bon moment. Le nouveau système devrait favoriser la production de données plus complètes sur les activités d'EPCA, en particulier afin d'approfondir l'analyse qualitative dans le cadre des futures évaluations.

Recommandation 3 : Évaluer l'exhaustivité et l'utilité des indicateurs de rendement de la sous-activité EPCA à la lumière du nouveau système de mesure du rendement de l'Agence et, le cas échéant, mettre en œuvre les changements nécessaires.

Évaluation de la sous-activité de programme EPCA de l'APECA

Bon nombre des pratiques exemplaires reconnues en matière d'EPCA portent sur les moyens d'offrir un large éventail de services à la clientèle, des services qui, sans être exclusifs à la sous-activité EPCA, dotent plutôt les clients d'une « boîte à outils ». Voilà une pratique particulièrement exemplaire, car les bénéficiaires ont souvent besoin d'accéder à une gamme d'outils pour faciliter le démarrage, l'exploitation ou la croissance de leur entreprise. Cela peut comprendre le perfectionnement de compétences de même que d'autres services qui débordent les paramètres de la sous-activité EPCA, mais qui s'inscrivent dans celui de l'APECA (p. ex. les services relatifs à l'accès au capital, aux échanges commerciaux, aux investissements, à l'innovation, etc.).

1.0 Introduction

En 2004, le Secrétariat du Conseil du Trésor a publié la Politique sur la structure de gestion des ressources et des résultats, un cadre de travail pangouvernemental visant à intégrer les renseignements financiers et non financiers des ministères, de façon à faire le lien entre les résultats et les ressources. L'Architecture des activités de programme (AAP), l'une des composantes clés de la SGRR, donne un aperçu des activités de l'APECA et de la façon dont elles produiront les résultats et les impacts sociaux à long terme prévus dans la région de l'Atlantique.

L'APECA a élaboré une AAP révisée pour 2009-2010, qui énonce le résultat stratégique suivant : « Une économie concurrentielle au Canada atlantique », et les activités et sous-activités de programme qui permettront de l'atteindre. Ce résultat stratégique correspond au mandat de l'APECA, soit de « favoriser la croissance des revenus et les créations d'emplois au Canada atlantique ».

EPCA est l'une des cinq sous-activités de programme qui soutiennent l'activité de programme Développement des entreprises (DE). Les autres sous-activités de programme sont les suivantes :

- Commerce
- Investissement
- Innovation
- Continuum de financement

Le résultat escompté de l'activité de programme DE est l'amélioration de la croissance et de la compétitivité des PME de la région de l'Atlantique. Grâce aux nombreuses sous-activités de programme, l'APECA offre aux entreprises et à divers établissements du Canada atlantique les outils et les possibilités dont ils ont besoin pour croître et être concurrentiels au Canada atlantique ainsi qu'à l'échelle nationale et internationale. L'objectif global est de veiller à ce que les entreprises du Canada atlantique aient accès aux renseignements, à la formation, aux services et au financement dont elles ont besoin, directement auprès de l'APECA ou indirectement auprès d'autres fournisseurs.

Conformément à son plan d'évaluation approuvé pour 2008-2013, l'APECA mène une évaluation de la sous-activité de programme EPCA de l'Agence.

La méthode d'évaluation est conforme à l'orientation de l'APECA qui vise à mesurer les résultats selon un niveau stratégique, ainsi qu'aux exigences énoncées dans la *Loi sur la gestion des finances publiques*, la *Loi fédérale sur la responsabilité*, la Politique sur les paiements de transfert, les présentations au Conseil du Trésor (CT) relatives au Programme de développement des entreprises (PDE) et la Politique d'évaluation du CT. Le présent rapport présente les découvertes, conclusions et recommandations résultant de l'évaluation de la pertinence et du rendement de la sous-activité EPCA.

Cette évaluation vise à déterminer dans quelle mesure la sous-activité EPCA, qui relève de l'activité de programme DE, contribue à l'atteinte du résultat stratégique de l'APECA.

Évaluation de la sous-activité de programme EPCA de l'APECA

L'évaluation vise à mesurer les résultats, escomptés et inattendus, que permettent d'obtenir le principal programme de financement des activités d'EPCA, à savoir le Programme de développement des entreprises, et ses principales initiatives, notamment l'Initiative Femmes en affaires et l'Initiative pour jeunes entrepreneurs. Elle porte également sur la pertinence et le rendement, c'est-à-dire les facteurs d'efficacité, d'efficience et d'économie, de cette sous-activité de programme relativement à la réalisation des objectifs économiques du gouvernement. L'évaluation fournit des recommandations pour l'orientation future de la sous-activité EPCA dans le cadre des activités de l'APECA.

Le cadre temporel de cette évaluation s'étend de 2004-2005 à 2008-2009.

1.1 Profil

L'APECA finance les activités liées à EPCA afin d'accroître le nombre de Canadiens de la région de l'Atlantique qui ont la motivation et les compétences requises pour mettre sur pied, exploiter et faire prospérer des PME. Pour assurer l'avenir de la région, il est fondamental de promouvoir une culture d'entrepreneuriat et de perfectionnement des compétences en affaires, puisque les entrepreneurs génèrent la richesse et les emplois.

Les investissements liés à la sous-activité EPCA se font essentiellement sous forme de contributions à des organisations non commerciales telles les associations de gens d'affaires, les associations de développement économique et les établissements d'enseignement, dont les activités favorisent l'entrepreneuriat et le perfectionnement des compétences en affaires. Le programme de financement utilisé pour appuyer les projets d'EPCA est le PDE. Ces projets incluent les éléments non commerciaux du PDE ainsi que deux initiatives du PDE : l'Initiative pour jeunes entrepreneurs (IJE) et l'Initiative Femmes en affaires (IFA).¹ Un aperçu de la démarche utilisée par chacune des régions pour offrir la sous-activité EPCA est présenté à l'annexe A. L'annexe B présente la gamme de services offerts au moyen de la sous-activité EPCA.

Le financement non commercial de la sous-activité EPCA au moyen du PDE (à l'exclusion de l'IFA et de l'IJE) est déterminé par chacune des régions.

Pour l'IFA, l'allocation initiale était de 17,05 millions de dollars pour une période de cinq années débutant en 2000. Ce montant a été augmenté par la suite à 19,05 millions de dollars. Puisqu'il a fallu quelques années pour bien installer le programme, ce n'est qu'à partir de 2002-2003 que la majeure partie des fonds a été attribuée. Conséquemment, le financement a été réparti sur trois exercices financiers (soit environ 6,35 millions de dollars par année jusqu'à 2004-2005). En 2005, le financement de l'IFA a été renouvelé à 2,5 millions de dollars par année. Ainsi, l'allocation à l'IFA de 2004-2005 à 2008-2009 totalise environ 16,35 millions de dollars.

¹ Dans le présent rapport, le terme « mécanismes de financement » est utilisé lorsqu'il est question de l'IJE, de l'IFA et d'autres éléments non commerciaux du PDE.

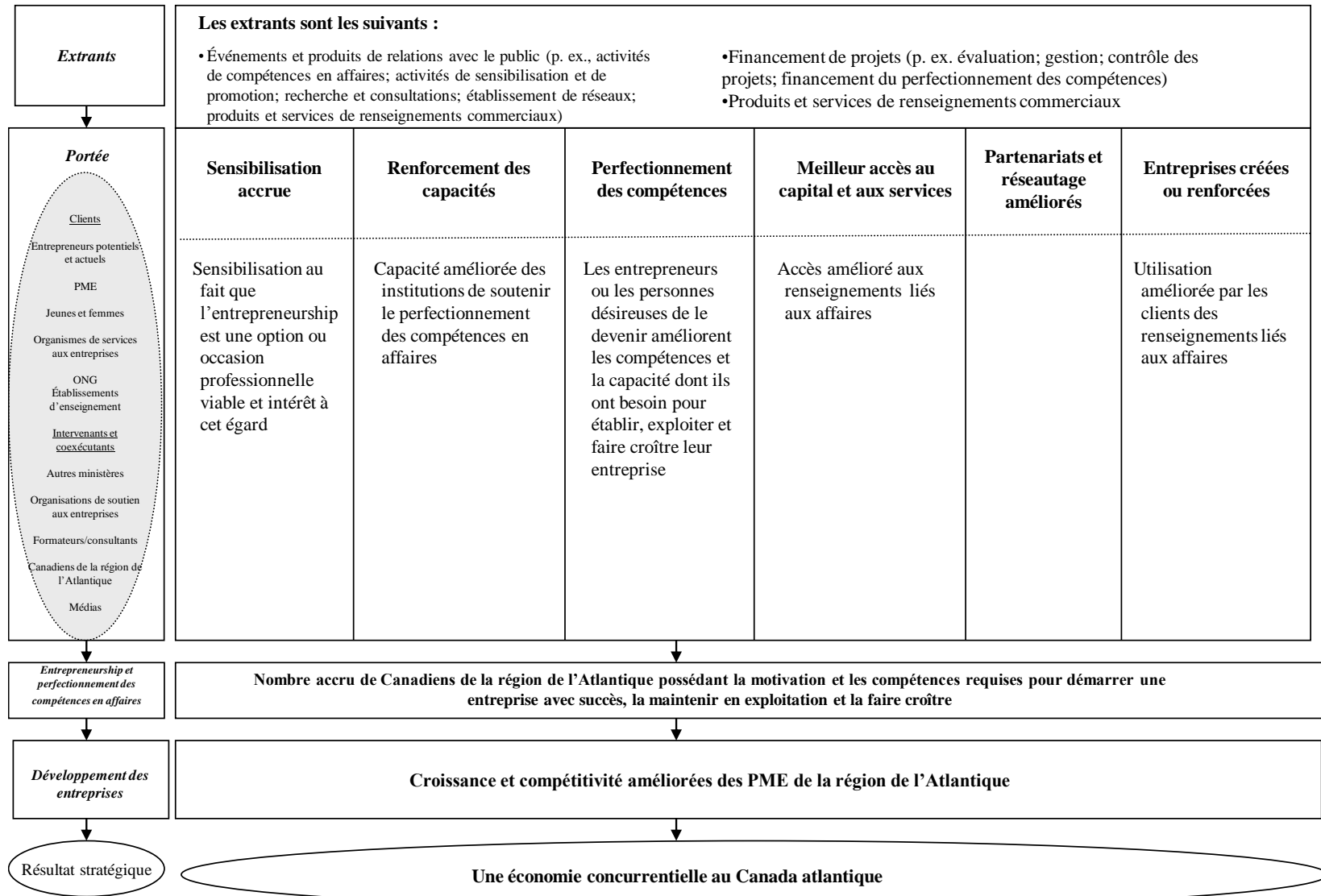
Évaluation de la sous-activité de programme EPCA de l'APECA

Pour l'IJE, l'allocation initiale était de 15,6 millions de dollars pour une période de cinq années débutant en 2000, mais ce n'est qu'à partir de 2002-2003 que la majeure partie des fonds a été attribuée. Ce financement représente environ 5,2 millions de dollars par année jusqu'à 2004-2005. L'IJE a été renouvelée en 2005 avec un financement approximatif de 2,5 millions de dollars par année. L'allocation à l'IJE de 2004-2005 à 2008-2009 totalise environ 15,2 millions de dollars.

Le cadre de mesure du rendement établi pour la sous-activité de programme EPCA prévoit le résultat à long terme suivant : augmentation du nombre de Canadiens et de Canadiennes de la région de l'Atlantique ayant la motivation et les compétences requises pour mettre sur pied, exploiter et faire prospérer leur entreprise. Le modèle logique de la sous-activité EPCA est présenté à la figure 1.

Évaluation de la sous-activité de programme EPCA de l'APECA

Modèle logique de la sous-activité de programme Entrepreneurship et perfectionnement des compétences en affaires



2.0 Méthode

La méthode d'évaluation comprend l'examen minutieux de documents, l'analyse de données, 84 entrevues en profondeur au téléphone ou en personne, six groupes de discussion, des sondages auprès de 286 bénéficiaires, de 53 clients et de 23 experts-conseils du Programme de services-conseils de l'IFA et six études de cas. Des renseignements plus détaillés sur le sujet sont présentés à l'annexe C.

Bien que nous ayons utilisé une méthode solide qui nous a permis d'aborder toutes les questions soulevées pendant l'évaluation au moyen de plusieurs sources d'information, la méthode d'évaluation a comporté certaines limites. En plus des limites associées aux méthodologies individuelles présentées à l'annexe C, la méthode comportait les limites suivantes :

- La méthodologie d'étude devait se limiter aux renseignements recueillis auprès de personnes directement associées à des éléments particuliers d'EPCA, tels des bénéficiaires, des clients et du personnel. Nous n'avons pas fait appel aux personnes qui ne sont pas associées aux éléments des programmes (p. ex. les non-bénéficiaires et les non-clients), car elles sont difficiles à identifier et n'auraient pas été en mesure de bien répondre à la plupart des questions d'évaluation. Cependant, en ce qui concerne les questions touchant la pertinence, l'apport différentiel et la portée, il aurait été utile de recueillir le point de vue de personnes qui n'étaient pas associées directement aux éléments des programmes, notamment les non-bénéficiaires.
- Plusieurs des personnes consultées avaient aussi déjà traité avec l'APECA relativement à des programmes autres qu'EPCA. Bien que toutes les mesures nécessaires aient été prises pour s'assurer que les personnes connaissaient l'objet de l'évaluation, il a été difficile pour certaines de limiter leur réponse à la sous-activité de programme EPCA.
- Le cadre temporel était trop étendu (reculant jusqu'en 2004-2005) étant donnée la nature des activités concernées (voir l'annexe B). Ainsi, plusieurs bénéficiaires et clients étaient incapables de se rappeler certains des projets dont les résultats étaient mesurés.
- Étant donné le nombre d'enjeux et de questions à aborder, les trois mécanismes de financement inclus dans la portée de cette étude et le large éventail d'activités, il était souvent difficile d'approfondir autant qu'il aurait été possible de le faire s'il y avait eu moins d'enjeux et de questions.

La méthodologie d'évaluation est jugée valable pour les raisons suivantes :

- Par diverses méthodes, la majorité des personnes qui participaient d'une manière ou d'une autre aux activités de programme d'EPCA ont eu l'occasion de présenter leurs commentaires.
- Plusieurs consultations ont été réalisées en personne.
- De multiples éléments de preuve ont servi à aborder tous les enjeux et toutes les questions.

- Les quatorze outils de collecte de données développés ont permis la meilleure adaptation possible aux personnes consultées tout en constituant une base commune d'analyse et de comparaison.
- Alors qu'il s'agit d'une évaluation à l'échelle du Canada atlantique, une approche régionale a permis de prendre appui sur les forces et les faiblesses des diverses régions.
- Même s'il s'agit d'une évaluation stratégique de la sous-activité EPCA, la démarche a offert une base pour l'évaluation des forces et des faiblesses des différents éléments de programme.

3.0 Enjeux de l'évaluation

La matrice présentée à l'annexe D contient la liste des enjeux et questions et la façon dont chaque méthode et chaque élément de preuve ont contribué à l'évaluation. En résumé, les enjeux abordés dans l'évaluation sont les suivants :

- Enjeu 1 : Pertinence – Besoin continu de la sous-activité de programme EPCA
- Enjeu 2 : Pertinence – Correspondance entre la sous-activité EPCA et les priorités du gouvernement
- Enjeu 3 : Pertinence – Correspondance avec les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral
- Enjeu 4 : Rendement – Efficacité (Atteinte des résultats escomptés)
- Enjeu 5 : Rendement – Efficience et économie (cet enjeu inclut une évaluation des risques associés à la sous-activité EPCA selon l'annexe D)

4.0 Conclusions

4.1 Pertinence

Correspondance entre la sous-activité EPCA et les priorités du gouvernement

La *Loi sur l'Agence de promotion économique du Canada atlantique* de 1987 présente le mandat de l'Agence. Il s'agit d'un vaste mandat portant sur le développement économique du Canada atlantique. Selon le site Web de l'APECA : « Malgré les changements survenus au sein de l'APECA depuis sa création en juin 1987, son mandat est demeuré le même. Hormis les modifications apportées à nos programmes de subvention destinés aux petites et moyennes entreprises, dans son ensemble, la nature de notre mission dans la région de l'Atlantique, qui consiste à aider la population à parvenir à l'autosuffisance et à accroître le revenu gagné dans la région, demeure le fer de lance des activités de l'Agence.

Pour remplir son mandat, l'APECA s'est fixé deux objectifs distincts :

1. s'assurer que le vaste éventail d'outils et de ressources offerts pour la mise sur pied et l'expansion d'entreprises répond aux besoins divers des entrepreneurs aspirants ou existants de la région; et

Évaluation de la sous-activité de programme EPCA de l'APECA

2. veiller à ce que tous les programmes et activités de développement économique dans la région de l'Atlantique soient coordonnés et conçus de façon à créer un climat favorable à la croissance des entreprises en général. »²

En 1988, le Canada a été le premier pays développé à adopter une politique nationale de l'entrepreneurship.³ L'année suivante, l'APECA établissait le développement de l'entrepreneurship en tant que priorité stratégique. L'objectif à long terme du cadre de développement de l'entrepreneurship de l'APECA était le suivant :

« Créer un climat qui favoriserait l'entrepreneurship, qui augmenterait le taux de démarrage d'entreprise par des personnes de la région; l'objectif à court terme est d'accroître le bassin de personnes ayant la motivation, les compétences, les capacités et le désir de démarrer leur propre entreprise et d'augmenter le degré et la portée du soutien communautaire approprié aux activités des nouvelles entreprises, peu importe l'étape du processus du client. L'atteinte de ces objectifs nécessitera un changement à la fois du point de vue de la culture et de celui de la capacité et, dès le départ, il a été reconnu que cela demanderait du temps et un engagement ferme. »⁴ [Traduction]

En 1996, l'APECA avait déjà mis sur pied une stratégie de développement de l'entrepreneurship qui a constitué la fondation de l'actuelle sous-activité EPCA. Au départ, l'accent était mis sur la création d'un climat qui favoriserait l'entrepreneurship et qui augmenterait le taux de démarrage d'entreprises dans la région de l'Atlantique. L'APECA s'est d'abord concentrée sur la sensibilisation et la promotion, sur l'orientation en entrepreneurship et sur l'éducation (en particulier dans les maternelles jusqu'en 12^e année), sur les services de soutien aux petites entreprises, sur la création de réseaux et sur la recherche. Au fil des années, la stratégie a évolué. Aujourd'hui, l'objectif d'EPCA est d'assurer que plus de Canadiens de la région de l'Atlantique développent la motivation et les compétences nécessaires pour démarrer, soutenir et faire croître une entreprise. Les initiatives comprennent à la fois la sensibilisation à l'entrepreneurship et sa promotion et le perfectionnement des compétences en affaires bien que, ces dernières années, l'accent soit surtout mis sur le perfectionnement des compétences en affaires. Au cours des dernières années, la sous-activité de programme EPCA a centré ses efforts sur le soutien aux jeunes entrepreneurs et aux femmes entrepreneures, ainsi que sur des méthodes novatrices de perfectionnement des compétences (qui ont par la suite été transférées vers l'Initiative de développement des compétences en innovation (IDCI), car elles étaient complémentaires à la stratégie d'innovation de l'Agence).⁵

² Agence de promotion économique du Canada atlantique, *Mandat légal* (<http://mediaroom.acoa-apeca.gc.ca/f/about/legislative.shtml>).

³ Organisation de coopération et de développement économiques, *Mise en œuvre d'une stratégie de promotion de l'entrepreneuriat au Canada : le cas de la région de l'Atlantique* (1996), page 9.

⁴ Organisation de coopération et de développement économiques, *Mise en œuvre d'une stratégie de promotion de l'entrepreneuriat au Canada : le cas de la région de l'Atlantique* (1996), page 21.

⁵ Agence de promotion économique du Canada atlantique, *ACOA's Framework for Business Skills Development, Presentation to ED Directors* (juin 2008), page 18.

Évaluation de la sous-activité de programme EPCA de l'APECA

Grâce à la sous-activité EPCA, l'Agence appuie plusieurs des priorités du gouvernement fédéral dont la Stratégie emploi jeunesse,⁶ Avantage Canada,⁷ le Plan d'action économique du Canada⁸ et Tracer la voie de la croissance et de l'emploi.⁹

Avantage Canada : Bâtir une économie forte pour les Canadiens s'appuie sur les forces du Canada et vise l'obtention d'un avantage concurrentiel général dans cinq domaines clés, dont la formation de la main-d'œuvre la plus scolarisée, la plus qualifiée et la plus souple au monde (avantage désigné sous le titre Avantage du savoir).¹⁰ L'un des principes de base exposés dans le document consiste à :

« Créer de nouvelles possibilités et des choix pour les gens. Le gouvernement incitera les gens à exceller, ici même au pays. Nous diminuerons les taxes et les impôts et investirons dans l'éducation, la formation et l'accès au marché du travail afin que les Canadiens puissent se réaliser et faire les choix qui leur plaisent. »¹¹

Les deux plus récents budgets fédéraux, le Plan d'action économique¹² du Canada et Tracer la voie de la croissance et de l'emploi,¹³ continuent de se concentrer sur le perfectionnement des compétences en tant que stratégie de renforcement de la capacité économique à long terme du Canada. Le chapitre 3 du Plan d'action économique du Canada (budget 2009) présente des détails particuliers aux principaux éléments des initiatives visant le perfectionnement des compétences.¹⁴ Tracer la voie de la croissance et de l'emploi (budget 2010) met surtout l'accent sur les possibilités d'emploi jeunesse au moyen d'initiatives de stages ou de soutien aux jeunes entrepreneurs.

Correspondance entre les objectifs du PDE, de l'IJE et de l'IFA et la sous-activité EPCA

Les personnes interrogées de tous les groupes considèrent que les objectifs du PDE, de l'IJE et de l'IFA sont pertinents et correspondent à la sous-activité EPCA.

Les objectifs du PDE sont les suivants : accroître le nombre de démarrages d'entreprise réussis; accroître l'expansion et la modernisation réussies des PME; accroître le nombre d'emplois (nouveaux et préservés); améliorer le milieu des affaires au Canada atlantique. La sous-activité EPCA satisfait aux objectifs du PDE en offrant du perfectionnement des compétences aux entreprises en démarrage et en croissance. Le climat d'affaires du Canada atlantique est amélioré par diverses possibilités de réseautage, de mentorat et de diffusion des pratiques exemplaires qui sont financées au moyen de la sous-activité EPCA. Le financement des éléments non commerciaux du PDE est aussi utilisé pour soutenir un réseau d'organisations tierces offrant des

⁶ Conseil du Trésor du Canada, *Stratégie emploi jeunesse* (1997).

⁷ Ministère des Finances, *Avantage Canada : Bâtir une économie forte pour les Canadiens* (2006).

⁸ Ministère des Finances, *Budget 2009 : Plan d'action économique du Canada* (2009).

⁹ Ministère des Finances, *Budget 2010 : Tracer la voie de la croissance et de l'emploi* (2010).

¹⁰ Ministère des Finances, *Avantage Canada : Bâtir une économie forte pour les Canadiens* (2006).

¹¹ Ministère des Finances, *Avantage Canada : Bâtir une économie forte pour les Canadiens* (2006).

¹² Ministère des Finances, *Budget 2009 : Plan d'action économique du Canada* (2009).

¹³ Ministère des Finances, *Budget 2010 : Tracer la voie de la croissance et de l'emploi* (2010).

¹⁴ Ministère des Finances, *Budget 2009 : Plan d'action économique du Canada* (2009).

Évaluation de la sous-activité de programme EPCA de l'APECA

services reliés à la sous-activité EPCA. On trouve parmi ces organisations des partenaires comme les Corporations au bénéfice du développement communautaire (CBDC), les Centres universitaires d'aide aux entreprises (CUAE), Jeunes Entreprises, l'Association des femmes d'affaires de l'Île-du-Prince-Édouard (PEIBWA), l'Innovation and Technology Association of Prince Edward Island Inc. (ITAP) et le Centre de développement et d'éducation en entrepreneuriat (CDEE). Plusieurs des personnes interrogées ont fait remarquer que l'IJE et l'IFA contribuent à combler les écarts financiers qui touchent les jeunes et les femmes et ne sont pas abordés ailleurs.

L'IJE a pour objectif d'aider un plus grand nombre de jeunes du Canada atlantique à acquérir la motivation et les compétences nécessaires pour démarrer, exploiter et faire prospérer leur propre entreprise. Les activités de sensibilisation, les programmes d'entreprise estivale, les stages et les concours d'entreprises étudiantes contribuent au développement de la motivation chez les jeunes. Les activités de perfectionnement des compétences comme les stages, les programmes Student in Business (Étudiants en affaires), Jeunes entrepreneurs, Jeunes millionnaires et Open for Business (Prêt à faire des affaires) ainsi que le programme d'entreprises (Company Program) de Jeunes Entreprises offrent aux jeunes le soutien nécessaire pour démarrer, exploiter et faire croître une entreprise.

Les objectifs de l'IFA sont d'améliorer la croissance et la compétitivité des entreprises appartenant à des femmes et d'accroître leur représentation dans les nouveaux secteurs en croissance au Canada atlantique. Ces objectifs correspondent aussi aux activités de programme d'EPCA en offrant un éventail complet de services aux femmes pour diverses étapes du cycle des affaires. Par exemple, le Centre for Women in Business (CWB) en Nouvelle-Écosse offre des services de réseautage et de mentorat ainsi que des services consultatifs aux femmes propriétaires d'entreprises pendant les étapes de démarrage et de croissance. De plus, une initiative à l'échelle de la région de l'Atlantique, le programme Advance, offre aux femmes propriétaires d'entreprises la possibilité d'élever leur entreprise à un autre niveau de croissance en renforçant leurs compétences en affaires et en gestion et en leur offrant les services de soutien commercial qui leur permettront d'atteindre leurs objectifs. Dans la même veine, l'initiative Soutien à la formation en gestion pour les femmes a été lancée avec succès par la CBDC Coastal Business Opportunities pour offrir aux femmes propriétaires d'entreprises du Cap-Breton des possibilités de perfectionnement des compétences et de la formation individuelle spécialisée abordable. Il est à noter que l'IFA ne s'est pas limitée aux nouveaux secteurs de croissance, car les besoins des femmes propriétaires d'entreprises sont présents dans différents secteurs (par exemple, les services professionnels, la vente en gros ou au détail, la fabrication et le tourisme).

Même si ces initiatives s'adressent particulièrement aux jeunes et aux femmes, la portée de la sous-activité EPCA est vaste au sein de l'APECA en ce sens que de nombreux services sont offerts à tout le monde (entrepreneurs existants, potentiels ou nouveaux, sans égard à l'âge ou au sexe). Les activités de sensibilisation à l'entrepreneuriat visent à encourager les Canadiens de la région de l'Atlantique à identifier les activités entrepreneuriales dans tous les domaines et à en profiter. Les activités de perfectionnement des compétences soutiennent le démarrage, la survie et la croissance des PME sans égard au secteur ou au type d'entreprise. Les personnes interrogées ont souligné que la sous-activité EPCA correspond au mandat de l'APECA parce qu'elle favorise le climat entrepreneurial et que l'amélioration des compétences en affaires au

Évaluation de la sous-activité de programme EPCA de l'APECA

sein des PME contribue à la croissance des revenus, à des occasions d'emploi et, au bout du compte, au résultat stratégique d'une économie plus concurrentielle dans le Canada atlantique.

Le besoin continu de la sous-activité EPCA

Les évaluations précédentes du PDE, de l'IJE et de l'IFA appuient toutes la pertinence d'ECPA en fonction des besoins continus. En 2003, l'APECA procédait à l'évaluation de son PDE. À l'époque, environ 25 % du financement du PDE allait à des organismes, associations et établissements sans but lucratif pour soutenir des activités visant l'amélioration de l'environnement en faveur du développement d'entreprises. L'évaluation recommandait d'accroître le recours à la composante Perfectionnement des compétences en explorant des options comme le remboursement conditionnel et le non-remboursement, en insistant davantage sur la promotion et la sensibilisation, etc.¹⁵

En 2004, le Consortium sur l'entrepreneuriat des universités du Canada atlantique entreprenait un projet de recherche majeur intitulé *L'environnement universitaire de l'entrepreneuriat au Canada atlantique*. La *Première partie, Comprendre les entrepreneurs : un examen de la documentation*, définit ce qu'est un entrepreneur, les principales caractéristiques et compétences des entrepreneurs et les obstacles, influences et pratiques exemplaires. Voici certaines des principales conclusions présentées dans le rapport :

- Au terme d'un examen approfondi des études de recherche et de la littérature pertinentes, nous soutenons que nombre de compétences que partagent les entrepreneurs ne sont pas innées, et qu'elles peuvent être apprises/développées par les gens.
- Les principaux secteurs de la connaissance du monde des affaires nécessaire pour remporter du succès dans une initiative entrepreneuriale sont le marketing/la vente, les finances, la comptabilité, la gestion (organisation du travail) et la planification d'entreprise. Une connaissance de l'ingénierie est également considérée comme un atout.
- Ce sont les personnes qui ont un niveau de créativité et d'innovation élevé jumelé à de solides compétences en gestion et à un savoir-faire commercial (comptabilité, marketing, finances) qui ont le plus de chances de réussir comme entrepreneurs. La créativité et l'innovation sont des qualités qui se développent, et le savoir-faire s'enseigne.
- Vu la diminution des ressources gouvernementales, les pressions exercées pour accéder à un financement accru du secteur privé, la forte concurrence mondiale pour attirer les étudiants et la baisse de la population étudiante, les universités traversent une période de turbulence et certaines d'entre elles luttent pour continuer d'offrir leurs programmes. On dispose d'éléments de preuve de plus en plus nombreux pour affirmer qu'en pareille situation, l'adoption d'une orientation entrepreneuriale peut avoir une incidence positive sur le rendement organisationnel.

¹⁵ Agence de promotion économique du Canada atlantique, *Évaluation du Programme de développement des entreprises (PDE) de l'APECA, Rapport final* (février 2003), page 6.

Évaluation de la sous-activité de programme EPCA de l'APECA

- Près de 70 % des étudiants de niveau secondaire manifestent un intérêt pour la création d'entreprises (Gallup, 1994) et plus de 96 % des entrepreneurs/dirigeants et étudiants sont d'avis qu'il serait avantageux d'offrir des études en entrepreneurship au niveau universitaire.¹⁶

Un document d'orientation préparé par l'APECA en 2007 traite du contexte économique lié aux compétences professionnelles au Canada atlantique. Le document se penche sur les défis démographiques du Canada atlantique causés par l'émigration des jeunes, les faibles taux de fécondité et le faible niveau d'attraction et de maintien des immigrants. Selon le document, les ajustements touchant les secteurs de l'extraction et de la transformation des ressources modifient l'économie et ont une incidence profonde sur la main-d'œuvre. Ainsi, certaines personnes qui perdent leur emploi dans les secteurs de l'exploitation des ressources naturelles et principalement saisonniers sont mal préparées pour occuper des postes de haute spécialisation, alors que d'autres possédant des compétences plus spécialisées quittent le Canada atlantique pour des régions où leurs talents sont plus en demande. On a établi qu'il fallait offrir une formation exhaustive en compétences en affaires pour relever ces défis. Les idées à envisager pour l'Agence comprennent une action revendicatrice accrue pour promouvoir le perfectionnement des compétences en affaires auprès des intervenants régionaux et la promotion d'un perfectionnement accru des compétences en gestion au sein des programmes actuels.¹⁷

Voici quelques faits saillants de l'Enquête sur la population active de Statistique Canada en 2009 :

- Entre 1999 et 2009, le travail autonome a connu une baisse de 4,6 % au Canada atlantique alors que, pendant la même période, il augmentait de 11 % à l'échelle du pays. La dépendance de la région à l'égard du travail autonome par rapport à l'emploi total est passée de 14,2 % à 12,2 %, une baisse légèrement plus forte que pour l'ensemble du pays, où la dépendance à l'égard du travail autonome est passée de 16,9 % à 16 % pendant la même période. Ces données confirment la pertinence et le besoin continu pour l'APECA de soutenir l'entrepreneurship au Canada atlantique.
- En 2009, 15,6 % des hommes du Canada atlantique étaient travailleurs autonomes. Chez les femmes, on retrouvait 8,7 % de travailleuses autonomes. Alors que l'emploi global chez les femmes augmentait de 20 % entre 1999 et 2009, le travail autonome diminuait légèrement, de 0,8 % comparativement à une baisse de 6,3 % chez les travailleurs autonomes masculins. Ces données soulignent la nécessité de maintenir une initiative de soutien de l'entrepreneurship pour les femmes au Canada atlantique.
- Entre 1999 et 2009, la croissance du travail autonome au Canada atlantique n'a eu lieu que chez les groupes plus âgés, avec d'importants gains chez les 55 ans et plus (57,7 %)

¹⁶ Consortium sur l'entrepreneurship des universités du Canada, *L'environnement universitaire de l'entrepreneurship au Canada atlantique, Première partie, Comprendre les entrepreneurs : un examen de la documentation* (décembre 2004), pages i-ii.

¹⁷ Agence de promotion économique du Canada atlantique. *Priorités stratégiques de l'APECA : Analyse sommaire et orientation proposée*, 2007.

et des gains plus modestes chez les 45 à 54 ans (6,4 %). Tous les autres groupes d'âge ont connu une baisse du travail autonome, les 15 à 19 ans ayant connu la baisse la plus importante (53,6 %). À l'échelle du Canada, les tendances sont similaires. Les diminutions du travail autonome, particulièrement chez les jeunes, sont observées pendant des périodes où le marché du travail est solide et où les emplois rémunérés rivalisent avec le travail autonome. L'exode des jeunes instruits constitue aussi un facteur. Ces données soulignent la nécessité de maintenir une initiative de soutien de l'entrepreneuriat chez les jeunes.¹⁸

En 2007, l'Institute for Competitiveness and Prosperity publiait un rapport de recherche examinant les raisons pour lesquelles le Canada n'atteint pas son plein potentiel de prospérité. Le rapport soutient que le renforcement des compétences en gestion mènera à l'accroissement de l'innovation, de la productivité et, au bout du compte, de la prospérité des Canadiens. On y conclut que la politique d'innovation est trop centrée sur la haute technologie et sur les sciences exactes et ne reconnaît pas l'importance de l'innovation dans les affaires ou dans les processus de gestion. De plus, malgré l'accent mis sur l'augmentation des compétences techniques et scientifiques, les données démontrent que la priorité devrait être davantage accordée au renforcement des capacités de gestion (les gestionnaires canadiens sont sous-éduqués comparativement à leurs homologues américains).¹⁹ La même organisation a publié en 2009 un document de travail intitulé *Management Matters*. Ce document concluait que les « capacités de gestion contribuent de façon importante à la prospérité nationale et provinciale. [...] Les entreprises doivent continuer d'être ouvertes aux investissements étrangers, car la recherche démontre que la qualité de gestion des multinationales est beaucoup plus élevée que celle des entreprises qui se contentent de concurrencer sur leur marché d'origine. Nos entreprises devraient s'efforcer de mettre sur pied des stratégies concurrentielles à l'échelle mondiale étant donné que les entreprises des chefs de file mondiaux canadiens comptent parmi les mieux gérées au monde. »²⁰ [Traduction]

D'autres études effectuées récemment par des cabinets de recherche indépendants au nom de l'APECA appuient aussi le besoin de maintenir la sous-activité EPCA. En 2007, une étude examinait les perspectives courantes liées à la formation en perfectionnement des compétences dans le secteur particulier des microentreprises et des PME du Canada atlantique. Les résultats s'appuient sur des entrevues téléphoniques avec un échantillon représentatif de 700 propriétaires et cadres supérieurs provenant de secteurs spécifiques de l'industrie dont ceux de l'aérospatiale et de la défense, de l'agriculture, de l'environnement, des technologies de l'information, des sciences de la vie, de la fabrication ou de la transformation, des industries marines, de l'industrie pétrolière et de l'industrie gazière. Les conclusions désignent différentes priorités en matière de formation pour le personnel de gestion et les autres membres du personnel. Les compétences dans les domaines de la gestion financière, de la planification stratégique, de la gestion des ressources humaines et du marketing et des ventes sont jugées les plus importantes. Bien qu'il semble impossible qu'une seule méthode intéresse tous les organismes, les propriétaires et les gestionnaires estiment que les ateliers (77 %) et la formation par Internet (63 %) sont les

¹⁸ Enquête sur la population active de Statistique Canada.

¹⁹ Roger Martin et James B. Milway, Institute for Competitiveness and Prosperity, *Strengthening Management for Prosperity* (mai 2007), page 18.

²⁰ Institute for Competitiveness and Prosperity, *Management Matters, Working Paper 12* (mars 2009).

Évaluation de la sous-activité de programme EPCA de l'APECA

meilleurs moyens de combler les lacunes actuelles ou potentielles au chapitre des compétences. Tant les propriétaires et les gestionnaires que les représentants d'associations professionnelles et du secteur privé estiment que les services de consultation sur place (69 %) sont d'une grande efficacité et qu'ils pourraient constituer une approche unique en matière de perfectionnement professionnel²¹.

Une autre étude, la *Nova Scotia SME Business Management Skills Research and Analysis*, tirait des conclusions semblables. Les deux études mentionnent que le recrutement et le maintien en poste du personnel qualifié sont un défi de taille. L'étude néo-écossaise de recherche et d'analyse visant les compétences en gestion d'entreprise dans les PME de la Nouvelle-Écosse reconnaît la nécessité d'offrir plus de formation pour l'amélioration des compétences en gestion d'entreprise, mais de formation flexible, qui offre une démarche personnalisée (c.-à-d. que la méthode utilisée devrait tenir compte des caractéristiques uniques de chaque entreprise et de la diversité des besoins en formation en gestion selon la taille, le type d'industrie, le type d'activité de l'entreprise ainsi que la personnalité, l'éducation et le système de croyances des principaux décideurs de l'entreprise). L'étude concluait également que le gouvernement a un rôle continu à jouer dans la prestation de soutien continu à l'égard des investissements accrus dans la formation visant l'amélioration des compétences en gestion d'entreprise et dans l'appui aux propriétaires et aux gestionnaires d'entreprises pour surmonter les principaux obstacles à la formation (p. ex. le temps, les coûts et la prestation de la formation).²²

En 2008 avait lieu une recherche sur l'opinion publique visant l'évaluation de l'efficacité des politiques, programmes et services de l'APECA parmi les intervenants et les clients afin d'offrir à l'Agence une compréhension globale de la manière dont son rôle et son rendement sont évalués au Canada atlantique. Cette recherche assurait le suivi de recherches précédentes menées en 1997, en 2002 et en 2004. Les conclusions démontrent que le travail de l'APECA dans le secteur du perfectionnement des compétences en affaires est plus que jamais conforme aux priorités des intervenants.²³

Les personnes interrogées de toutes les catégories et les participants aux groupes de discussion ont reconnu un fort besoin de maintenir la sous-activité EPCA. Les personnes interrogées percevaient un réel besoin de création et d'enrichissement d'une solide culture entrepreneuriale au Canada atlantique et considéraient que le renforcement des compétences en gestion d'entreprise est essentiel pour combler l'écart actuel en matière de productivité et de compétitivité des PME. Plusieurs des personnes interrogées ont déclaré que l'encouragement à l'entrepreneurship combiné au renforcement des compétences en affaires est absolument nécessaire pour créer, exploiter et faire croître une entreprise. La sous-activité de programme EPCA est ainsi perçue comme un élément fondamental soutenant le mandat général de l'APECA et son objectif stratégique de renforcement de la croissance et de la compétitivité des PME du Canada atlantique. Les personnes interrogées conviennent que les besoins en matière de compétences de base en affaires existeront toujours (p.ex. la budgétisation, la comptabilité, les

²¹ Corporate Research Associates Inc., Études de 2007 sur le perfectionnement professionnel dans les microentreprises et les PME au Canada atlantique (janvier 2008), page 3.

²² Gardner Pinfold, *Nova Scotia SME Business Management Skills Research and Analysis: Final Report* (août 2008), page i.

²³ Agence de promotion économique du Canada atlantique, *ACOA Awareness and Perception Study* (2008).

techniques d'encadrement, la dotation, le contrôle du matériel, le marketing, etc.). Cependant, plusieurs notent une tendance grandissante des besoins en compétences plus pointues au moment où les entreprises atteignent l'étape de la croissance (p. ex. dans des domaines comme les technologies de l'information, l'efficacité environnementale, le commerce électronique, le marketing par l'intermédiaire des médias sociaux et la planification de la relève). Les conclusions de tous les sondages (c.-à-d. auprès des bénéficiaires, des clients et des experts-conseils du Programme de services-conseils de l'IFA) dénotent des besoins semblables pour les PME. Par exemple, parmi les besoins nommés le plus souvent par les bénéficiaires interrogés, on retrouve la comptabilité, la tenue de livre, les ressources humaines, le marketing et la promotion ainsi que le réseautage. Les bénéficiaires interrogés croient qu'il est extrêmement important que l'APECA participe aux activités de programme d'EPCA (une moyenne de 9,5 sur 10, 10 signifiant extrêmement important).

La pertinence de cibler les jeunes

Des personnes interrogées de toutes les catégories jugent qu'il faut continuer à offrir des programmes ciblant les jeunes. Plusieurs ont parlé de l'importance de « préparer le terrain » de l'entrepreneurship en inculquant aux jeunes, dès leur plus jeune âge, la motivation adéquate pour lancer leur propre entreprise et rester au Canada atlantique plutôt que de partir ailleurs à la recherche d'occasions d'emploi. Les jeunes affrontent des défis particuliers lors du démarrage d'une entreprise. En général, ils n'ont pas eu le temps d'établir leur rendement antérieur, d'acquérir de l'expérience en gestion ou de développer un réseau de contacts d'affaires ou de mentors. De plus, ils manquent souvent d'avoirs financiers. Tous s'entendent pour dire que l'APECA doit continuer ses activités de programme pour répondre aux besoins des jeunes entrepreneurs potentiels ou existants. La majorité des écoles n'ont pas les ressources nécessaires pour mettre en œuvre des activités continues par elles-mêmes, en particulier les petites écoles rurales aux prises avec une diminution des ressources et de l'expertise dans le domaine de l'entrepreneurship.

Le sondage mené auprès des clients a aussi démontré un solide appui de ces derniers à l'égard de la participation de l'APECA dans les initiatives qui ciblent les jeunes. Au total, 71 % des clients croient que les besoins en matière de perfectionnement des compétences et d'entrepreneurship chez les jeunes sont différents de ceux des autres entrepreneurs potentiels ou existants. Le manque d'expérience, les difficultés de financement et le besoin de mentorat ont été mentionnés comme exemple de besoins particuliers aux jeunes. Les clients interrogés croient qu'il est extrêmement important que l'APECA se concentre sur les jeunes au moyen d'initiatives comme l'IJE (une moyenne de 9 sur 10, 10 signifiant extrêmement important). Les clients croient aussi qu'il est très important que l'APECA continue de se concentrer sur :

- les jeunes entrepreneurs existants en leur offrant de l'aide pour développer les compétences en affaires dont ils ont besoin pour soutenir ou faire croître leur entreprise (une moyenne de 9,3 sur 10);
- les jeunes entrepreneurs potentiels en leur offrant les ressources nécessaires pour agir selon leurs intérêts en démarrant une entreprise (9,2 sur 10);
- les jeunes entrepreneurs potentiels en appuyant une plus grande sensibilisation et un intérêt accru à l'égard de l'entrepreneurship (8,8 sur 10).

Depuis longtemps, les gouvernements reconnaissent l'importance de créer un environnement favorable aux jeunes et de leur offrir des possibilités de réussite en tant que stratégies économiques et sociales clés. L'APECA offrait déjà des programmes ciblant les jeunes avant l'actuelle IJE, et les personnes interrogées sont d'accord pour dire que cibler les jeunes devrait être une priorité continue. Le Canada atlantique se trouve aussi dans une situation démographique unique qui appuie le besoin de programmes spéciaux dans ce secteur. En 1991, l'âge médian dans toutes les provinces de l'Atlantique était inférieur à l'âge médian du reste du Canada. Cependant, en 2006, c'est la situation inverse qui prévalait.²⁴ Le Canada atlantique est éprouvé par l'exode des jeunes et le vieillissement de la population. Cette situation renforce également la nécessité de planifier la relève et de préparer les jeunes à tenir les rênes des entreprises existantes afin qu'elles ne soient pas perdues pour l'économie.

De même, l'*Évaluation formative de l'Initiative pour les jeunes entrepreneurs (IJE)* de 2004 concluait qu'il existe un besoin de maintenir ce programme. L'évaluation comprenait une analyse des besoins et examinait les obstacles au travail autonome. L'étude a permis de découvrir que :

« Si le manque de capitaux constitue le principal obstacle, un questionnement et une analyse plus poussés indiquent que le manque de sensibilisation et les écarts en matière de compétences expliquent cette perception du manque de financement. L'étude démontre que l'encadrement et la formation sont les éléments qui aident le plus lors du démarrage d'une entreprise. L'analyse des besoins indique que si l'accroissement du bassin d'entrepreneurs potentiels est important, il est tout aussi important d'offrir des outils de soutien à ces jeunes entrepreneurs en herbe. Selon la recherche, les éléments les plus utiles aux jeunes qui se lancent en affaires sont les suivants : de l'encadrement par un mentor expérimenté, des cours sur le démarrage d'entreprise et des stages étudiants en entreprise. »²⁵ [Traduction]

En ce qui concerne la pertinence, l'évaluation formative de l'IJE conclut que même si les trois aspects de l'IJE répondent aux besoins cernés, le volet « Développement de l'entrepreneurship dans les collectivités » ne semble pas être aussi bien compris que les autres.²⁶ En outre, les faits montrent qu'il faudrait davantage mettre l'accent sur le volet « entrepreneurs actuels », ce qui concorde avec les commentaires des personnes interrogées pendant la présente étude d'évaluation. L'évaluation formative présentait une recommandation d'élargir la définition de « jeune » jusqu'à 35 ans. Certains répondants, toutefois, doutaient de la logique de cette recommandation et trouvaient que l'intervalle d'âge de 15 à 35 ans était trop vaste.

²⁴ Statistique Canada, recensements de la population, 1956 à 2006.

²⁵ Agence de promotion économique du Canada atlantique, *Évaluation formative de l'Initiative pour les jeunes entrepreneurs (IJE)* (2004), page 11.

²⁶ Agence de promotion économique du Canada atlantique, *Évaluation formative de l'Initiative pour les jeunes entrepreneurs (IJE)* (2004).

La pertinence de cibler les femmes

Même si la majorité des personnes interrogées trouvent important de maintenir une certaine forme de programme ciblant les femmes, certaines pensent que les obstacles auxquels ont été confrontées les femmes entrepreneures dans le passé se sont atténués au fil du temps. Il a été avancé qu'il y aurait peut-être des différences entre les générations concernant la perception des défis que les femmes doivent relever, les personnes plus âgées évoquant des défis du passé. Certains répondants croient aussi que les femmes n'apprennent pas de la même façon que les hommes. En général, la plupart des personnes interrogées continuent d'appuyer les services de soutien aux femmes entrepreneures. Cependant, les personnes interrogées pensent que davantage de recherches sont requises pour évaluer les besoins actuels et futurs. Les conclusions de certaines des études réalisées diffèrent, confirmant le besoin de recherches plus poussées.

Les clients interrogés croient aussi qu'il est important que l'APECA se concentre sur les femmes. Alors que seulement la moitié (50 %) des clients estiment que les besoins des femmes diffèrent de ceux des autres entrepreneurs potentiels ou existants (36 % croient le contraire et 14 % ne savent pas), 80 % d'entre eux sont d'avis qu'il est approprié que l'APECA se concentre sur les femmes au moyen d'initiatives comme l'IFA (seulement 4 % pensent le contraire et 16 % sont incertains). Selon les clients, il est important d'offrir du soutien aux femmes parce qu'elles sont encore sous-représentées dans le domaine de l'entrepreneurship et qu'elles affrontent encore plusieurs défis. De même, alors que 55 % des experts-conseils du Programme de services-conseils de l'IFA interrogés croient que les besoins des femmes sont différents, 77 % d'entre eux pensent qu'il est important que l'APECA se concentre sur les femmes pour des raisons semblables à celles présentées par les clients.

L'*Évaluation formative de l'Initiative Femmes en affaires (IFA)* de 2005 conclut qu'il existe un besoin pour les services offerts au moyen de l'IFA. Un profil des femmes propriétaires d'entreprises a été élaboré par l'APECA en 2003. Cette étude présentait un examen minutieux de la situation des femmes propriétaires d'entreprises au Canada atlantique. À l'époque, 40 % des répondantes ont dit faire face à des problèmes particuliers en tant que propriétaires d'entreprises. Ceux qui ont été mentionnés le plus fréquemment incluaient la capacité à avoir accès à du financement, les préjugés à l'endroit des femmes d'affaires, le fait de ne pas être prise au sérieux et l'obligation d'exploiter une entreprise tout en étant responsable d'une famille.²⁷

En 2007, une analyse documentaire sur les femmes entrepreneures canadiennes a été effectuée par l'École de gestion Telfer de l'Université d'Ottawa. Les principales conclusions de recherches sont les suivantes :²⁸

- Industrie Canada rapportait qu'en 2004, près de la moitié (47 %) de toutes les PME canadiennes appartenaient dans une certaine mesure à des femmes.

²⁷ Agence de promotion économique du Canada atlantique, *Un portrait des femmes propriétaires d'entreprises au Canada atlantique en 2003* (octobre 2003).

²⁸ Barbara Orser, École de gestion Telfer, Université d'Ottawa, *Les Canadiennes chefs d'entreprise, la recherche et la politique publique : une analyse documentaire* (2007).

- Environ la moitié des femmes propriétaires d'entreprises ont l'intention de faire croître leur entreprise. Les femmes entrepreneures et travailleuses autonomes recherchent la croissance tant pour des raisons économiques que sociales. Les motifs et intentions de croissances étaient liés aux revenus de travail autonome et au rendement d'entreprise.
- Les différences entre les sexes en matière de revenus de travail autonome et de revenu d'entreprise persistent dans toutes les catégories professionnelles. Des différences entre les sexes ont été notées dans l'attitude des propriétaires relativement à la croissance, au profil financier, à l'expérience de gestion et à l'accès aux connaissances entrepreneuriales. Qui plus est, les femmes seraient sous-représentées dans les cours d'entrepreneurship, dans les initiatives de développement des PME et dans les programmes d'aide au travail autonome.
- La recherche ayant contrôlé les estimations du capital humain (p. ex. l'expérience, le capital social et le capital de réseau) et les facteurs liés à l'entreprise (p. ex. la taille, le secteur, l'innovation et l'âge), elle n'a pas totalement expliqué plusieurs aspects de la croissance des PME, dont la raison pour laquelle les entreprises appartenant à des Canadiennes sont moins enclines à rechercher du capital de risque, à se développer internationalement ou à croître comparativement aux entreprises appartenant à leurs homologues masculins. Comme tous les propriétaires d'entreprises, les femmes entrepreneures affrontent plusieurs obstacles à la croissance de leur entreprise. Certaines femmes, mais pas toutes, ont rapporté des obstacles liés au sexe, dont des défis professionnels et personnels, souvent amplifiés par le sentiment de ne « pas être prise au sérieux ». Il est évident que des perceptions erronées persistent.
- Les principaux obstacles à l'internationalisation pour les femmes sont liés : au temps requis pour rassembler de l'information sur les marchés d'exportation et sur le processus d'exportation; aux coûts de développement des marchés incluant les déplacements; à l'identification de partenaires et de consortiums et à l'établissement d'alliances stratégiques; et, finalement, au manque de prestation de services de renseignements rapides spécifiques de l'industrie par les organismes de soutien. Les besoins en renseignements et en formation incluent les stratégies sur la gestion de la croissance par opposition au démarrage et à la technologie, comme l'utilisation d'Internet pour mettre sur pied une entreprise de services.

Il existe des divergences dans la documentation, particulièrement concernant la question de l'accès au capital pour les femmes. Selon la recherche de l'Université d'Ottawa, alors que certains croient que les bailleurs de fonds démontrent des préjugés envers les femmes propriétaires d'entreprises, toutes les études basées sur des échantillonnages comparatifs publiées ces dix dernières années démontrent que le sexe n'influe pas sur les décisions de prêts lorsque la taille et le secteur de l'entreprise sont maintenus constants.²⁹ De plus, l'étude constate la rareté des recherches sur la participation des femmes propriétaires d'entreprises aux programmes et services liés aux PME canadiennes. En conséquence, il a été impossible de présenter un profil précis de la participation des femmes entrepreneures aux programmes fédéraux et provinciaux

²⁹ Barbara Orser, École de gestion Telfer, Université d'Ottawa, *Les Canadiennes chefs d'entreprise, la recherche et la politique publique : une analyse documentaire* (2007), page 55.

canadiens. L'étude suggère qu'il y a lieu de mener des recherches supplémentaires pour examiner l'incidence du sexe sur la croissance et le rendement des entreprises et sur la participation des femmes entrepreneures canadiennes aux programmes de formation et de développement liés aux PME.³⁰ L'un des importants défis de recherche cités dans le rapport consiste à déterminer comment différencier les problèmes qui sont réellement liés au sexe de ceux qui se posent à tous les entrepreneurs.

Les conclusions de deux autres études récentes appuient aussi la pertinence d'activités de programme ciblant spécifiquement les femmes. En décembre 2008, un cabinet indépendant menait une étude spéciale sur les défis et besoins auxquels sont confrontées les femmes prêtes à exporter dans les secteurs des technologies de pointe. Parmi les principaux défis affrontés par ce sous-ensemble de femmes entrepreneures, on retrouve l'équilibre travail-vie, le manque de mentors, le manque de compétences en gestion d'entreprise, la difficulté de recruter et de maintenir en poste des employés qualifiés et le manque de sources de renseignements à jour et cohérents sur l'exportation. Les lacunes en matière de réseautage et de mentorat ont été désignées comme un important écart par les femmes de ces secteurs au Canada atlantique.³¹ En février 2010, le CWB menait un sondage (212 réponses utilisables) auprès de ses clientes en Nouvelle-Écosse. Le sondage offre des renseignements sur les intentions de croissance, les pratiques d'affaires, les perceptions relatives à l'influence du sexe en matière de propriété d'entreprise et les impacts économiques et sociaux des services du CWB destinés à favoriser la croissance et la durabilité des entreprises. Selon cette étude, les avantages des organismes de soutien aux entreprises axées sur les femmes relèvent principalement des aspects relationnels de la formation, comme l'augmentation de la confiance et les occasions de réseautage avec des femmes, de la sensibilisation et des connaissances sur les défis liés au sexe en matière de propriété d'entreprise, et des perceptions selon lesquelles le personnel du CWB propose des opinions et des perspectives uniques.³² L'étude indique aussi que ces conclusions coïncident avec les recherches actuelles et les preuves selon lesquelles les programmes et services destinés à un sexe en particulier sont un facteur de succès essentiel pour enrichir le développement économique des entreprises appartenant à des femmes.³³

Le rôle de l'APECA

L'APECA joue actuellement un rôle de première importance dans le rassemblement des partenaires de tous les niveaux de gouvernement (incluant les établissements d'enseignement postsecondaire) pour assurer la coordination du soutien lié à la sous-activité EPCA dans tout le Canada atlantique et assurer qu'il n'y ait aucune lacune en matière de soutien. La stratégie de l'APECA qui consiste à utiliser des tierces parties pour offrir les services et les outils requis pour l'atteinte des objectifs d'EPCA est fortement appuyée par toutes les catégories de personnes interrogées, qui pensent aussi que la sous-activité EPCA est étroitement liée au mandat de

³⁰ Barbara Orser, École de gestion Telfer, Université d'Ottawa, *Les Canadiennes chefs d'entreprise, la recherche et la politique publique : une analyse documentaire* (2007), page 55.

³¹ Gardner Pinfold, Women's Exporters' Initiative (WEI): Results of Research Targeted at Export Needs (décembre 2008), pages i-iii.

³² Centre for Women in Business, *Supporting Women's Enterprise: The Impact of Women-Focused Business Management Programming* (mars 2010), page 33.

³³ Centre for Women in Business, *Supporting Women's Enterprise: The Impact of Women-Focused Business Management Programming* (mars 2010), page iii.

Évaluation de la sous-activité de programme EPCA de l'APECA

l'Agence. Bien que d'autres organismes jouent un rôle important, les personnes interrogées mentionnent qu'aucune autre ne possède les ressources ou l'ampleur du mandat qui leur permettraient de répondre adéquatement aux besoins collectifs. L'APECA a le mandat de travailler directement avec les PME et de les aider à améliorer leur productivité et leur compétitivité. La promotion du climat d'entrepreneuriat et du perfectionnement des compétences en affaires est essentielle à la compétitivité des PME au niveau local, national et international. La majorité des personnes interrogées appuient fortement le maintien des activités de programme d'EPCA par l'APECA. Alors que les autres sous-activités de programme contiennent également des éléments de perfectionnement des compétences, les personnes interrogées et les participants des groupes de discussion ont noté qu'il s'agit de compétences plus spécifiques à des domaines comme le perfectionnement en vue de l'exportation et l'innovation. La sous-activité EPCA aborde les besoins en perfectionnement des compétences en affaires d'une façon plus générale, sans égard aux secteurs, comblant l'écart qui existerait autrement.

Comme il a été mentionné précédemment, la stratégie de promotion de l'entrepreneuriat³⁴ a été élaborée au milieu des années 1990. Même si la stratégie a évolué depuis, certaines personnes interrogées représentant la gestion et le personnel de l'APECA, les organisations clients et d'autres ministères fédéraux et provinciaux ont identifié le besoin d'une stratégie d'EPCA renouvelée qui se fonderait sur les leçons apprises et développerait des stratégies de mise en œuvre pour répondre aux besoins actuels et futurs dans ce domaine. Tous sont fortement d'accord sur le fait que l'APECA devrait diriger l'élaboration de cette stratégie avec la contribution des partenaires principaux et d'autres intervenants (p. ex. les autres ministères ou organismes gouvernementaux offrant du financement, les établissements d'enseignement postsecondaire, les autres ordres de gouvernement et les CBDC). L'approche actuelle de mise en œuvre par des tierces parties est considérée comme le mécanisme convenant le mieux, considérant que les ressources sont utilisées de façon stratégique pour veiller à ce que les partenaires les plus efficaces soient soutenus, pour maximiser la portée et pour éviter le double emploi. Il a été convenu que l'APECA doit jouer un rôle de premier plan dans le développement d'initiatives coordonnées avec les autres intervenants provinciaux et fédéraux (incluant les établissements d'enseignement) pour offrir des programmes de perfectionnement des compétences en affaires.

Possibilité de double emploi ou de chevauchement

Les personnes interrogées n'ont mentionné aucune inquiétude quant au double-emploi ou au chevauchement des programmes de l'APECA avec ceux d'autres ministères ou organismes. Certaines personnes interrogées faisaient une distinction entre l'acquisition de compétences techniques et celui de compétences en gestion d'entreprise. D'autres organismes fédéraux et provinciaux offrent des programmes visant l'acquisition de compétences techniques et commerciales tandis que les programmes de l'APECA visent le perfectionnement de compétences générales en gestion d'entreprise comme la finance, les ressources humaines et le marketing. Ressources humaines et Développement des compétences Canada, le principal ministère du domaine de la main-d'œuvre et du perfectionnement des compétences, offre des programmes visant d'autres éléments que ceux de la sous-activité EPCA de l'Agence. Les

³⁴ Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) en collaboration avec l'APECA, Mise en œuvre d'une stratégie de promotion de l'entrepreneuriat au Canada : Le cas de la région de l'Atlantique, 1996.

personnes interrogées ont souligné que l'IJE et le Programme de capital d'appoint, qui possèdent aussi une composante formation, sont complémentaires. Les jeunes qui participent aux activités de l'IJE peuvent procéder à une transition facile vers le Programme de capital d'appoint ou passer aux CBDC pour accéder au financement afin de soutenir leur entreprise commerciale. Le programme de Fonds communautaires de Condition féminine Canada, au même titre que le gouvernement provincial, procure du financement à la Newfoundland and Labrador Organization of Women Entrepreneurs (NLOWE) pour soutenir Business Beginnings, un programme de formation de six mois modelé sur les besoins des femmes désirant lancer une entreprise. Ce programme complète les projets financés par l'APECA plutôt que de faire double-emploi.

4.2 Rendement : Efficacité

Le Conseil du Trésor du Canada définit l'efficacité d'un programme comme étant la mesure dans laquelle il atteint les résultats attendus. En 2006, l'APECA a entrepris l'élaboration de modèles logiques et de stratégies de mesure du rendement pour son AAP. Au même moment, un modèle logique était développé pour la sous-activité EPCA. En 2008-2009, un exercice semblable a été entrepris, et le modèle logique de la sous-activité EPCA a été revu en même temps.

Le modèle logique de la sous-activité EPCA a été présenté plus tôt à la figure 1. L'évaluation de l'efficacité de la sous-activité EPCA vise à déterminer à quel degré les extrants, la portée et les résultats décrits dans le modèle logique ont été atteints sans provoquer d'autres résultats indésirables et, ainsi, à confirmer la théorie de programme de la sous-activité de programme. Les objectifs de rendement de la sous-activité EPCA, tels que décrits dans le Cadre de mesure de rendement³⁵ 2008-2009 de l'APECA, sont les suivants :

- entre 65 % et 70 % des participants aux activités de sensibilisation et de promotion de l'entrepreneurship indiquant que ces activités ont intensifié leur désir de démarrer une entreprise;
- 75 % des participants affirmant avoir amélioré leurs compétences en affaires.

En conséquence, la présente section sur l'efficacité examine le degré de succès de l'APECA relativement aux extrants, à la portée et aux résultats décrits dans le modèle logique.

Apport différentiel

Avant d'aborder les principaux résultats des projets d'EPCA, il est important d'établir l'apport différentiel du financement de l'APECA, afin de déterminer si ces résultats sont attribuables au moins en partie à la participation de l'APECA. L'apport différentiel se définit dans l'optique de l'intention ou de la capacité d'un demandeur à mettre à exécution un projet à l'endroit proposé, conformément au calendrier et à l'envergure suggérés et sans aide du gouvernement. Dans le cadre de l'évaluation, l'apport différentiel a été examiné selon la perspective des tierces parties recevant des fonds de l'APECA pour offrir des services liés à l'entrepreneurship et au perfectionnement des compétences en affaires. On a demandé aux clients quelles auraient été les

³⁵ Source : Fichier Excel intitulé « MRRS_PMF-FINAL_Dec_2007 »

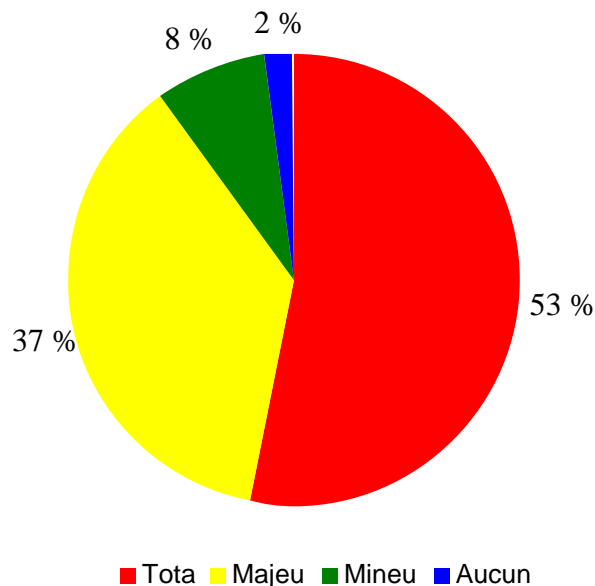
Évaluation de la sous-activité de programme EPCA de l'APECA

conséquences sur leurs projets s'ils n'avaient pas reçu de fonds de l'APECA. Afin d'évaluer l'apport différentiel, les définitions suivantes ont été utilisées :

- Apport différentiel total : les projets n'auraient pas été entrepris sans le financement de l'APECA.
- Apport différentiel majeur : les projets auraient peut-être été entrepris, mais l'absence du financement de l'APECA aurait eu des conséquences négatives majeures sur les projets (p. ex. une réduction de l'envergure et de la portée ou un succès moindre).
- Apport différentiel mineur : l'incidence négative sur les projets aurait été mineure.
- Aucun apport différentiel : l'absence du financement de l'APECA n'aurait eu aucune incidence sur les projets.

La figure 2 présente l'apport différentiel du financement de l'APECA selon la perspective des clients. Cette figure démontre que l'absence du financement de l'APECA aurait eu des conséquences négatives sur la grande majorité des projets. En réalité, plus de la moitié des projets n'auraient pas eu lieu.

Figure 2 : Apport différentiel



De plus, les études de cas démontrent que le financement de l'APECA est hautement différentiel. Par exemple, l'étude de cas sur le Centre d'aide aux entreprises de l'Université Saint Mary's (SMUBDC) démontre que l'absence du financement de l'APECA pour les projets d'EPCA aurait eu des conséquences négatives majeures sur la capacité du Centre à offrir des services à ses

Évaluation de la sous-activité de programme EPCA de l'APECA

clients. Même si le Centre a considérablement développé ses capacités au moyen des revenus provenant de ses services consultatifs, la contribution annuelle de 300 000 \$ aux activités provenant d'éléments non commerciaux du PDE est toujours d'une grande importance. Si le financement de l'APECA avait été réduit, le SMUBDC n'aurait pas été en mesure d'atteindre un si grand nombre d'étudiants ou de mobiliser les facultés à ce point. Les avantages pour le public découlant de ses activités actuelles seraient grandement diminués sans l'apport financier de l'APECA. Les autres études de cas confirment aussi que le financement de l'APECA a représenté un apport différentiel total ou majeur quant aux capacités des organisations clients à entreprendre les projets ou à offrir les services pour lesquels elles ont reçu du soutien.

En conclusion, le financement de l'APECA est d'un apport différentiel majeur sur la capacité des organisations à entreprendre des projets, et, en conséquence, les résultats présentés dans la section suivante sont attribuables au financement de l'APECA et donc à la sous-activité EPCA. Concernant l'approche de l'APECA, il est important de noter que l'apport différentiel est élevé pour tous les clients, sans égard au mécanisme de financement (p. ex. l'IFA, l'IJE et les autres projets d'EPCA non commerciaux financés par le PDE) ou à la région (p. ex. T.-N.-L., Î.-P.-É., C.-B., N.-É., N.-B.).

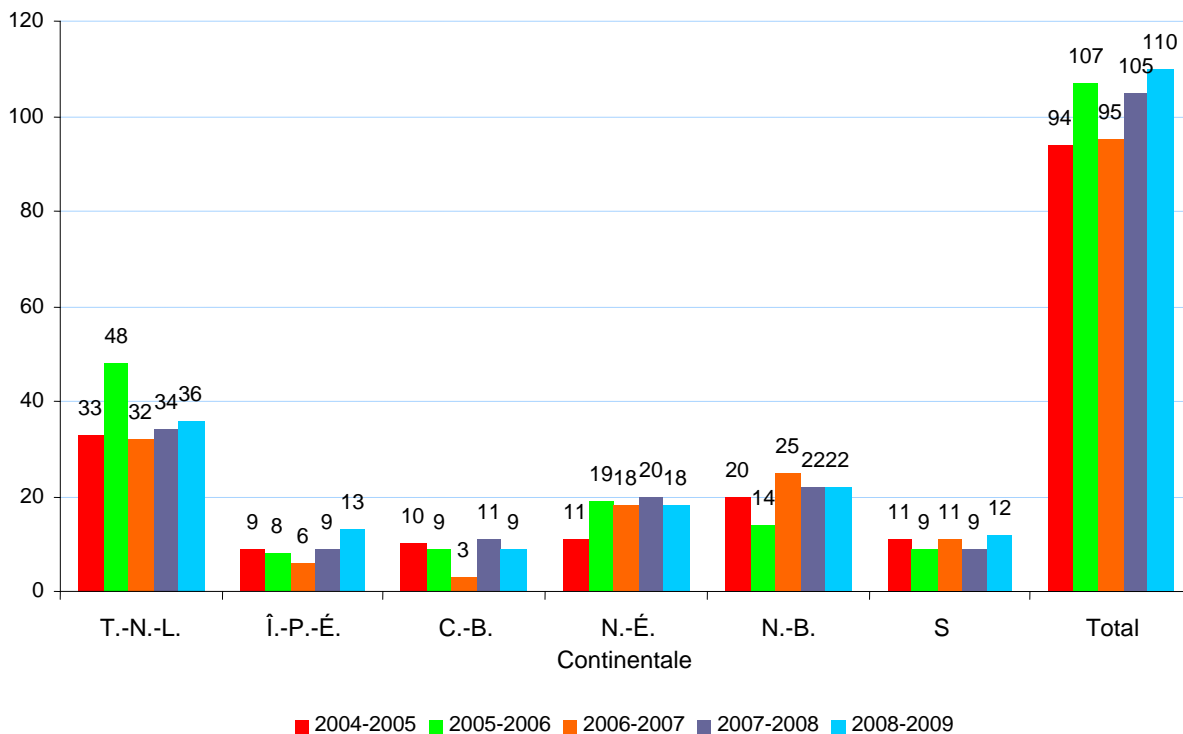
La majorité des personnes interrogées ont aussi confirmé que le financement de l'APECA est hautement différentiel. Les partenaires ont mentionné que si l'APECA ne participait pas aux activités de programme d'EPCA, ils ne participeraient pas du tout ou l'envergure de leurs activités de programme serait grandement réduite. Les partenaires ont également mentionné ne pas avoir suffisamment de ressources individuellement et que la participation de l'APECA augmente la crédibilité des projets et, conséquemment, augmente la probabilité de participation de leur organisation.

Extrants

Les preuves recueillies démontrent que la sous-activité EPCA a réussi à produire les extrants prévus au moyen des projets financés. Pendant les cinq années relevant de la présente évaluation, 511 projets ont été financés.³⁶ La distribution des projets par région et par année est illustrée à la figure 3. Les détails par région, par mécanisme de financement et par exercice financier sont présentés à l'annexe E.

³⁶ Huit projets du PDE en Nouvelle-Écosse représentant 3 194 412 \$ de financement approuvé par l'APECA et qui ont été réalisés en 2004-2005 et en 2005-2006 ont été exclus de la portée de cette étude, car ils ont été identifiés une fois la collecte et l'analyse des données terminées.

Figure 3 : Nombre de projets approuvés par région par année



Les conclusions principales illustrées dans la figure 3³⁷ et les figures E-1 à E-6³⁸ de l'annexe E sont les suivantes :

- Relativement peu de projets ont été financés chaque année, par région et au total, grâce à l'IFA. Un petit nombre d'organisations participaient aussi à ces projets (la totalité des 59 projets dans le cadre de l'IFA comptait sur la participation de seulement 16 organisations³⁹ au total, ou une moyenne de 3,7 projets par organisation). En moyenne, l'APECA a offert 167 865 \$ par projet.
- Il y a eu davantage de projets financés dans le cadre du PDE. La totalité des 216 projets du PDE incluait la participation de 117 organisations, soit une moyenne de 1,8 projet par organisation. En moyenne, l'APECA a offert 124 752 \$ par projet.
- De même, il y a eu un nombre relativement élevé de projets appuyés grâce à l'IJE pendant ces cinq années. Les 236 projets en question ont demandé la participation de 99 organisations, soit une moyenne de 2,4 projets par organisation. En moyenne, chaque projet appuyé grâce à l'IJE a reçu 63 916 \$ de l'APECA.
- Au total, pour les trois mécanismes de financement, le nombre de projets par année a été relativement constant, soit d'environ 100 projets par année. La taille moyenne des projets

³⁷ Source : Données de QAccess 2004-2005 à 2008-2009 telles que présentées le 4 février 2010.

³⁸ Source : Données de QAccess 2004-2005 à 2008-2009 telles que présentées le 4 février 2010.

³⁹ Ces organisations sont distribuées dans les régions de la façon suivante : 5 au C.-B., 4 au SS, 3 à T.-N.-L., 2 en N.-É., 1 à l'Î.-P.-É. et 1 au N.-B.

Évaluation de la sous-activité de programme EPCA de l'APECA

selon le montant accordé par l'APECA a été aussi relativement constante, se situant entre 85 000 \$ et 115 000 \$ par année.

Ces conclusions sont résumées dans le tableau 1.

Tableau 1 : Financement par région et mécanisme de financement

Région ou mécanisme de financement	Nombre de projets	Financement moyen de l'APECA	Financement moyen total
PDE	216	124 752 \$	286 868 \$
IFA	59	167 865 \$	233 751 \$
IJE	236	63 916 \$	157 933 \$
Total	511	101 633 \$	221 288 \$
T.-N.-L.	183	91 231 \$	165 647 \$
Î.-P.-É.	45	124 130 \$	264 445 \$
C.-B.	42	56 487 \$	155 951 \$
N.-É.	86	141 104 \$	353 216 \$
N.-B.	103	84 094 \$	150 940 \$
SS	52	124 704 \$	352 697 \$
Total	511	101 633 \$	221 288 \$

Selon les descriptions de projets,⁴⁰ les types d'activités ou d'extrants financés ont été très divers. Les projets financés grâce à la sous-activité EPCA incluent des modèles ou des réalisations d'entreprises, des conseils ou de la consultation, des camps d'été, des ateliers de travail ou séminaires, des séances de réseautage, des séances de formation, des visites ou tournées sur les lieux, des salons ou expositions professionnels, des diagnostics d'affaires et un grand nombre d'autres types d'activités ou d'extrants.

Portée

a) Bénéficiaires

Les projets financés par l'APECA au moyen de la sous-activité EPCA ont permis d'atteindre un grand nombre d'entrepreneurs potentiels ou existants. Cependant, il est impossible de déterminer précisément le nombre de personnes ayant profité des 511 projets financés entre 2004-2005 et 2008-2009 parce que cette information n'est pas disponible pour tous les projets. Il est également impossible de faire le portrait de tous les bénéficiaires selon leur profil d'entrepreneur (potentiel ou actuel), leur sexe ou leur âge. Néanmoins, l'information présentée dans les rapports de rendement de l'APECA ainsi que dans les rapports finaux des clients démontre que, par les projets financés, l'APECA est entrée en interaction à plus de 300 000 reprises avec des entrepreneurs potentiels ou existants. Le tableau 2 présente certains faits saillants sur la portée :

⁴⁰ Source : Données de QAccess 2004-2005 à 2008-2009 telles que présentées le 4 février 2010.

Évaluation de la sous-activité de programme EPCA de l'APECA

Tableau 2 : Portée de la sous-activité EPCA

Exercice	Portée totale	Exemples provenant des rapports de rendement de l'APECA
2004-2005	Non disponible	<ul style="list-style-type: none"> • Plus de 80 000 jeunes du Canada atlantique ont été exposés à l'entrepreneurship en tant que choix de carrière. • Plus de 9 000 jeunes ont participé aux activités de perfectionnement des compétences en leadership ou en entrepreneurship. • Plus de 900 étudiants de niveau universitaire ont acquis des compétences en affaires et en entrepreneurship au moyen d'activités financées par l'Agence. • Au total, 578 étudiants ont assisté à des présentations visant à augmenter leur sensibilisation à l'entrepreneurship et aux occasions d'affaires dans les secteurs de croissances non traditionnels. • Plus de 800 jeunes autochtones ont participé aux activités d'entrepreneurship. • Plus de 3 000 entrepreneurs ont eu l'occasion d'améliorer leurs compétences en affaires. • Au total, 460 jeunes ont appris ce qu'il faut pour créer leur propre emploi pour l'été. • Deux mille femmes propriétaires d'entreprises ont profité de consultations d'affaires grâce à l'IFA. • Au total, 672 femmes ont profité de formation sur les compétences en gestion d'entreprise. • Au total, 197 femmes ont profité du soutien d'un expert-conseil. • Au total, 879 femmes ont participé à des ateliers de travail. • Plus de 2 000 femmes ont assisté aux séances d'information sur les affaires.
2005-2006	<p>Sensibilisation et promotion : 24 449</p> <p>Perfectionnement des compétences en affaires : 25 326</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le Acadia Centre for Small Business and Entrepreneurship en Nouvelle-Écosse a offert des séances de consultation qui ont contribué au lancement de près de 50 entreprises et au maintien et à la croissance de 25 entreprises de plus. • ProfitHabilité (N.-B et Î.-P.-É.) a offert des séances de formation à près de 3 000 propriétaires d'entreprises. • Plus de 100 jeunes autochtones ont participé à un concours national d'élaboration de plans d'affaires. • Plus de 100 autochtones ont participé aux camps d'été d'entrepreneurship offerts dans les communautés des Premières nations. • Quarante jeunes ont participé au projet de cueillette autochtone de plantes médicinales (T.-N.-L.) qui abordait la planification et le marketing. • L'IFA a permis à plus de 460 femmes entrepreneures d'assister à des formations sur les compétences en affaires. • Au total, 211 femmes propriétaires d'entreprises ont eu accès à des services professionnels. • Plus de 2 450 femmes entrepreneures ont participé à environ 5 480 séances de consultation. • Au total, 5 573 personnes ont participé à 449 séances d'information axées sur les femmes en affaires.

Évaluation de la sous-activité de programme EPCA de l'APECA

Tableau 2 : Portée de la sous-activité EPCA

Exercice	Portée totale	Exemples provenant des rapports de rendement de l'APECA
2006-2007	Sensibilisation et promotion : 59 054 Perfectionnement des compétences en affaires : 34 694	<ul style="list-style-type: none"> Le Forum des entrepreneurs (N.-É., Î.-P.-É. et T.-N.-L.) a conseillé 130 bénéficiaires et offert 49 séances de consultation. ProfitHabilité (N.-B. et Î.-P.-É.) a offert des ateliers de travail à quelque 2 400 participants. Le programme Jeunes entrepreneurs (T.-N.-L.) a aidé 271 jeunes à lancer une entreprise estivale. Au N.-B., 13 coordonnateurs ont atteint 22 324 personnes par leurs efforts de promotion de l'entrepreneurship, et leurs activités de perfectionnement des compétences d'affaires ont attiré plus de 7 952 participants. Au total, 482 personnes ont participé aux activités de développement de l'entrepreneurship chez les jeunes du centre d'emploi et d'entrepreneurship de l'Université du Cap-Breton. Le Acadia Centre for Small Business and Entrepreneurship (N.-É.) a atteint 1 245 personnes. Plus de 1 800 femmes ont profité de 4 200 séances de consultation d'affaires. Au total, 3 700 femmes ont participé aux ateliers, conférences et activités de réseautage.
2007-2008	Sensibilisation et promotion : 96 235 Perfectionnement des compétences en affaires : 26 220	<ul style="list-style-type: none"> Plus de 200 étudiants et entrepreneurs ont participé au concours d'élaboration de plans d'affaires de 2008 d'Enterprize Atlantic et à la conférence organisée par l'Université Dalhousie (N.-É.). Les deux Centres de développement et d'éducation en entrepreneuriat (CDEE) (N.-É. et Î.-P.-É.) ont atteint plus de 3 500 personnes par leurs ateliers.
2008-2009	Sensibilisation et promotion : 34 934 Perfectionnement des compétences en affaires : 23 442	<ul style="list-style-type: none"> Vingt-neuf entrepreneures du Canada atlantique ont participé à un programme de formation intensif visant à les aider à développer leur entreprise. Le Centre d'Entrepreneurship du Restigouche Inc., au Nouveau-Brunswick, a sensibilisé 4 206 personnes aux principes de l'entrepreneurship en organisant des ateliers, des conférences et des camps. L'association des CBDC de Terre-Neuve-et-Labrador a offert le programme Jeunes entrepreneurs dans 17 endroits.

b) Clients

Entre 2004-2005 et 2008-2009, l'APECA a financé 172 organisations qui ont mené à bien les 511 projets mentionnés ci-dessus. On retrouve parmi celles-ci des organisations à but non lucratif (48 %), des organismes de développement économique des collectivités (17 %), des universités (12 %), des associations de l'industrie (7 %) et plusieurs autres types d'organisations. La couverture géographique, selon les résultats obtenus lors du sondage auprès des clients, est présentée dans le tableau 3.

Tableau 3 : Distribution géographique des clients

Région	Situé dans la région	Offre de services dans la région ¹	Offre de services dans d'autres régions
Terre-Neuve-et-Labrador	53 % ²	61 % ³	15 % ⁴
Île-du-Prince-Édouard	4 %	20 %	0 %
Cap-Breton	4 %	27 %	50 %

Évaluation de la sous-activité de programme EPCA de l'APECA

Tableau 3 : Distribution géographique des clients

Région	Situé dans la région	Offre de services dans la région ¹	Offre de services dans d'autres régions
Nouvelle-Écosse continentale	12 %	27 %	83 %
Nouveau-Brunswick	27 %	39 %	15 %

¹ Réponses multiples acceptées, donc les totaux dépassent 100 %.

² Comprendre : 53 % des clients interrogés venaient de T.-N.-L.

³ Comprendre : 61 % de tous les clients ont offert des services à T.-N.-L., sans égard à l'endroit où se trouve leur organisation.

⁴ Comprendre : 15 % des clients interrogés de T.-N.-L. ont indiqué avoir fourni des services dans d'autres régions.

Source : Enquête auprès des clients

De plus, selon des résultats de cette enquête, les organismes clients ont plus de chance de cibler à la fois les entrepreneurs existants et les entrepreneurs potentiels (67 %). Au total, 16 % ciblent les femmes propriétaires d'entreprises alors que 45 % ciblent les jeunes entrepreneurs. Les autres groupes ciblés par les organismes clients incluent les exportateurs, les Premières nations, les PME ayant un fort potentiel de croissance, les apprentis, les exploitants touristiques, les entreprises familiales, les personnes handicapées, les immigrants et plusieurs autres.

c) Partenaires

En plus, l'APECA et les organismes clients ont travaillé directement avec un grand nombre de partenaires. Parmi les partenaires désignés dans le cadre des entrevues et des études de cas, on retrouve :

- Entreprises Canada
- Le Conseil national de recherches Canada, par l'intermédiaire du Programme d'aide à la recherche industrielle
- Service Canada
- Affaires étrangères et Commerce international
- Affaires indiennes et du Nord Canada
- Condition féminine Canada
- Ministère de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail du Nouveau-Brunswick
- Office de l'immigration de la Nouvelle-Écosse
- Innovation Î.-P.-É.
- Ministère de l'Industrie, du Commerce et du Développement rural de Terre-Neuve-et-Labrador
- Universités
- Chambres de commerce
- Corporations au bénéfice du développement communautaire (CBDC)
- Organisme de développement économique régional (ODER)
- Associations

Évaluation de la sous-activité de programme EPCA de l'APECA

Ces partenaires ont fourni de l'aide financière pour les projets, des ressources humaines et du soutien en nature (p. ex. des locaux à bureaux).

Résultats

Le rendement de la sous-activité EPCA est résumé dans le tableau 4. Il est décrit conformément aux résultats présentés plus tôt dans le modèle logique de la sous-activité EPCA (figure 1)⁴¹. Il est à noter que les résultats de l'enquête auprès des bénéficiaires présentés dans ce tableau peuvent tout aussi bien provenir de projets réalisés dans le cadre du PDE que de l'IFA ou de l'IJE. De la même façon, il n'y a aucune différence statistique selon le sexe ou l'âge dans les résultats de l'enquête auprès des bénéficiaires. En conséquence, les résultats présentés avaient autant de chance de se produire pour des femmes, des jeunes ou d'autres groupes.

Tableau 4 : Résultats d'EPCA⁴²

L'entrepreneurship comme débouché ou choix de carrière viable : sensibilisation et intérêt			
Rapports de rendement	Indicateur	Objectif	Résultats
	% de participants aux activités de sensibilisation et de promotion de l'entrepreneurship ayant indiqué que ces activités avaient intensifié leur désir de démarrer une entreprise	De 60 % à 75 %	2005-2006 : 58 % 2006-2007 : 63,8 % 2007-2008 : 68 % 2008-2009 : 57 %
Enquête auprès des bénéficiaires	Parmi les bénéficiaires interrogés, 36 % ont déclaré que le point central des services reçus était la sensibilisation à l'égard de l'entrepreneurship. Parmi ceux-ci, 47 % ont déclaré que les services avaient augmenté leur sensibilisation à l'égard de l'entrepreneurship en tant que choix de carrière (c.-à-d., 8, 9 ou 10 sur 10); la note moyenne est de 7 sur 10.		
Enquête auprès des clients	Parmi les clients ayant offert les services, 72 % croient que leurs activités ont augmenté la sensibilisation à l'égard de l'entrepreneurship en tant que choix de carrière dans une grande mesure (c.-à-d., 8, 9 ou 10 sur 10); la note moyenne est de 8,2 sur 10.		

⁴¹ Note : Les résultats se rapportant à l'accès amélioré aux renseignements d'affaires et à l'utilisation améliorée par les clients des renseignements d'affaires sont exclus de la présente discussion parce qu'ils se rapportent aux activités des Centres de services aux entreprises du Canada.

⁴² Les projets ne sont pas tous destinés à augmenter la sensibilisation, même si les questions ont été posées à tous les clients et à tous les bénéficiaires dans le cadre des sondages. De même, tous les projets ne visent pas l'amélioration des capacités ou des compétences en affaires, même si les questions ont été posées à tous les répondants dans le cadre des sondages. Des proportions faibles n'indiquent donc pas nécessairement un mauvais rendement.

Évaluation de la sous-activité de programme EPCA de l'APECA

Tableau 4 : Résultats d'EPCA⁴²

Études de cas	<p>Grâce à des présentations dans les écoles secondaires (aux premier et deuxième cycles) offertes par des organisations financées au moyen de la sous-activité EPCA comme Jeunes Entreprises et Jeunes entrepreneurs, les jeunes sont plus conscients de la possibilité d'exploiter une entreprise en tant que choix de carrière. Cette conclusion est étayée par l'étude de cas sur le programme Jeunes entrepreneurs. Un sondage mené auprès d'élèves ayant participé au programme Jeunes entrepreneurs en 2007 et en 2008 démontre que 73 % d'entre eux sont d'accord ou fortement d'accord pour dire qu'ils sont maintenant beaucoup plus intéressés à devenir propriétaires d'une entreprise grâce au programme.</p> <p>Par la sous-activité EPCA, l'APECA finance des organisations universitaires dans certaines régions pour appuyer la sensibilisation des étudiants en incorporant l'entrepreneurship dans les programmes d'études et par des événements de sensibilisation. Comme le démontre l'étude de cas sur le Centre d'aide aux entreprises de l'Université Saint Mary's (SMUBDC) en Nouvelle-Écosse, 7 398 étudiants ont participé aux activités de sensibilisation à l'entrepreneurship depuis 2007. L'efficacité de ces activités est démontrée par les résultats d'une enquête auprès des participants de 2007 et de 2008 dans le cadre de laquelle 87 % des répondants ont indiqué avoir davantage l'intention de lancer une entreprise.</p>
Meilleure capacité des établissements à soutenir le perfectionnement des compétences d'affaires	
Enquête auprès des clients	<p>Parmi les clients interrogés, 84 % ont indiqué que les projets avaient augmenté la capacité de leur organisation à offrir plus de services ou de meilleurs services aux entrepreneurs potentiels ou aux propriétaires d'entreprises existants dans une grande mesure (c.-à-d., 8, 9 ou 10 sur 10); la note moyenne est de 9,2 sur 10.</p>
Études de cas	<p>Comme le démontre l'étude de cas sur le SMUBDC en Nouvelle-Écosse, le PDE de l'APECA a financé environ 20 % des coûts d'exploitation du Centre pendant la période de trois ans entre 2006-2007 et 2008-2009. Pendant cette période, le nombre de membres du personnel, la gamme de services offerts et le nombre d'étudiants et de petites entreprises touchés ont considérablement augmenté. La capacité organisationnelle du Centre a aussi été améliorée grâce aux liens avec l'université, le milieu des affaires, les communautés autochtones, les organismes de développement économique et les organismes gouvernementaux.</p>
Groupe de discussion des CUAE	<p>Les participants ont déclaré que, sans le soutien de l'APECA, leurs centres n'existeraient pas. Collectivement, sur trois ou quatre années, les CUAE ont formé 6 800 entrepreneurs et 10 000 étudiants. Ils emploient environ 100 personnes. Ils ont pu utiliser le financement de l'APECA pour obtenir des fonds d'autres partenaires.</p>
Entrevues	<p>Les personnes interrogées ont donné des exemples des façons dont l'APECA a aidé à augmenter les capacités des établissements à soutenir le perfectionnement des compétences d'affaires. Selon les personnes interrogées, l'amélioration de ces capacités découle de plusieurs facteurs comme :</p> <ul style="list-style-type: none"> • des infrastructures renforcées; • plus de personnel; • le perfectionnement des compétences internes ou de l'expertise; • la prestation de plus de services ou de meilleurs services; • la crédibilité nécessaire pour mobiliser d'autres partenaires et obtenir des fonds supplémentaires; • la capacité de rassembler un grand nombre de bénévoles qui contribuent aux activités. <p>Par contre, les personnes interrogées ont noté que les capacités pourraient être encore augmentées au moyen d'ententes de financement pluriannuelles qui amélioreraient la stabilité opérationnelle des organisations et les aideraient à attirer plus de personnel ou du personnel plus qualifié et à améliorer leur crédibilité auprès des partenaires.</p>

Tableau 4 : Résultats d'EPCA⁴²

Perfectionnement des compétences en affaires et renforcement des capacités dont les entrepreneurs en herbe et existants ont besoin pour démarrer, exploiter et faire prospérer leur entreprise			
Rapports de rendement	Indicateur	Objectif	Résultats
	Pourcentage de participants aux activités de perfectionnement des compétences en affaires qui indiquent que les compétences acquises étaient utiles relativement au démarrage, à la survie et à la croissance de leur entreprise. Pourcentage des participants affirmant avoir amélioré leurs compétences en affaires	2005-2006 : 60 % à 75 %	2005-2006 : 82 %
		2006-2007 : 60 % à 75 %	2006-2007 : 85,7 %
		2007-2008 : 75 %	2007-2008 : 87 %
		2008-2009 : 75 %	2008-2009 : 79 %

Évaluation de la sous-activité de programme EPCA de l'APECA

Tableau 4 : Résultats d'EPCA⁴²

	Démarrer leur entreprise	Soutenir leur entreprise	Faire croître leur entreprise
Enquête auprès des bénéficiaires ⁴³	<p>Parmi les bénéficiaires, 16 % cherchaient de l'aide pour démarrer une entreprise lorsqu'ils ont utilisé les services; parmi eux, 62 % ont démarré une entreprise depuis (ou 10 % de tous les bénéficiaires interrogés); 33 % souhaitaient lancer une entreprise, mais n'avaient pas encore fait de démarches (ou 5 % de tous les bénéficiaires interrogés).</p> <p>Parmi les personnes désirant lancer une entreprise ou qui l'ont fait, 51 % ont déclaré que les services leur avaient procuré les compétences nécessaires pour démarrer une entreprise dans une grande mesure (c.-à-d., 8, 9 ou 10 sur 10); la note moyenne est de 6,7 sur 10.</p> <p>Les principaux facteurs d'aide à cet égard sont le réseautage, la consultation et la formation.</p> <p>Les obstacles principaux sont liés à la distance (emplacement), à la portée limitée (pas assez long), aux limites de temps et à la qualité des services.</p>	<p>Parmi les bénéficiaires, 42 % recherchaient de l'aide pour soutenir l'exploitation de leur entreprise.</p> <p>Parmi ceux-ci, 98 % ont indiqué que leur entreprise était toujours en exploitation.</p> <p>Parmi ceux-ci, 39 % ont déclaré que les services leur avaient procuré les compétences nécessaires pour soutenir l'exploitation de leur entreprise dans une grande mesure (c.-à-d., 8, 9 ou 10 sur 10); la note moyenne est de 6,5 sur 10.</p> <p>Les facteurs aidant comprenaient :</p> <ul style="list-style-type: none"> • le réseautage; • le mentorat; • la qualité des événements; • la planification améliorée; • les pratiques d'affaires améliorées. <p>Les principaux obstacles étaient liés au fait que les services n'étaient pas adaptés selon les besoins individuels, aux limites de temps et aux obstacles financiers.</p>	<p>Parmi les bénéficiaires, 10 % recherchaient de l'aide pour faire croître leur entreprise; parmi ceux-ci, 52 % ont indiqué avoir fait croître leur entreprise.</p> <p>Les façons dont la croissance s'est produite incluent :</p> <ul style="list-style-type: none"> • l'augmentation des ventes (53 %); • l'accroissement de la productivité (20 %); • l'accroissement de la rentabilité (13 %); • l'augmentation du nombre d'employés (13 %); • le début de l'exportation (7 %). <p>Parmi les personnes ayant fait croître leur entreprise, 40 % ont indiqué que les services leur avaient procuré les compétences nécessaires pour croître dans une grande mesure (c.-à-d., 8, 9 ou 10 sur 10); la note moyenne est de 7 sur 10.</p> <p>Parmi les facteurs d'aide, on retrouve les personnes qui offrent les services, les occasions de réseautage et la possibilité d'obtenir une nouvelle perspective.</p>

⁴³ Note : Les clients avaient la possibilité d'indiquer qu'ils ne recherchaient pas d'aide pour démarrer, soutenir ou faire croître une entreprise, mais qu'ils utilisaient les services pour d'autres raisons. Au total, 32 % ont indiqué avoir utilisé les services pour d'autres raisons comme le réseautage, la recherche de renseignements, la sensibilisation, l'intérêt général, etc.

Tableau 4 : Résultats d'EPCA⁴²

	Démarrer leur entreprise	Soutenir leur entreprise	Faire croître leur entreprise
Enquête auprès des clients	<p>Parmi les clients, 70 % ont indiqué croire que leur projet avait aidé des entrepreneurs potentiels à prendre la décision de démarrer une entreprise dans une grande mesure (c.-à-d., 8, 9 ou 10 sur 10); la note moyenne est de 8 sur 10.</p> <p>Parmi les clients, 69 % ont déclaré croire que leur projet avait amélioré les compétences en démarrage d'entreprise des entrepreneurs potentiels dans une grande mesure (c.-à-d., 8, 9 ou 10 sur 10); la note moyenne est de 8,3 sur 10.</p>	<p>Parmi les clients, 76 % ont déclaré croire que leur projet avait aidé à améliorer les compétences des entrepreneurs existants pour qu'ils continuent à exploiter leur entreprise dans une grande mesure (c.-à-d., 8, 9 ou 10 sur 10); la note moyenne est de 8,1 sur 10.</p>	<p>Parmi les clients, 70 % ont déclaré croire que leur projet avait aidé à améliorer les compétences des entrepreneurs existants pour qu'ils fassent croître leur entreprise dans une grande mesure (c.-à-d., 8, 9 ou 10 sur 10); la note moyenne est de 8,1 sur 10.</p>
Enquête auprès des experts-conseils du Programme de services-conseils de l'IFA	<p>Parmi les experts-conseils du Programme de services-conseils de l'IFA, 59 % ont indiqué que leurs services avaient aidé au moins un client à démarrer une entreprise.</p> <p>Au total, 23 experts-conseils du Programme de services-conseils de l'IFA ont indiqué avoir aidé 93 femmes à démarrer une entreprise.</p>	<p>Parmi les experts-conseils du Programme de services-conseils de l'IFA, 82 % ont indiqué que leurs services avaient aidé au moins un client à continuer d'exploiter son entreprise.</p> <p>Au total, 23 experts-conseils du Programme de services-conseils de l'IFA ont indiqué avoir aidé 229 femmes à rester dans le domaine des affaires.</p>	<p>Parmi les experts-conseils du Programme de services-conseils de l'IFA, 82 % ont indiqué que leurs services avaient aidé au moins un client à faire croître son entreprise.</p> <p>Au total, 23 experts-conseils du Programme de services-conseils de l'IFA ont indiqué avoir aidé 188 femmes à faire croître leur entreprise.</p>

Tableau 4 : Résultats d'EPCA⁴²

<p>Études de cas</p>	<p>Le programme Jeunes entrepreneurs a soutenu des étudiants qui ont créé plus de 200 entreprises par année entre 2005 et 2009. Une enquête auprès des participants au programme en 2007 et en 2008 démontre que 84 % des répondants classent comme élevée ou très élevée la capacité du programme à leur procurer les compétences nécessaires pour démarrer une entreprise.</p> <p>Depuis 2007, le Centre d'aide aux entreprises de l'Université Saint Mary's en Nouvelle-Écosse a offert des conseils et de l'aide à 105 étudiants qui démarraient une nouvelle entreprise.</p>	<p>L'étude de cas sur l'initiative Soutien à la formation en gestion pour les femmes au Cap-Breton a fourni certaines indications initiales selon lesquelles les formations individuelles ont aidé les clientes à soutenir et à améliorer l'exploitation de leur entreprise, particulièrement en ce qui a trait à l'amélioration de leurs capacités en matière de comptabilité, de tenue de livre et de gestion des finances.</p>	<p>Les services offerts par le Forum des entrepreneurs ont fourni de l'aide à des sociétés nouvelles et innovatrices en expansion ou fondées sur le savoir dans tout le Canada atlantique. Les services incluaient l'utilisation de conseillers bénévoles offrant de l'accompagnement professionnel individuel et des séances de consultation aux bénéficiaires. Ces services se sont avérés utiles et pertinents par rapport aux besoins des bénéficiaires. Une enquête auprès des entreprises qui étaient clientes entre janvier 2008 et mars 2009 indique que 71 % d'entre elles considèrent les conseils reçus pendant leur séance de consultation comme utiles pour surmonter les obstacles et défis liés à la croissance.</p>
----------------------	---	---	---

Les bénéficiaires interrogés étaient généralement satisfaits du coût des services (note moyenne de 8,4 sur 10), de la mesure générale dans laquelle les services ont répondu à leurs besoins (note moyenne de 7,6 sur 10) et de l'adaptation des services à leurs besoins (7,5 sur 10).

Le fonds de réserve pour pertes sur prêts de l'IFA

L'APECA a offert du financement pour le fonds de réserve pour pertes sur prêts (FRPP) de l'IFA. L'Association atlantique des Corporations au bénéfice du développement communautaire (AACBDC) assure la mise en œuvre du FRPP. Le FRPP offre un mécanisme de financement qui diminue les risques des prêteurs pour l'approbation de prêts à des clientes admissibles qui, sans ce mécanisme, n'auraient pas eu droit à de l'aide financière. Le but premier du FRPP était de compenser le risque structurel du prêt plutôt que les risques liés à la viabilité de l'entreprise ou aux lacunes dans les compétences en gestion des affaires de la cliente. Les 41 CBDC qui ont choisi de participer au FRPP au Canada atlantique ont agi en tant que prêteurs dans le cadre de la mise en œuvre du FRPP. De plus, l'AACBDC a conclu des ententes avec d'autres organisations prêteuses dans des centres urbains non desservis par les CBDC.

L'APECA a approuvé 4 487 935 \$ de financement pour le FRPP pendant la période comprise entre mars 2003 et mars 2015 (12 années). L'aide est offerte sous forme de contribution remboursable sous condition et tous les fonds non utilisés pour compenser des prêts en souffrance et des coûts opérationnels sont remboursables au gouvernement du Canada.

Évaluation de la sous-activité de programme EPCA de l'APECA

Au 31 mars 2009 (c.-à-d. pendant la portée de la présente évaluation), 542 prêts avaient été approuvés, totalisant 16,2 millions de dollars, dont 3,2 millions de dollars sont garantis (20 % des prêts) par le FRPP. Le montant moyen des prêts se situe légèrement sous la barre des 30 000 \$.

Pendant la même période, les CBDC approuvaient 5 673 prêts provenant de leur portefeuille de prêts (excluant le FRPP) dont les montants moyens dépassaient légèrement les 41 000 \$. L'information liée au sexe n'est pas disponible pour tous les prêts des CBDC, mais l'APECA a réalisé une analyse d'impact sur le FRPP.⁴⁴ Voici les constatations de cette étude :

- **Valeur des prêts accordés aux femmes :** Bien que l'écart entre les hommes et les femmes se soit élargi en ce qui a trait à la valeur des prêts, les outils de mesure utilisés pour cette analyse ne sont pas suffisamment bien définis pour établir une corrélation entre le FRPP et la valeur des prêts accordés aux femmes.

La valeur moyenne prêts accordés aux femmes en 2007-2008 était presque identique à celle de 2001-2002 (33 340 \$ par rapport à 33 048 \$, respectivement, ou une augmentation de seulement 0,9 %). Par ailleurs, la valeur des prêts accordés aux hommes est passée de 41 657 \$ à 47 131 \$ entre 2001-2002 et 2007-2008 (ou une augmentation de 13,1 %).⁴⁵ En conclusion, l'écart se creuse.

Cependant, comme le FRPP n'est pas annoncé auprès des utilisateurs finaux (les femmes entrepreneures), il est difficile d'évaluer l'incidence du FRPP sur la valeur des prêts.

- **Nombre de demandes faites par des femmes :** Il y a eu une augmentation de la proportion de demandes faites par des femmes par rapport aux demandes faites par des hommes entre 2001-2002 et 2007-2008. En 2001-2002, la proportion de demandes faites par des hommes était de 73,3 % par rapport à seulement 26,7 % de demandes provenant des femmes. En 2007-2008, la proportion avait changé pour 68,4 % de demandes provenant d'hommes et 31,6 % de demandes faites par des femmes.
- **Taux d'approbation pour les femmes :** Encore une fois, sans consultations spécifiques avec les prêteurs, il est difficile d'attribuer les changements des taux d'approbation au FRPP. Néanmoins, le taux d'approbation du côté des hommes est passé de 71 % à 80 % entre 2001-2002 et 2007-2008. Chez les femmes il est passé de 66 % à 76 %. Donc, l'écart entre hommes et femmes en ce qui a trait aux taux d'approbation s'amincit.
- **Nombre de prêts accordés à des femmes :** Le nombre de prêts accordés à des femmes est passé de 258 en 2001-2002 à 329 en 2007-2008, une augmentation de 28 %. Pendant la même période, le nombre de prêts accordés à des hommes n'a augmenté que de 3 %.

⁴⁴ Agence de promotion économique du Canada atlantique, *Impact Analysis of LLRF*, 31 octobre 2008 (mise à jour le 27 février 2009).

⁴⁵ Pour les besoins de l'analyse d'impact, 2007-2008 a été utilisée comme année « post FRPP ». Aucun prêt n'a été consenti cette année-là, car les modifications de prolongation du FRPP n'ont pas été traitées avant 2008-2009.

Selon les indications disponibles, le FRPP semble donc avoir une incidence positive sur le taux d'approbation et sur le nombre de prêts accordés à des femmes. Toutefois, il est difficile d'évaluer l'incidence du FRPP sur la valeur des prêts. De plus, si le nombre de demandes de prêts faites par des femmes a augmenté, cette augmentation ne peut pas être attribuée au FRPP puisque le FRPP n'est pas annoncé auprès des femmes entrepreneures.

Concernant les remboursements, en date du 31 mars 2009, 171 des prêts du FRPP (ou 32 %) avaient été complètement remboursés. Au total, 84 réclamations (représentant 15 % de tous les prêts) ont été faites, signifiant que ces prêts étaient en souffrance. Les 287 prêts restants (ou 53 %) étaient actifs en date du 31 mars 2009.

4.3 Rendement : Efficience et économie

Approche coût-efficacité

Le coût-efficacité peut être décrit comme étant l'obtention de bons résultats compte tenu de l'argent dépensé. L'analyse coût-efficacité consiste à déterminer s'il aurait été possible de parvenir aux mêmes résultats en dépensant moins d'argent, ou d'obtenir de meilleurs résultats si l'argent avait été utilisé plus efficacement.

La Politique sur l'évaluation de 2009 du Conseil du Trésor définit « optimisation des ressources » comme étant la « mesure dans laquelle un programme est pertinent et affiche un bon rendement », le rendement étant une « mesure de l'efficacité, de l'efficience et de l'économie d'un programme. »⁴⁶

À la section 4.1, nous avons établi que les activités de programme d'EPCA sont nécessaires et qu'il est pertinent pour l'APECA d'en être responsable. Les résultats présentés à la section 4.2 démontrent que les activités d'EPCA ont été efficaces dans la production des extrants prévus, dans l'atteinte des groupes cibles prévus et dans la réalisation des résultats prévus. Afin d'évaluer de façon complète le coût-efficacité, il est important de déterminer si l'APECA pourrait avoir fourni moins de financement, dans quelle mesure l'APECA a pu stimuler de nouveaux investissements et les autres aspects de coût-efficacité de l'approche de l'APECA à l'égard des activités de programme d'EPCA.

a) Réduction du financement

On a demandé aux clients de quelle façon les projets auraient été touchés si l'APECA avait offert un financement moindre. Au total, 61 % ont indiqué que l'envergure du projet aurait été réduite, 45 % que la qualité aurait été compromise et 41 % que le projet n'aurait tout simplement pas eu lieu. Il est donc très peu probable que l'APECA aurait pu atteindre le même degré de réussite si elle avait réduit le niveau de financement. Une fois de plus, il est frappant de constater que la réduction du financement aurait eu une incidence négative sur tous les organismes clients, sans égard au mécanisme de financement ou à la région. Certains des clients interrogés ont mentionné

⁴⁶ Secrétariat du Conseil du Trésor. Politique sur l'évaluation, modifiée le 1^{er} avril 2009.

Évaluation de la sous-activité de programme EPCA de l'APECA

que, pour les activités d'EPCA, certains coûts sont fixes et qu'il est par conséquent très difficile de réduire les coûts généraux.

Les experts-conseils du Programme de services-conseils de l'IFA se sont aussi montrés préoccupés par les effets d'une réduction de la contribution de l'APECA à leurs services. Au total, 46 % des experts-conseils interrogés croient que les femmes se verraient offrir des services de moindre qualité, et 36 % qu'elles n'auraient plus du tout accès à des services consultatifs. Les experts-conseils interrogés ont aussi noté qu'ils ne pourraient pas offrir leurs services à un coût moindre. Certains ont mentionné qu'ils n'offriraient plus leurs services par l'intermédiaire de l'APECA s'ils devaient diminuer les coûts, car selon eux, ils offrent déjà les services au coût le plus bas possible. Certains experts-conseils ont indiqué qu'ils offrent déjà les services dans le cadre du Programme de services-conseils de l'IFA à un tarif inférieur à leur tarif habituel.

b) Effet de levier

Pour déterminer l'effet de levier, il faut déterminer le montant investi par les autres parties pour chaque dollar investi par l'APECA dans les projets. Pour la sous-activité EPCA en général, pour chaque dollar financé par l'APECA, les autres investissent 1,18 \$ dans les projets (voir le tableau 5 ci-dessous et le tableau E-1 à l'annexe E).

L'analyse des données de QAccess démontre que, dans l'ensemble, l'effet de levier est beaucoup plus bas pour l'IFA (0,39 \$) que pour l'IJE (1,47 \$) et le PDE (1,30 \$). Selon les commentaires des personnes interrogées et les données disponibles, la principale raison du faible effet de levier de l'IFA serait le fait que ce n'était pas un élément prépondérant du programme parce que l'initiative est dirigée par l'APECA. De plus, il s'agit d'un élément de programme ayant acquis moins de maturité (l'IFA existe depuis moins de 10 ans alors que l'APECA offre des programmes pour les jeunes depuis plus de 15 ans) et, en conséquence, plus de temps sera peut-être nécessaire au développement d'un réseau de partenaires dévoués. Aussi, certaines personnes interrogées ont noté que, étant donné la nature de certaines activités de l'IFA, des contributions en nature surviennent souvent après le début des projets et, conséquemment, n'apparaissent pas dans les données de l'APECA (p. ex. des contributions en nature de la part d'entreprises locales pour les événements de la Journée de la femme).

Tableau 5 : Information financière des projets

	Nombre de projets	Financement total de l'APECA	Coût total des projets	Effet de levier
Par exercice				
2004-2005	94	11 433 223 \$	22 200 394 \$	0,94 \$
2005-2006	107	9 181 930 \$	17 797 010 \$	0,94 \$
2006-2007	95	10 075 113 \$	24 231 596 \$	1,41 \$
2007-2008	105	9 667 997 \$	20 347 353 \$	1,10 \$
2008-2009	110	11 576 416 \$	28 450 696 \$	1,46 \$

Évaluation de la sous-activité de programme EPCA de l'APECA

Tableau 5 : Information financière des projets

	Nombre de projets	Financement total de l'APECA	Coût total des projets	Effet de levier
Par mécanisme de financement				
PDE	216	26 946 478 \$	61 963 467 \$	1,30 \$
IFA	59	9 904 038 \$	13 791 313 \$	0,39 \$
IJE	236	15 084 172 \$	37 272 269 \$	1,47 \$
Par région				
T.-N.-L.	183	16 695 205 \$	30 313 454 \$	0,82 \$
Î.-P.-É.	45	5 585 863 \$	11 900 005 \$	1,13 \$
C.-B.	42	2 372 439 \$	6 549 941 \$	1,76 \$
N.-É.	86	12 134 909 \$	30 376 608 \$	1,50 \$
N.-B.	103	8 661 658 \$	15 546 816 \$	0,79 \$
SS	52	6 484 614 \$	18 340 225 \$	1,83 \$
Total	511	51 934 688 \$	113 027 249 \$	1,18 \$

c) Allocation des ressources

De 2004-2005 à 2008-2009, l'APECA a approuvé 52 millions de dollars en financement pour 511 projets. Le coût total de ces projets s'élève à 113 millions de dollars. Le tableau 5 présente une vue d'ensemble de la distribution du financement des projets par année, par mécanisme de financement et par région. Des renseignements plus détaillés sur le sujet sont présentés dans le tableau E-2 à l'annexe E.

Pour la sous-activité EPCA, les salaires de l'APECA représentent 14,3 % du montant fourni au moyen de subventions et contributions. Ce ratio a été jugé convenable considérant les gains réalisés en matière de portée et d'expertise en travaillant par le truchement d'organisations tierces.⁴⁷

Aucune des personnes interrogées n'a réussi à concevoir une démarche permettant d'exécuter les activités d'EPCA à moindre coût. Les personnes interrogées ont noté que les forces de l'approche de l'APECA, du point de vue du coût-efficacité, incluent :

- l'utilisation d'un réseau d'organisations tierces qui possèdent l'expertise nécessaire pour offrir un large éventail d'activités et les relations leur permettant d'atteindre un vaste réseau d'entrepreneurs potentiels et existants qui ne pourraient pas être atteints aussi efficacement par une autre approche (c.-à-d. si l'APECA offrait les services directement plutôt qu'au moyen de tierces parties), bien que certains rendements puissent être améliorés en instaurant des ententes de financement pluriannuelles avec des organisations tierces qui ont bien établi leur rendement antérieur en offrant des activités d'EPCA;

⁴⁷Source : Module de prévisions salariales du système GX (données de 2008-2009) et QAccess (données de 2008-2009).

- le rassemblement de multiples partenaires qui n'auraient pas participé, ou du moins pas de façon aussi considérable, sans la participation de l'APECA, améliorant du même coup la capacité de mener des activités d'EPCA dans tout le Canada atlantique;
- la mise en valeur de l'expérience de certaines régions pour soutenir des projets à l'échelle du Canada atlantique ou des projets dans plus d'une région, améliorant du même coup la portée à peu de frais.

d) Le Programme de services-conseils de l'IFA

Au fil des ans, le Programme de services-conseils de l'IFA a évolué vers diverses approches utilisées par différentes régions. Puisque les approches diffèrent selon les régions, l'évaluation vise l'examen du coût-efficacité des différentes approches régionales de prestation des services-conseils de l'IFA. Les approches régionales sont les suivantes :⁴⁸

- T.-N.-L. : Dans le cadre temporel de la présente évaluation, le Programme de services-conseils de l'IFA a été offert à l'interne par l'entremise du budget de fonctionnement et d'entretien. Entre 2004-2005 et 2008-2009, au total, 62 projets du Programme ont été approuvés avec une participation financière de 278 665 \$ de l'APECA. Étant donné que le Programme de services-conseils de l'IFA n'est qu'un élément d'une initiative plus vaste, les coûts internes ne sont pas disponibles.
- Î.-P.-É. : Jusqu'à 2005-2006, le Programme de services-conseils de l'IFA était offert par la PEIBWA. Depuis 2006-2007, les services sont offerts au moyen des budgets de fonctionnement et d'entretien régionaux. Entre 2004-2005 et 2008-2009, au total, 220 projets du Programme de services-conseils de l'IFA ont été approuvés avec une participation financière de 626 833 \$ de l'APECA. Pour les deux premières années, la PEIBWA a reçu au total 714 750 \$ et financé 600 107 \$ pour couvrir la part des tarifs des experts-conseils revenant à l'APECA. Ainsi, le montant accordé à la PEIBWA pour exécuter le Programme était inférieur à 60 000 \$ par année (114 643 \$ sur deux ans). Étant donné que le Programme de services-conseils de l'IFA n'est qu'un élément d'une initiative plus vaste, les coûts internes d'exécution du Programme depuis 2006-2007 ne sont pas disponibles.
- C.-B. : Le Programme de services-conseils de l'IFA a toujours été administré par la Société d'expansion du Cap-Breton (SECB). Pendant les cinq années, seulement 19 projets connexes ont été financés pour un total de 72 693 \$. Les coûts d'administration des services par la SECB ne sont pas disponibles.
- N.-É. : Le Programme de services-conseils de l'IFA a toujours été administré par le bureau régional de l'APECA de la Nouvelle-Écosse. Pendant les cinq années, 169 projets ont été financés pour un total de 708 777 \$ de financement par l'APECA. Étant donné

⁴⁸ Des renseignements plus détaillés sur les projets et le financement par année sont présentés dans le tableau E-3 à l'annexe E.

Évaluation de la sous-activité de programme EPCA de l'APECA

que le Programme n'est qu'un élément d'une initiative plus vaste, les coûts internes ne sont pas disponibles.

- N.-B. : Le Programme de services-conseils de l'IFA a toujours été administré par l'Association des CBDC du N.-B. Pendant les cinq années couvertes par l'évaluation, 172 projets ont été financés pour un total de 609 712 \$. Le financement de l'APECA à l'Association pendant ces cinq années a été de 732 224 \$, indiquant que la partie administrative du financement était de moins de 125 000 \$ sur cinq ans, ou moins de 25 000 \$ par année.

Comme l'illustre le tableau E-3 à l'annexe E, le nombre de projets dans le cadre du Programme de services-conseils de l'IFA a considérablement diminué entre 2005-2006 et 2006-2007. Les personnes interrogées de l'APECA ont mentionné que cette diminution résulte en partie de réductions budgétaires et de la décision de se concentrer sur la croissance plutôt que sur les démarrages.

Puisque les coûts administratifs ou les coûts internes de fonctionnement et d'entretien de l'APECA ou de la SECB ne sont pas disponibles, il est impossible de déterminer quelle approche est la plus économique (c.-à-d. l'utilisation de subventions et contributions pour financer des tierces parties qui administrent le Programme de services-conseils de l'IFA ou l'utilisation des budgets de fonctionnement et d'entretien pour administrer Programme).

Mesure du rendement

Depuis 2005-2006, l'APECA recueille des renseignements sur deux indicateurs de rendement principaux pour la sous-activité EPCA :

- le pourcentage de participants aux activités de sensibilisation et de promotion de l'entrepreneuriat qui indiquent que ces activités ont intensifié leur intention de démarrer une entreprise;
- le pourcentage de participants aux activités de perfectionnement des compétences en affaires qui indiquent que les compétences acquises sont utiles relativement au démarrage, à la survie et/ou à la croissance de leur entreprise.

Ce faisant, l'APECA collecte aussi des renseignements sur les activités de projets et les extrants (nombre et types d'activités) ainsi que sur le nombre de personnes qui participent aux activités.

Les personnes interrogées de l'APECA ont noté que ces indicateurs étaient utiles et que les rapports sur les indicateurs mentionnés ci-dessus sont nécessaires; cependant, plusieurs croient que ces deux indicateurs sont insuffisants pour refléter entièrement le rendement de la sous-activité EPCA. Certains clients interrogés ont exprimé de la frustration par rapport à certaines exigences de rapport qu'ils considèrent trop restrictives en ce qu'elles ne leur permettent pas d'exprimer tous les éléments de rendement. Néanmoins, lors de l'examen de certains dossiers de projet dans le contexte des études de cas, l'équipe d'évaluation a observé que les rapports finaux de projet contiennent des trésors de renseignements sur le rendement qui ne semblent pas avoir été entièrement exploités. Les personnes interrogées de l'APECA s'entendent aussi pour dire

Évaluation de la sous-activité de programme EPCA de l'APECA

qu'il y aurait des avantages à creuser les renseignements contenus dans ces rapports. Les clients interrogés ont indiqué avoir présenté à l'APECA les types de renseignements sur le rendement suivants (dans les rapports de progression ou finaux) : information financière sur les projets (86 %); nombre d'utilisateurs du service (84 %); avantages pour les utilisateurs du service (76 %); avantages pour leur organisation (51 %); profils des utilisateurs (47 %).

De plus, pour les besoins de la présente évaluation, l'équipe d'évaluation a noté que des renseignements valables sur le rendement étaient disponibles dans les bases de données concernant :

- les ressources en matière de financement de projet;
- la portée en ce qui concerne les bénéficiaires et les partenaires au niveau général (c.-à-d. les contributions financières à l'égard de projets d'autres partenaires fédéraux, de partenaires provinciaux, de partenaires municipaux et d'autres partenaires);
- les résultats au-delà des deux indicateurs principaux prévus dans les rapports de projets.

En raison de la nature de plusieurs projets (p. ex. sensibilisation, renseignements ou conseils, ateliers d'un jour ou courtes séances de formation), on s'attend à ce que leur incidence sur le succès d'ensemble d'une entreprise soit limitée. En conséquence, il est difficile de mesurer le rendement longtemps après que la plupart des projets aient eu lieu. Selon le modèle présenté à l'annexe B, l'expérience démontre que la prise de mesures doit se dérouler comme suit :

- les progrès vers les jalons et l'utilisation des ressources doivent être mesurés pendant le projet, sans égard à la nature du projet;
- l'utilisation des ressources, les extrants, la portée, la satisfaction et les résultats potentiels (intentions) doivent être mesurés à la fin des projets, sans égard à la nature du projet;
- les résultats réels (c.-à-d., à savoir si les bénéficiaires ont réellement démarré une entreprise ou fait croître leur entreprise) et les impacts doivent être mesurés dans les deux ou trois mois suivant l'achèvement du projet pour les services de renseignements et de consultation, dans les six mois pour les services d'éducation et dans l'année pour les services de soutien par des spécialistes techniques.

L'APECA a récemment présenté un nouveau système de mesure du rendement des projets. Ce système permettra aux gestionnaires de projet et aux clients non seulement d'identifier les résultats principaux du projet, mais aussi de déterminer quand ces résultats doivent se produire et donc, quels renseignements sur le rendement seront présentés à l'APECA et à quel moment. De plus, ce système permet aux gestionnaires de compte d'inscrire les conclusions dans un format narratif et ainsi de présenter un meilleur historique de rendement. Cette nouveauté devrait permettre de recueillir de l'information qualitative supplémentaire sur les résultats pour les évaluations futures.

Complémentarité ou chevauchement avec les autres sous-activités de programme

Selon un exposé présenté en février 2010,⁴⁹ l'Agence a investi 39 millions de dollars par année dans la formation en matière de compétences au moyen de la sous-activité de programme Développement des entreprises, desquels 11 millions sont fournis au moyen de la sous-activité EPCA. Dès lors, une préoccupation a surgi quant au chevauchement ou au double-emploi des investissements dans les compétences au sein de l'Agence.

Les personnes interrogées et les participants aux groupes de discussion (représentants de l'APECA et groupes de discussion du siège social) ont observé que la sous-activité de programme EPCA ne double pas ni ne chevauche les activités de perfectionnement des compétences financées par d'autres sous-activités de programme. Toutefois, ils ont mentionné qu'il y a peut-être là une occasion d'améliorer la planification et la communication entre les sous-activités de programme afin de maximiser les occasions de collaboration, de minimiser les risques de double-emploi et d'optimiser le partage des décisions prises pour certaines demandes de financement, ainsi que de faire connaître les leçons tirées de précédents projets. Cependant, personne n'a pu désigner un moyen de profiter de cette occasion sans ajouter inutilement au fardeau administratif. Plusieurs ont noté que des améliorations continues apportées au processus de planification intégré devraient aider à améliorer la coordination avec le temps.

Leçons apprises

On peut dégager un certain nombre de leçons apprises des études de cas. Par exemple :

- dans le cas des programmes d'été pour les jeunes comme Jeunes entrepreneurs et Jeunes millionnaires, les incertitudes liées à la simultanéité du financement annuel et du début de l'exercice financier fédéral le 1^{er} avril rendent difficile l'accélération nécessaire à l'exécution d'un programme d'été. Le problème a été reconnu dans le cas de Jeunes entrepreneurs, qui reçoit maintenant l'approbation de son financement en janvier;
- plusieurs études de cas démontrent clairement que la réussite des projets dépend fortement du niveau de soutien et de culture entrepreneuriale de la collectivité locale. Il a été démontré que l'engagement et le soutien des conseils, des écoles et du milieu des affaires de l'endroit sont d'une importance particulière pour le programme Jeunes entrepreneurs et pour le symposium annuel de la PEIBWA;
- comme le souligne l'étude de cas du Nouveau-Brunswick (services consultatifs et consultations d'affaires de l'IFA), les besoins des bénéficiaires continuent d'évoluer et il est important que la sous-activité EPCA continue d'y répondre. Plusieurs personnes interrogées ont mentionné que les responsables de la sous-activité EPCA devraient procéder périodiquement à l'évaluation des besoins et consulter les associations d'affaires locales pour connaître les besoins de leurs membres.

⁴⁹Exposé de l'APECA intitulé « Skills Development Renewal », le 9 février 2010.

Pratiques exemplaires

Les entrevues et les études de cas ont fourni des renseignements sur bon nombre de pratiques exemplaires en vigueur dans les régions.

Le N.-B. et T.-N.-L. utilisent les associations provinciales de CBCD pour offrir les initiatives d'EPCA plutôt que de créer de nouveaux réseaux pour offrir des programmes particuliers. Au Nouveau-Brunswick, toutes les activités menées dans le cadre de l'IFA sont déléguées sous contrat à l'Association des CBCD du N.-B. À T.-N.-L., l'Association des CBDC de T.-N.-L. offre le programme Jeunes entrepreneurs,⁵⁰ un programme de soutien aux entreprises estivales pour les jeunes, par le truchement des 15 CBCD de la province, soutenues par des organisations partenaires supplémentaires. La sous-activité EPCA profite de la répartition géographique des CBDC, de leurs liens avec le milieu des affaires local et de l'accès aux autres services offerts par les CBDC comme les prêts, incluant le Programme de capital d'appoint pour les jeunes, améliorant ainsi les offres de services en procurant aux clients une « boîte à outils » de services pour répondre à leurs besoins.

Une autre approche utilisée au N.-B. et à l'Î.-P.-É. pour assurer une couverture géographique économique des formateurs pour les ateliers de perfectionnement des compétences passe évidemment par le financement de SavoirSphère (N.-B.) et de ProfitHabilité (Î.-P.-É.). Dans ce cas, chaque province maintient un bassin de formateurs possédant des compétences particulières et disponibles pour offrir des ateliers sur les compétences en affaires à divers endroits dans les deux provinces. Chaque formateur collabore étroitement avec diverses organisations de soutien aux entreprises, comme des chambres de commerce, qui aident à déterminer les besoins et cocommanditent les ateliers.

À T.-N.-L., les activités d'EPCA sont coordonnées avec d'autres projets connexes de commerce et d'innovation. Par exemple, la NLOWE travaille en partenariat avec WEConnect Canada pour renseigner les femmes propriétaires d'entreprises de la province sur les avantages de la certification pour faire croître leur entreprise internationalement. Ensuite la Section du commerce et de l'innovation du bureau l'APECA de T.-N.-L. travaille avec la NLOWE pour s'assurer que les femmes propriétaires d'entreprises bien établies qui exportent ont accès à des consultations auprès de spécialistes de l'exportation, à des services de liaison, à de la formation sur la négociation de contrats et au renforcement des capacités en préparation de futures foires commerciales de diversification des fournisseurs.

Certaines régions du N.-B. ont mis sur pied des comités composés de membres de tous les groupes (p. ex. l'APECA, les CBDC, les ODER, le Conseil national de recherches du Canada, le gouvernement du N.-B., les universités, collèges, chambres de commerce, etc.) qui participent à la prestation des services de perfectionnement des compétences en affaires (et autres) et de promotion de l'entrepreneurship aux personnes de leurs communautés. Lorsqu'un client contacte l'un des partenaires offrant les services et qu'on ne sait pas trop qui pourra aider ce client, le cas est présenté au comité, dont les membres se rencontrent régulièrement, et, après avoir discuté des besoins du client, on s'entend sur le principal partenaire qui pourra répondre à ces besoins. Ce

⁵⁰ Jeunes entrepreneurs, qui soutient majoritairement des jeunes d'âge scolaire, a récemment été enrichi par le Programme providentiel de développement d'entreprises visant les jeunes de niveau postsecondaire.

Évaluation de la sous-activité de programme EPCA de l'APECA

mécanisme a pour résultat de veiller à ce que les besoins de tous les bénéficiaires soient satisfaits par l'organisation la mieux placée tout en évitant le double-emploi.

En N.-É. et au C.-B., l'APECA procure des fonds pour les activités d'EPCA afin de soutenir les Centres universitaires d'aide aux entreprises (CUAE) dans la province afin qu'ils profitent des capacités présentes dans les facultés et chez les étudiants des départements d'administration des affaires et de commerce. Chaque CUAE offre des services de consultation, de formation et de perfectionnement des compétences en affaires. Certains offrent des services visant un groupe de bénéficiaires en particulier, comme les femmes, les francophones ou les autochtones. Les CUAE ont créé un réseau dont les membres se rencontrent régulièrement pour échanger des idées, travailler en partenariat et coordonner la prestation des services.

Cette stratégie de financement des associations locales liées à des groupes cibles spécifiques a été identifiée comme une pratique exemplaire par plusieurs personnes interrogées. À l'Î.-P.-É., l'APECA fournit le financement des activités d'EPCA à la PEIBWA, reconnue comme la principale organisation de soutien des femmes en affaires, pour qu'elle exécute l'IFA. Dans plusieurs régions, le financement des activités d'EPCA est offert à Jeunes Entreprises, qui fait la promotion de l'entrepreneurship en tant que choix de carrière pour les jeunes.

Les activités de programme d'EPCA profitent aussi du travail de bénévoles du milieu des affaires local qui agissent comme conseillers et mentors pour les propriétaires d'entreprises à la recherche d'aide. Par exemple, par le Forum des entrepreneurs, des gens d'affaires d'expérience bénévoles ont offert des séances de consultation privées et de l'accompagnement professionnel individuel pour une valeur d'environ 360 000 \$ sur une période de deux ans.

5.0 Conclusions et Recommandations

5.1 Pertinence

Conclusion : La sous-activité de programme EPCA est toujours pertinente, compte tenu du mandat législatif de l'APECA et du résultat stratégique visant à renforcer la compétitivité de l'économie du Canada atlantique. L'entrepreneurship et les compétences en affaires suscitent un soutien et des investissements constants qui sont offerts à tous les secteurs de l'économie du Canada atlantique en tant qu'élément clé du renforcement de la compétitivité. La sous-activité EPCA s'inscrit parfaitement dans les priorités du gouvernement fédéral qui mettent l'accent sur le perfectionnement des compétences et l'entrepreneurship en tant qu'élément clé de la productivité du Canada. Les programmes ciblant la jeunesse sont des plus nécessaires, compte tenu en particulier des défis démographiques du vieillissement de la population et de l'exode des jeunes du Canada atlantique. Certains faits confirment également que les initiatives à l'intention des femmes continuent de répondre à un besoin. Il faudra cependant mener d'autres recherches pour mieux connaître les besoins actuels et futurs. L'APECA doit continuer d'assumer son rôle actuel et d'utiliser efficacement son modèle d'exécution par tierces parties. Étant donné le mandat de l'Agence, la stratégie consistant à jouer un rôle de premier plan dans les activités réalisées en collaboration avec des partenaires et d'autres intervenants clés est adéquate, et elle permet d'éviter tout risque de dédoublement ou de chevauchement avec d'autres organisations.

Recommandation 1 : Renouveler la stratégie de développement de l'entrepreneurship de l'APECA, afin de tirer parti des leçons apprises et d'élaborer des stratégies de mise en œuvre propres à répondre aux besoins dans ce domaine, particulièrement en ce qui concerne les groupes cibles tels que les femmes et les jeunes. La stratégie révisée devrait :

- continuer de promouvoir l'entrepreneurship et permettre de répondre aux besoins de perfectionnement des compétences en affaires chez toutes les PME du Canada atlantique, que ce soit à l'échelle de la région de l'Atlantique ou de sous-régions;
- investir dans la recherche de manière à ce que l'APECA dispose des plus récentes données pertinentes pour éclairer la stratégie, particulièrement en ce qui a trait aux femmes, lorsqu'on s'interroge sur leurs besoins et sur les lacunes des services qui leur sont offerts (l'accès au capital par exemple);
- prendre en considération les besoins en compétences associés aux autres sous-activités de l'APECA afin d'assurer la complémentarité des efforts eu égard aux activités de perfectionnement des compétences dans toute l'organisation;

- prévoir des consultations avec les partenaires d'exécution et les autres intervenants (gouvernements provinciaux, établissements d'enseignement postsecondaire, CBDC, etc.).

5.2 Rendement : Efficacité

Conclusion : Grâce aux activités de programme d'EPCA, l'Agence a été en mesure de financer plus de 500 projets et ainsi d'avoir plus de 300 000 interactions avec des entrepreneurs existants ou potentiels. Les projets d'EPCA ont permis d'atteindre les résultats décrits dans le modèle logique de la sous-activité de programme, soit de promouvoir l'entrepreneuriat en tant que possibilité ou choix de carrière viable ou de susciter de l'intérêt à l'égard de ce choix, et de permettre aux entrepreneurs existants ou débutants de renforcer leurs compétences en affaires en vue de mettre sur pied, d'exploiter ou de faire prospérer leur entreprise. Ces résultats sont fortement tributaires du financement des activités d'EPCA, puisque l'apport différentiel est élevé. L'IFA, l'IJE et les autres projets d'EPCA non commerciaux financés au moyen du PDE réussissent de manière aussi efficace à atteindre les résultats attendus.

Aucune recommandation.

Conclusion : Il est peu probable que les activités de programme la sous-activité EPCA aient eu un rendement aussi efficace sans s'appuyer sur des organisations tierces qui possèdent la portée et l'expertise requises pour assurer la promotion de l'entrepreneuriat et la formation liée aux compétences en affaires. La collaboration avec des partenaires clés à tous les échelons du gouvernement a aussi contribué aux résultats obtenus. Par son travail avec ces organisations tierces et les partenaires, l'APECA a non seulement amélioré la capacité des institutions de soutenir le perfectionnement des compétences en affaires, mais elle a aussi contribué à renforcer la capacité de clients et partenaires issus d'autres ministères et organismes fédéraux et provinciaux. Par conséquent, il est essentiel au succès de la sous-activité EPCA que l'APECA maintienne l'approche de l'exécution par des tierces parties et continue de jouer un rôle important dans l'établissement de partenariats.

Aucune recommandation.

Conclusion : Le Fonds de réserve pour pertes sur prêts (FRPP) semble avoir eu un effet positif sur le nombre de demandes soumises par des femmes, de ces demandes qui ont été approuvées et de prêts qui leur sont consentis. Toutefois, il est difficile d'évaluer l'incidence du FRPP sur la valeur des prêts. Une grande partie des prêts semble être sur la voie du remboursement total.

Aucune recommandation.

5.3 Rendement : Efficience et économie

Conclusion : La sous-activité EPCA de l'APECA permet d'atteindre efficacement les résultats attendus tout en tenant dûment compte des facteurs d'efficience et d'économie. Il est peu probable qu'il eut été possible d'atteindre les mêmes résultats à moindre coût. En outre, les projets ont suscité un effet de levier raisonnable, sans pour autant influencer négativement sur l'apport différentiel du financement de l'APECA dans le cadre de la sous-activité. De plus, le niveau de ressources internes nécessaires pour l'administrer et la gérer est raisonnable. La rentabilité d'EPCA est attribuable dans une certaine mesure à l'approche adoptée par l'APECA, qui consiste, d'une part, à s'appuyer sur des tierces parties dont la portée d'action et l'expertise leur permettent d'entreprendre un éventail de projets qui contribuent à l'atteinte des résultats attendus de la sous-activité EPCA et, d'autre part, à réunir d'autres partenaires (dont beaucoup ne se seraient pas engagés dans des projets de ce type n'eût été la participation de l'APECA). Cependant, certains gains d'efficacité obtenus par la collaboration avec des tierces parties sont freinés par l'absence d'ententes de financement pluriannuelles le cas échéant.

Recommandation 2 : Envisager des ententes de financement pluriannuelles en appui aux organisations qui ont déjà assuré avec succès l'exécution de la sous-activité EPCA.

Conclusion : La direction de l'APECA a fait preuve d'efficacité dans la mise en œuvre de mécanismes de mesure du rendement pour assurer le suivi du rendement d'EPCA en ce qui touche son incidence sur l'augmentation du nombre de projets de lancement d'entreprise et sur l'amélioration des compétences requises pour démarrer, exploiter ou faire prospérer une entreprise. Toutefois, ce suivi ne suffit pas à brosser un tableau complet du rendement de la sous-activité EPCA, notamment quant à son incidence réelle sur le démarrage, l'exploitation et/ou la croissance d'une entreprise. Compte tenu de la nature des interactions, les résultats et les répercussions seraient mieux mesurés dans un délai maximal d'un an à compter de la fin du projet. Grâce au nouveau système de suivi du rendement de l'APECA, l'agent d'affaires devra désormais collaborer directement avec le bénéficiaire pour déterminer les résultats (selon le modèle logique de la sous-activité de programme) du projet et le moment où ces résultats seront probablement obtenus. Il devrait donc être possible de mesurer les résultats pertinents au bon moment. Le nouveau système devrait favoriser la production de données plus complètes sur les activités d'EPCA, en

particulier afin d'approfondir l'analyse qualitative dans le cadre des futures évaluations.

Recommandation 3 : Évaluer l'exhaustivité et l'utilité des indicateurs de rendement de la sous-activité EPCA à la lumière du nouveau système de mesure du rendement de l'Agence et, le cas échéant, mettre en œuvre les changements nécessaires.

Conclusion : Bon nombre des pratiques exemplaires reconnues liées aux activités de programme d'EPCA portent sur les moyens d'offrir un large éventail de services à la clientèle, des services qui, sans être exclusifs à la sous-activité EPCA, dotent plutôt les clients d'une « boîte à outils ». Voilà une pratique particulièrement exemplaire, car les bénéficiaires ont souvent besoin d'accéder à une gamme d'outils pour faciliter le démarrage, l'exploitation ou la croissance de leur entreprise. Cela peut comprendre le perfectionnement de compétences de même que d'autres services qui débordent les paramètres de la sous-activité EPCA, mais qui s'inscrivent dans celui de l'APECA (p. ex. les services relatifs à l'accès au capital, aux échanges commerciaux, aux investissements, à l'innovation, etc.).

Annexe A : Vue d'ensemble des approches régionales relatives à la sous-activité EPCA

Évaluation de la sous-activité de programme EPCA de l'APECA

Région	Vue d'ensemble de la mise en œuvre des éléments d'EPCA
Terre-Neuve-et-Labrador (T.-N.-L.)	<p>Initiative Femmes en affaires (IFA)</p> <p>La promotion et la coordination sont offertes par le personnel de l'APECA. Le programme Conseils aux entreprises et services à la collectivité est offert par la NLOWE. L'Allocation de formation en gestion d'entreprise (AFGE) offerte par la Newfoundland and Labrador Organization of Women Entrepreneurs (NLOWE) n'est désormais plus offerte. Le Programme de services-conseils de l'IFA est géré à l'interne par le personnel de l'APECA au moyen des fonds de fonctionnement et d'entretien. Les conseillers en affaires de la NLOWE mènent une évaluation initiale auprès des candidats possibles au Programme de services-conseil et les dirigent ensuite vers l'APECA. Le nombre de projets du Programme de services-conseils de l'IFA est à la baisse ces dernières années.</p> <p>Exportation et innovation : l'IFA participe à certains projets d'exportation de T.-N.-L. et aux missions organisées par le siège social (SS).</p> <p>Initiative pour jeunes entrepreneurs (IJE)</p> <p>Le programme Jeunes entrepreneurs pour le démarrage d'entreprises étudiantes est offerts par les Corporations au bénéfice du développement communautaire (CBDC). Les activités de programme de l'IJE ciblent à la fois les jeunes aspirants entrepreneurs et les jeunes entrepreneurs existants. L'IJE participe à des projets locaux de développement de l'entrepreneurship avec des Conseils de développement économique régional (CDER).</p> <p>Programme de développement des entreprises (PDE)</p> <p>Le PDE offre le financement principal au YMCA pour la planification générale des affaires et les services de consultation. Le financement du PDE est utilisé lorsque le groupe visé comprend des jeunes, mais n'est pas limité aux jeunes (p. ex. le Centre d'entreprises du YMCA). Le PDE offre le financement principal au Métis Business Centre et à une vaste gamme d'autres projets.</p>

Évaluation de la sous-activité de programme EPCA de l'APECA

Région	Vue d'ensemble de la mise en œuvre des éléments d'EPCA
Île-du-Prince-Édouard (Î.-P.-É.)	<p>IFA</p> <p>L'Association des femmes d'affaires de l'Île-du-Prince-Édouard (PEIWBA) reçoit des fonds de fonctionnement et offre des services de défense des intérêts et de coordination ainsi que des conseils en affaires grâce au financement. L'AFGE n'est désormais plus offerte.</p> <p>Le financement opérationnel du PDE est utilisé pour soutenir ProfitHabilité qui offre des ateliers sur les compétences en affaires dans toute la province.</p> <p>Le Programme de services-conseils de l'IFA était auparavant offert par la PEIBWA. Ces dernières années, il a été offert par le personnel de l'APECA à partir des fonds de fonctionnement et d'entretien. La PEIBWA reçoit les demandes et procède à l'analyse initiale. Le fonds de réserve pour pertes sur prêts (FRPP) est administré par le SS au moyen des CBDC.</p> <p>Exportation et innovation : l'IFA participe à des missions organisées par le SS.</p> <p>IJE</p> <p>Le Centre de développement et d'éducation en entrepreneuriat (CDEE) de l'Î.-P.-É. reçoit des fonds pour soutenir les jeunes aspirants entrepreneurs.</p> <p>Les jeunes entrepreneurs existants sont soutenus par ProfitHabilité et le Forum des entrepreneurs, qui est ouvert à tous.</p> <p>Il y a un effort minimal visant le développement de l'entrepreneurship local par l'IJE (la Central Development Corporation fait affaire avec d'autres organismes de développement économique régional).</p> <p>PDE</p> <p>Certains projets concernant les jeunes sont financés par le PDE (p. ex. Jeunes millionnaires et Jeunes Entreprises).</p> <p>Le PDE offre du financement pour soutenir les entrepreneurs francophones.</p> <p>Le PDE offre du financement à ProfitHabilité pour soutenir le développement général des compétences en affaires dans la région.</p> <p>Le PDE offre du financement basé sur les projets pour soutenir diverses organisations liées aux entreprises (chambres de commerce, l'ITAP, etc.).</p>

Évaluation de la sous-activité de programme EPCA de l'APECA

Région	Vue d'ensemble de la mise en œuvre des éléments d'EPCA
Cap-Breton (C.-B.)	<p>IFA</p> <p>Tous les éléments de l'IFA sont offerts par la Société d'expansion du Cap-Breton (SECB) sauf le FRPP. L'AFGE a été remplacée par un autre projet semblable. Le Programme de services-conseils de l'IFA est administré par la SECB grâce aux fonds de fonctionnement et d'entretien. Le programme Conseils aux entreprises et services à la collectivité est offert par le personnel de la SECB. Exportation et innovation : l'IFA participe à des missions commerciales dirigées par le siège social. L'accès aux finances est offert au moyen du FRPP dans les CBDC, géré par le SS. L'IFA assure la liaison avec le Cape Breton Partnership pour les séminaires d'intérêt commun.</p> <p>IJE</p> <p>L'accent est davantage mis sur les aspirants entrepreneurs, mais des fonds sont aussi offerts aux entreprises existantes et en croissance. L'APECA a établi le Centre de développement de la petite entreprise du Cap-Breton en utilisant les fonds de l'IJE et de la SECB (contrat de trois ans).</p> <p>PDE</p> <p>La sous-activité de programme EPCA est gérée sous l'autorité du directeur général, Commerce. Le programme Student in Business offre des prêts de 5 000 \$ sans intérêt par le PDE, fonctionnant à partir du ministère du Développement économique et rural de la N.-É.</p>

Évaluation de la sous-activité de programme EPCA de l'APECA

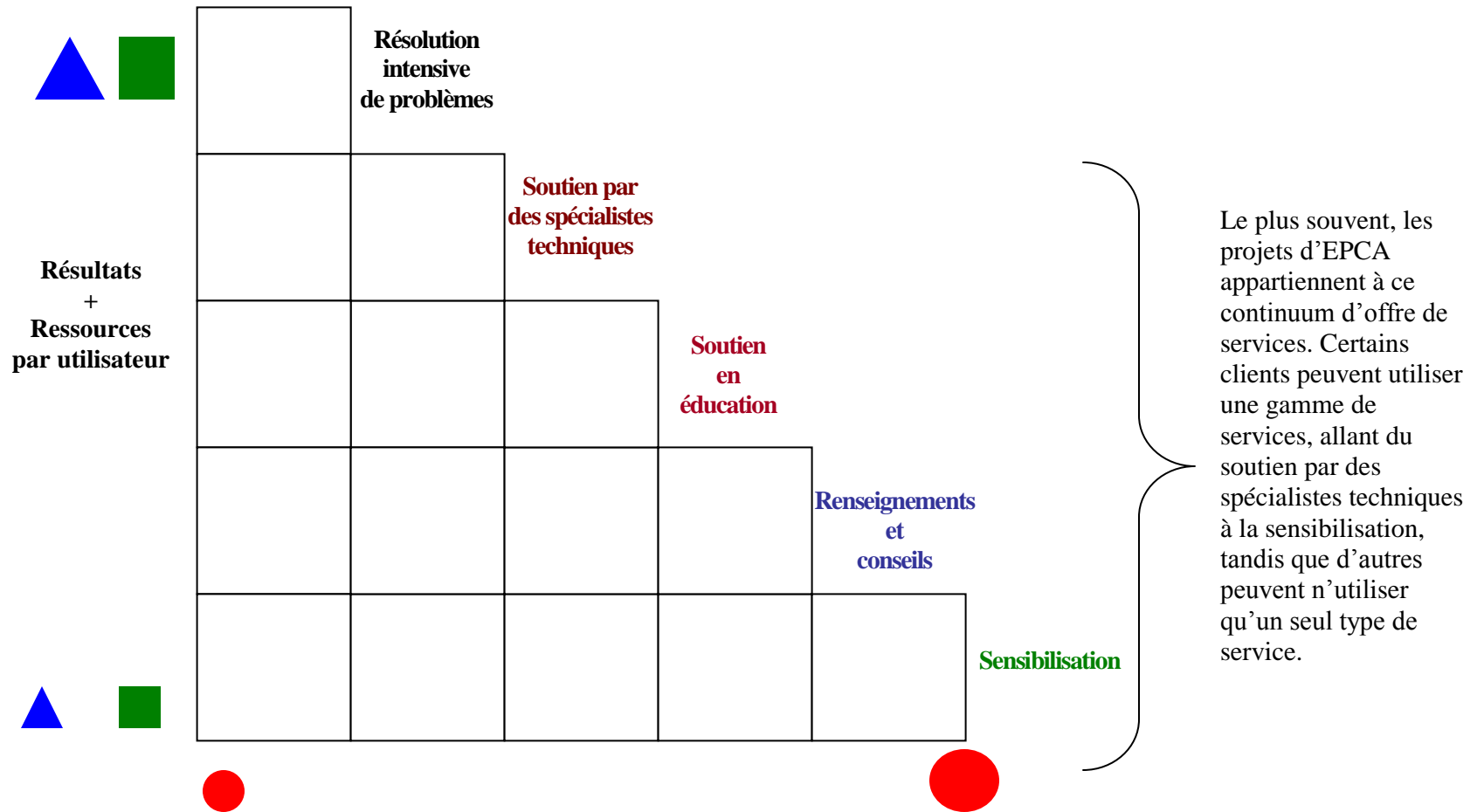
Région	Vue d'ensemble de la mise en œuvre des éléments d'EPCA
Nouvelle-Écosse (N.-É.) continentale	<p>IFA</p> <p>Les services de promotion et de coordination sont offerts à l'interne par un agent spécialisé de l'APECA.</p> <p>Les conseils aux entreprises sont offerts par le Centre for Women in Business.</p> <p>L'AFGE n'est désormais plus offerte. Des services similaires sont offerts au moyen d'un programme de formation régional (financement annuel de 60 000 \$ à 80 000 \$) qui est dirigé par le Centre for Women in Business. Du financement pouvant atteindre 1 000 \$ par personne a été offert l'an dernier et augmenté jusqu'à 2 000 \$ cette année pour la formation ou le soutien individuel.</p> <p>Le Programme de services-conseils de l'IFA est offert à l'interne par le personnel de l'APECA avec les fonds de fonctionnement et d'entretien.</p> <p>Le FRPP est administré par le SS.</p> <p>Exportation et innovation : l'IFA participe à des missions organisées par le SS. Aucun financement n'est accordé pour les initiatives liées à l'innovation.</p> <p>IJE</p> <p>Soixante pour cent du financement régional de l'IJE est attribué au programme Student in Business (SIB).</p> <p>Il y a aussi des programmes financés par des subventions et contributions.</p> <p>L'accent est davantage mis sur le financement des aspirants entrepreneurs que sur celui des entrepreneurs existants.</p> <p>On se concentre peu sur le développement de l'entrepreneurship local, cet élément étant surtout assuré par les Centres universitaires d'aide aux entreprises (CUAE).</p> <p>PDE</p> <p>Le programme est principalement offert au moyen de l'allocation du financement opérationnel aux organismes offrant les services (c.-à-d. que le réseau de cinq CUAE reçoit 1,2 million de dollars par année : Centre de développement et d'éducation en entrepreneuriat (CDEE), Forum des entrepreneurs, Network of Entrepreneurs with Disabilities, etc.).</p> <p>Le PDE procure aussi du financement à l'Association des CBDC de la N.-É., qui offre un programme de stage pour les jeunes (placements d'une année).</p>

Évaluation de la sous-activité de programme EPCA de l'APECA

Région	Vue d'ensemble de la mise en œuvre des éléments d'EPCA
Nouveau-Brunswick (N.-B.)	<p>IFA</p> <p>Les activités de l'IFA sont offertes par l'Association des CBDC du N.-B., incluant le Programme de services-conseils de l'IFA (subventions et contributions).</p> <p>IJE</p> <p>Les activités de l'IJE sont offertes par un réseau existant d'organismes de développement économique des collectivités et par les CBDC (14 coordonnateurs jeunesse situés dans toute la province). L'accent est mis à la fois sur les jeunes aspirants entrepreneurs et sur les jeunes entrepreneurs existants. Aucune ressource n'est allouée au développement de l'entrepreneurship local.</p> <p>PDE</p> <p>Le PDE alloue annuellement 300 000 \$ à SavoirSphère, qui offre des ateliers sur les compétences en affaires dans toute la région. Le Programme de services-conseils de l'IFA reçoit 85 000 \$ annuellement. Le PDE finance une vaste gamme de projets menés par des organisations liées aux entreprises dans toute la région.</p>
Siège social (SS)	<p>IFA</p> <p>Le SS est responsable de la coordination de l'IFA dans les régions et des projets à l'échelle du Canada atlantique. Le SS offre le FRPP en attribuant une somme forfaitaire à l'Association des Corporations au bénéfice du développement communautaire, qui gère l'initiative avec les 41 CBDC du Canada atlantique. Les initiatives d'exportation sont offertes en collaboration avec la Section du commerce. L'innovation n'est pas une priorité.</p> <p>IJE</p> <p>Le SS est responsable de la coordination entre les régions et de mener à bien les projets à l'échelle du Canada atlantique.</p> <p>PDE</p> <p>Le SS est responsable de la coordination entre les régions et de mener à bien les projets à l'échelle du Canada atlantique.</p>

Annexe B : Les services offerts aux entreprises par l'APECA et l'EPCA

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



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, l'implantation de nouvelles technologies, l'acquisition de nouveaux modes de transport ou de communication. 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, l'encadrement du programme de conditionnement physique et le soutien pour la majorité des services de voyage et de communications. 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, 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, comme dans le cas du soutien par des spécialistes techniques, 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 qui créent de la valeur pour lui-même. (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, journaux, radio et télévision, appartiennent à cette catégorie, tout comme les discours ou 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.

Annexe C : Méthodologie

Évaluation de la sous-activité de programme EPCA de l'APECA

Sommaire de la méthodologie		
Méthodologie	Description	Limites
Examen de la documentation	Dans le cadre d'une analyse globale des documents, on a examiné la documentation de base sur EPCA, y compris le PDE, l'IJE et l'IFA, les procédures, les propositions de projets, les dossiers de projets et d'autres documents jugés utiles pour aider l'équipe à se familiariser avec les activités de programme liées à la sous-activité EPCA et pour régler des questions précises. Cette analyse comprenait des documents internes (de l'APECA) et externes. (Une liste des documents examinés est présentée à l'annexe F.)	Les documents ont fourni des informations contextuelles essentielles pour aider à aborder certains des enjeux. Toutefois, les documents examinés étaient limités à ceux fournis par l'APECA et par les personnes interrogées ainsi qu'à ceux découverts par l'équipe d'étude au moyen de recherches documentaires. Bien que tous les efforts possibles aient été faits pour obtenir tous les documents pertinents, certains documents d'importances peuvent ne pas avoir été présentés.

Évaluation de la sous-activité de programme EPCA de l'APECA

Sommaire de la méthodologie		
Méthodologie	Description	Limites
Examen des données	<p>Les données examinées incluaient :</p> <ul style="list-style-type: none"> • les données détaillées de QAccess sur les projets d'EPCA; • les données de QAccess (champs limités) sur tous les projets de l'APECA; • les données du module de prévisions salariales du système GX (2008-2009); • les données du Programme de services-conseils de l'IFA; • les données de Statistique Canada. 	<p>Les données détaillées de QAccess sur les projets d'EPCA, filtrées par les régions, incluaient certains projets qui, initialement, n'auraient peut-être pas fait partie de la sous-activité EPCA et excluaient d'autres projets qui, initialement, en faisaient partie, mais qui ont été classés ailleurs après un examen plus approfondi. D'autre part, les données de QAccess sur tous les projets de l'APECA contiennent des renseignements sur plus de 11 000 projets; ces renseignements n'ont jamais été filtrés. En conséquence, les tableaux du rapport pourraient contenir des totaux incohérents parce que les renseignements proviennent de deux bases de données différentes.</p> <p>Un examen qualitatif des données fournies révèle qu'il y a vraisemblablement des incohérences de classement ou des erreurs. Par exemple, des projets visant apparemment les jeunes ou les femmes ont été classés sous PDE plutôt qu'avec les projets de l'IJE ou de l'IFA.</p> <p>Les données du Programme de services-conseils de l'IFA ont été compilées selon les renseignements fournis par les régions (T.-N.-L., Î.-P.-É., C.-B. et N.-É.) et par l'Association des CBDC du N.-B. Aucun mécanisme de validation de l'exactitude des renseignements n'était en place.</p>

Évaluation de la sous-activité de programme EPCA de l'APECA

Sommaire de la méthodologie					
Méthodologie	Description				Limites
Entrevues	Les entrevues en profondeur ont été menées comme suit :				<p>Étant donnée l'envergure de l'étude, un grand nombre de personnes auraient pu être consultées. Ainsi, même si nous avons fait beaucoup d'entrevues, cela correspond à une proportion relativement faible du nombre total de personnes que nous aurions pu interroger. Néanmoins, les options intégrées à l'approche offraient d'autres possibilités aux personnes qui désiraient ajouter des commentaires à l'évaluation (p. ex. des sondages additionnels sur le Web).</p> <p>Les entrevues ont procuré de l'information valable sur la pertinence, mais de l'information plus limitée sur l'efficacité, l'efficience et l'économie.</p> <p>Certaines personnes auraient pu faire part d'un éventail de points de vue différents pour la présente étude. Par exemple, certains clients ont également collaboré à d'autres projets ou étaient des répondants éventuels. Afin de rejoindre le plus de gens possible tout en sollicitant le moins possible les personnes à interroger, chaque personne n'a été sélectionnée qu'en tant que membre d'une seule catégorie de répondant. Autrement, l'entrevue aurait été trop longue et la qualité des réponses aurait pu en souffrir vers la fin de l'entrevue. En outre, l'analyse des résultats aurait nécessité trop de temps. Par conséquent, dans le cas des personnes retenues pour une entrevue possible dans plusieurs catégories, une seule catégorie a été choisie.</p>
	Région	Nombre d'entrevues	Type	Nombre d'entrevues	
	T.-N.-L.	15	APECA	26	
	Î.-P.-É.	13	Organismes clients	31	
	C.-B.	16	Experts-conseils du Programme de services-conseils de l'IFA	9	
	N.-É.	13	Gouvernement provincial	5	
	N.-B.	16	Gouvernement fédéral	5	
	SS	8	Autres intervenants	8	
	Autres	3	Total	84	

Évaluation de la sous-activité de programme EPCA de l'APECA

Sommaire de la méthodologie				
Méthodologie	Description			Limites
Groupes de discussion	Les six groupes de discussion ont été réalisés comme suit :			La participation à certains groupes de discussion était restreinte, ce qui a donc limité leur valeur. Néanmoins, ces groupes ont permis d'obtenir des renseignements sur un nombre limité de questions de la part d'un nombre relativement élevé de personnes.
	Région	Type	Nombre de participants	
	T.-N.-L.	Intervenants	2	
	Î.-P.-É.	Intervenants	4	
	N.-É.	CUAE	6	
	N.-B.	Intervenants anglophones	6	
		Intervenants francophones	4	
SS	Diverses sous-activités de programme	8		

Évaluation de la sous-activité de programme EPCA de l'APECA

Sommaire de la méthodologie		
Méthodologie	Description	Limites
Sondage en ligne auprès des bénéficiaires	<p>Une invitation a été envoyée par courriel à environ 1 200 personnes ayant participé à certaines activités ou ayant utilisé les services des organismes clients; un courriel de rappel a été envoyé environ une semaine et demie plus tard. Au total, 286 personnes ont répondu au sondage, soit un taux de réponse d'environ 32 %.</p> <p>Les répondants incluait :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 40 jeunes (35 ans ou moins); • 181 femmes (qui peuvent aussi faire partie des jeunes). <p>Toutes les réponses étaient anonymes.</p>	<p>La première limite est associée à la méthode d'échantillonnage. Étant donné que les renseignements sur les bénéficiaires ne sont pas disponibles par l'entremise de l'APECA, ces renseignements ont dû être obtenus auprès des bénéficiaires. Par conséquent, l'échantillon se limitait aux listes fournies par les clients. Cette limite était problématique parce que :</p> <ul style="list-style-type: none"> • ce ne sont tous les clients qui avaient des renseignements sur leurs bénéficiaires ni qui avaient les adresses courriel de leurs bénéficiaires; • certains clients ont refusé de fournir les renseignements ou ne pouvaient pas le faire (en raison d'ententes de confidentialité); • certains clients n'ont fourni qu'un échantillon de leur clientèle, ce qui a pu s'avérer problématique si les bénéficiaires inscrits sur la liste fournie n'ont pas été choisis au hasard. <p>Une autre limite de l'échantillon se rapporte au fait que les listes de jeunes (n'ayant pas atteint la majorité) ne pouvaient pas être fournies sans le consentement des parents. L'échantillon de participants aux activités pour les jeunes était donc limité (seulement 40 jeunes ont répondu au sondage).</p> <p>Étant donné l'étendue de l'évaluation, l'échantillon incluait des participants à des activités s'étant déroulées il y a plusieurs années. Étant donné la nature des activités, plusieurs ne se rappelaient pas leur participation, ce qui a eu une incidence sur le taux de réponse, qui est d'environ 32 %.</p> <p>Finalement, étant donné le vaste éventail d'activités concernées et le nombre limité de répondants, les réponses au sondage n'ont pas pu être analysées par type d'activité ni même par mécanisme de financement (lequel ne pouvait pas être précisé dans le sondage).</p>

Évaluation de la sous-activité de programme EPCA de l'APECA

Sommaire de la méthodologie		
Méthodologie	Description	Limites
<p>Sondage en ligne auprès des clients n'ayant pas fait l'objet d'une entrevue</p>	<p>Une invitation a été envoyée par courriel aux 108 clients qui n'avaient pas fait l'objet d'une entrevue en profondeur; un courriel de rappel a été envoyé environ deux semaines plus tard. Au total, 53 clients ont répondu au sondage, soit un taux de réponse d'environ 49 %. Les répondants représentaient :</p> <ul style="list-style-type: none"> • des clients de toutes les régions; • un total de 169 projets; • 32 clients du PDE, 5 de l'IFA et 23 de l'IJE (certains appartenant à plus d'un programme). <p>Toutes les réponses étaient anonymes. (Les résultats du sondage sont présentés dans le rapport technique sous pli séparé.)</p>	<p>La seule limite se rapportant au sondage des clients est que, étant donné l'envergure de l'évaluation, plusieurs des personnes ressources initiales avaient quitté les organismes clients et que personne n'était suffisamment au courant du financement pour offrir des commentaires. Néanmoins, le taux de réponse de 49 % combiné aux entrevues en profondeur avec les autres clients a procuré une excellente couverture des organismes clients.</p> <p>De plus, le sondage a fourni des renseignements sur les résultats selon la perspective des clients. Par contre, certains de ces renseignements pourraient ne pas être fondés sur de l'information exacte ou à jour.</p>
<p>Sondage en ligne auprès des experts-conseils du Programme de services-conseils de l'IFA n'ayant pas fait l'objet d'une entrevue</p>	<p>Une invitation a été envoyée par courriel aux 150 experts-conseils du Programme de services-conseils de l'IFA qui n'avaient pas fait l'objet d'une entrevue en profondeur; un courriel de rappel a été envoyé environ deux semaines plus tard. Au total, 23 experts-conseils ont répondu au sondage. Toutes les réponses étaient anonymes. (Les résultats du sondage sont présentés dans le rapport technique sous pli séparé.)</p>	<p>Les listes reçues pour les experts-conseils du Programme de services-conseils de l'IFA comprenaient des experts-conseils faisant partie de la liste de service, mais n'ayant jamais offert de services. Ainsi, si le taux de réponse est relativement bas (15 %), il est impossible de déterminer quel taux de réponse exact aurait été obtenu si l'invitation au sondage n'avait été envoyée qu'aux experts-conseils ayant réellement offert des services-conseils.</p> <p>Le sondage a fourni des renseignements sur les résultats selon la perspective des experts-conseils. Par contre, certains de ces renseignements pourraient ne pas être fondés sur de l'information exacte ou à jour.</p>

Évaluation de la sous-activité de programme EPCA de l'APECA

Sommaire de la méthodologie																
Méthodologie	Description	Limites														
Études de cas	Au total, six études de cas ont été effectuées. Les études de cas comprenaient l'examen des dossiers, des entrevues en profondeur avec des clients et d'autres intervenants et, dans certains cas, des sondages auprès des bénéficiaires. Les études de cas ont été réalisées comme suit :	Étant donné l'envergure de l'étude, le nombre d'études de cas réalisées est assez faible, particulièrement si l'on tient compte des variables à considérer (p. ex. trois initiatives, six régions, etc.). Ces études de cas n'assurent donc pas une couverture suffisante des différents éléments de programme pour permettre la comparaison de cas entre eux. Cependant, les études de cas effectuées procurent des données qualitatives et quantitatives qui viennent compléter d'autres éléments d'information. L'objectif de ces études de cas était d'atteindre une compréhension profonde de la manière dont les activités mènent aux résultats.														
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Région</th> <th>Titre</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>T.-N.-L.</td> <td>Programme Jeunes entrepreneurs de l'Association des CBDC de T.-N.-L.</td> </tr> <tr> <td>Î.-P.-É.</td> <td>Symposium annuel des femmes d'affaires de la Prince Edward Island Business Women's Association Inc.</td> </tr> <tr> <td>C.-B.</td> <td>Soutien à la formation en gestion pour les femmes de Coastal Business Opportunities Incorporated</td> </tr> <tr> <td>N.-É.</td> <td>Centre d'aide aux entreprises de l'Université Saint Mary's</td> </tr> <tr> <td>N.-B.</td> <td>Conseils aux entreprises et services à la collectivité de l'Association des CBDC du Nouveau-Brunswick</td> </tr> <tr> <td>SS</td> <td>Services de planification d'entreprise et de consultation du Forum des entrepreneurs</td> </tr> </tbody> </table>		Région	Titre	T.-N.-L.	Programme Jeunes entrepreneurs de l'Association des CBDC de T.-N.-L.	Î.-P.-É.	Symposium annuel des femmes d'affaires de la Prince Edward Island Business Women's Association Inc.	C.-B.	Soutien à la formation en gestion pour les femmes de Coastal Business Opportunities Incorporated	N.-É.	Centre d'aide aux entreprises de l'Université Saint Mary's	N.-B.	Conseils aux entreprises et services à la collectivité de l'Association des CBDC du Nouveau-Brunswick	SS	Services de planification d'entreprise et de consultation du Forum des entrepreneurs
	Région		Titre													
	T.-N.-L.		Programme Jeunes entrepreneurs de l'Association des CBDC de T.-N.-L.													
	Î.-P.-É.		Symposium annuel des femmes d'affaires de la Prince Edward Island Business Women's Association Inc.													
	C.-B.		Soutien à la formation en gestion pour les femmes de Coastal Business Opportunities Incorporated													
	N.-É.		Centre d'aide aux entreprises de l'Université Saint Mary's													
	N.-B.		Conseils aux entreprises et services à la collectivité de l'Association des CBDC du Nouveau-Brunswick													
SS	Services de planification d'entreprise et de consultation du Forum des entrepreneurs															

Annexe D : Enjeux et questions de l'évaluation

Enjeu 1 : Pertinence/Besoin continu de la sous activité EPCA

1. Dans quelle mesure la sous-activité EPCA et ses mesures (c.-à-d. l'IFA, l'IJE et des éléments du PDE) continuent-elles à répondre à un besoin manifeste des bénéficiaires et des intervenants ciblés?
2. L'accent mis par l'EPCA sur les jeunes et sur les femmes est-il encore approprié?
3. Les besoins et les bénéficiaires de l'EPCA sont-ils les mêmes?

Enjeu 2 : Pertinence/Correspondance entre l'EPCA et les priorités du gouvernement

4. Dans quelle mesure la sous-activité EPCA est-elle pertinente et conforme i) aux priorités et aux stratégies du gouvernement fédéral pour les PME; ii) au mandat et au résultat stratégique de l'APECA?
5. Dans quelle mesure les objectifs du PDE (conformément à la stratégie d'EPCA), de l'IJE et de l'IFA sont-ils pertinents et conformes à la sous-activité EPCA?

Enjeu 3 : Pertinence/Correspondance avec les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral

6. L'APECA a-t-elle un rôle légitime et nécessaire à jouer relativement aux activités d'EPCA?
7. Dans quelle mesure l'Agence doit-elle être engagée dans l'EPCA? Le niveau d'engagement de l'Agence est-il suffisant? L'Agence utilise-t-elle le cadre de mise en œuvre approprié pour l'EPCA?
8. Les contributions de l'APECA à l'EPCA sont-elles complémentaires à d'autres programmes gouvernementaux offerts par les gouvernements provinciaux et fédéral, ou font-elles double emploi avec ces programmes?
9. Dans quelle mesure l'IJE et le Programme de capital d'appoint sont-ils complémentaires ou se chevauchent-ils? Répondent-ils aux mêmes besoins?

Enjeu 4 : Rendement/Atteinte des résultats escomptés (efficacité)

10. Dans quelle mesure la sous-activité EPCA de l'APECA contribue-t-elle à faire voir l'entrepreneurship comme choix de carrière et à motiver les entrepreneurs éventuels?
11. Dans quelle mesure les activités de l'EPCA contribuent-elles à améliorer les compétences dont les entrepreneurs ont besoin pour mettre sur pied une entreprise?

Évaluation de la sous-activité de programme EPCA de l'APECA

12. Dans quelle mesure les activités de l'EPCA permettent-elles aux entrepreneurs de lancer une entreprise, de demeurer en affaires ou de faire prospérer leur entreprise?
13. Dans quelle mesure les activités de l'EPCA contribuent-elles à accroître la capacité des établissements à fournir aux particuliers des occasions d'acquérir les compétences en entrepreneurship et en affaires dont ils ont besoin pour réussir?
14. Dans quelle mesure les recommandations des évaluations du PDE, de l'IJE et de l'IFA liées à l'EPCA ont-elles été mises en œuvre?
15. Quels facteurs ont favorisé ou compromis la réalisation des objectifs de la sous-activité EPCA et de son programme et de ses mesures (PDE, IFA et IJE)? Quelles sont les possibilités d'améliorer l'exécution du programme?
16. Dans quelle mesure la portée de l'EPCA correspond-elle aux bénéficiaires et aux intervenants ciblés?
17. Quelles ont été les incidences fortuites (favorables ou défavorables) de la participation de l'APECA aux activités d'EPCA?
18. Quels sont les leçons retenues ou les exemples de pratiques exemplaires relatives à l'EPCA?
19. Le programme de l'EPCA procure-t-il un apport différentiel?

Enjeu 5 : Rendement/Efficience et économie

20. Dans quelle mesure le rendement de la sous-activité EPCA est-il mesuré? Dans quelle mesure ces renseignements sont-ils utilisés pour prendre des décisions?
21. Dans quelle mesure la gestion des risques pour le PDE, l'IJE et l'IFA est-elle utile pour la sous-activité EPCA? Quel est le degré d'efficacité en ce qui concerne la mise en œuvre des mesures d'atténuation des risques?
22. Dans quelle mesure l'approche de l'APECA par rapport à l'EPCA est-elle efficace? Les coûts sont-ils raisonnables compte tenu des avantages manifestes? Y a-t-il des activités qui peuvent être remplacées?
23. Dans quelle mesure l'EPCA interagit-elle avec d'autres sous-activités du Développement des entreprises et du Développement des collectivités? Comment ces liens peuvent-ils servir à accroître l'efficacité de la programmation de l'APECA?
24. Existe-t-il une façon plus rentable d'obtenir les résultats prévus en tenant compte d'autres mécanismes d'exécution?

Annexe E : Tableaux et figures supplémentaires⁵¹

⁵¹ Pour l'interprétation des tableaux et des figures présentés dans la présente section, il faut noter que huit projets du PDE en Nouvelle-Écosse, représentant 3 194 412 \$ de financement approuvé par l'APECA et qui ont eu lieu en 2004-2005 et 2005-2006 ont été exclus de l'étude, car ils ont été identifiés une fois la collecte et l'analyse des données terminées.

Figure E-1 : Nombre de projets approuvés par année et par mécanisme de financement – Terre-Neuve-et-Labrador

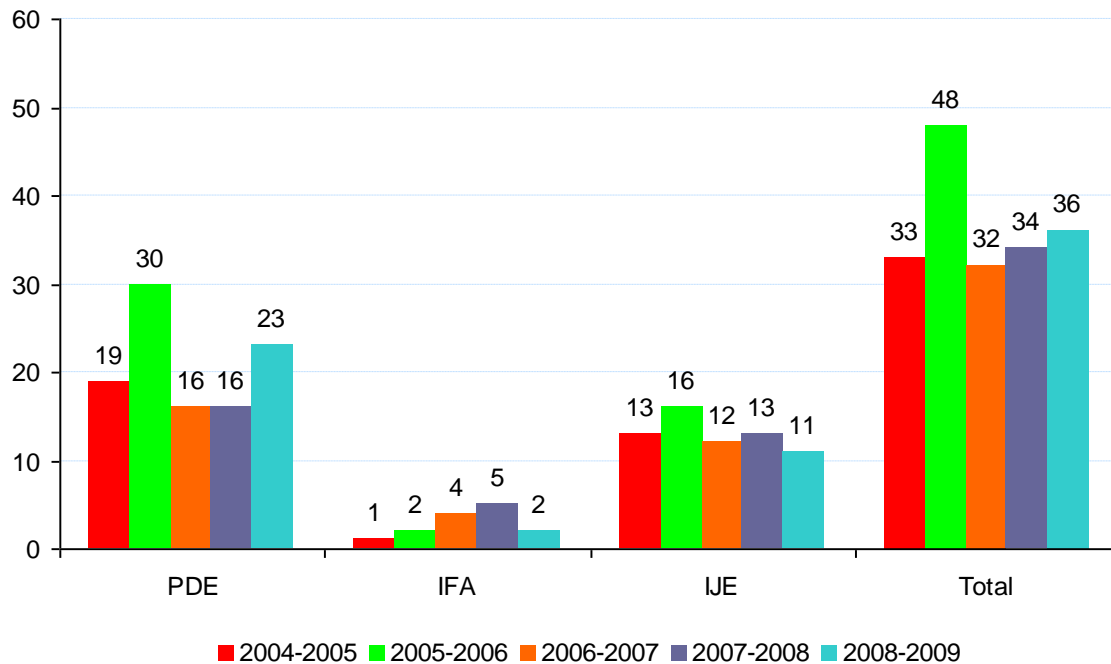


Figure E-2 : Nombre de projets approuvés par année et par mécanisme de financement – Île-du-Prince-Édouard

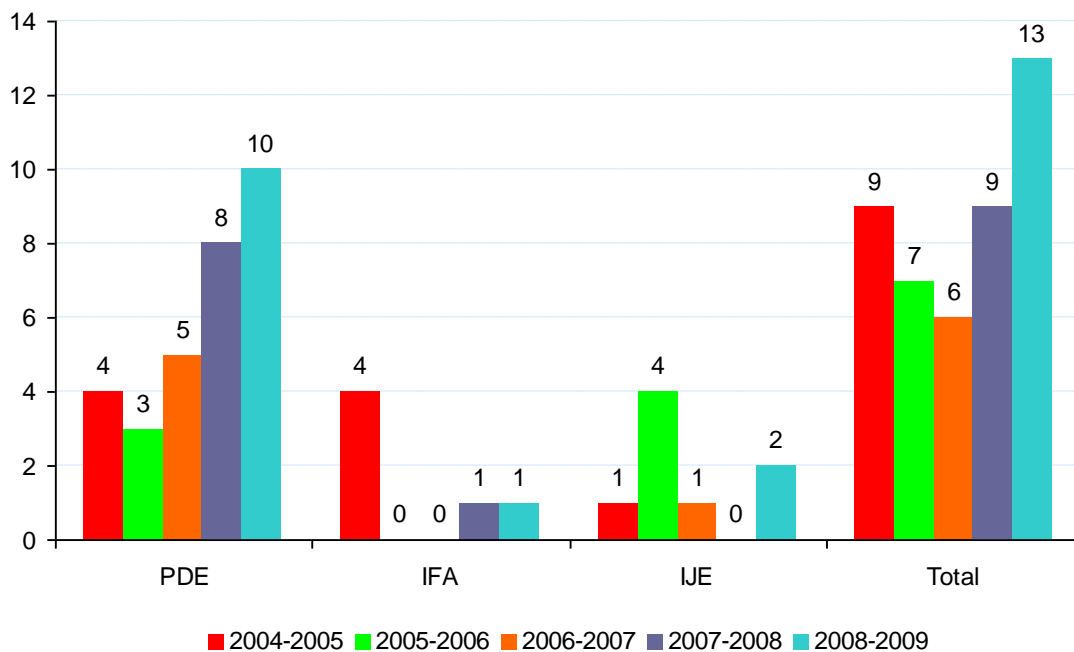


Figure E-3 : Nombre de projets approuvés par année et par mécanisme de financement – Cap-Breton

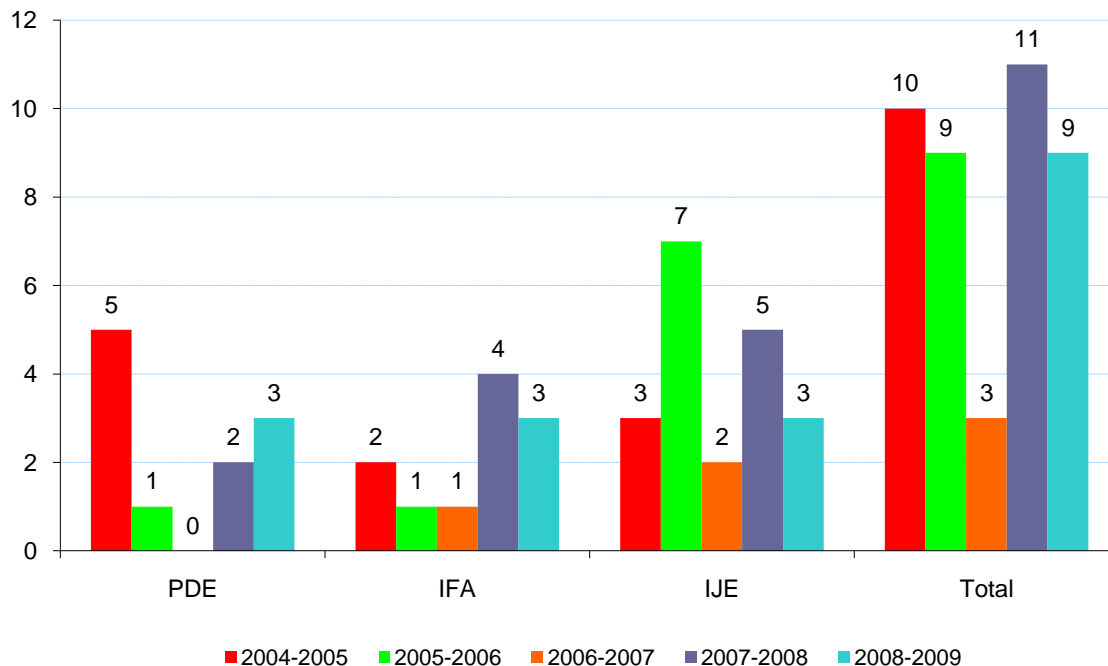


Figure E-4 : Nombre de projets approuvés par année et par mécanisme de financement – Nouvelle-Écosse continentale

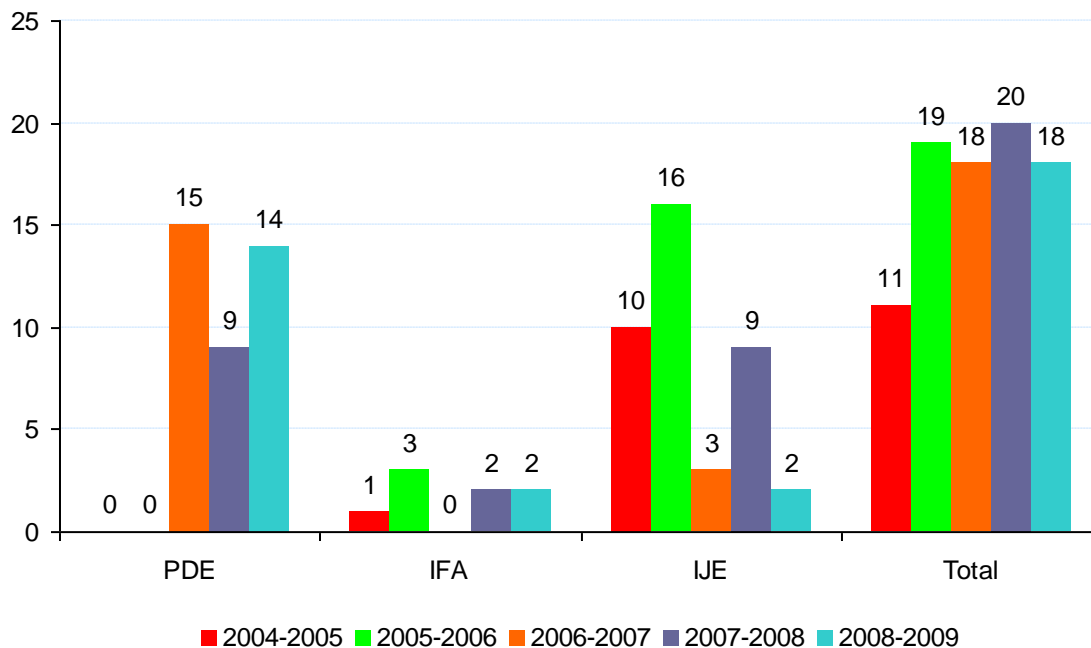


Figure E-5 : Nombre de projets approuvés par année et par mécanisme de financement – Nouveau-Brunswick

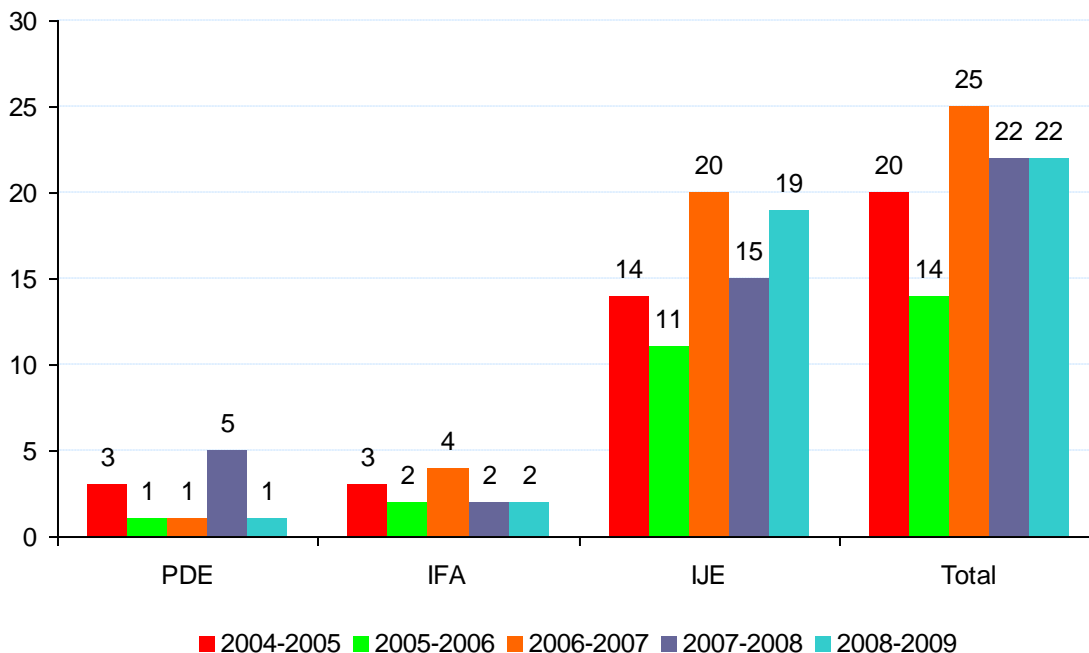
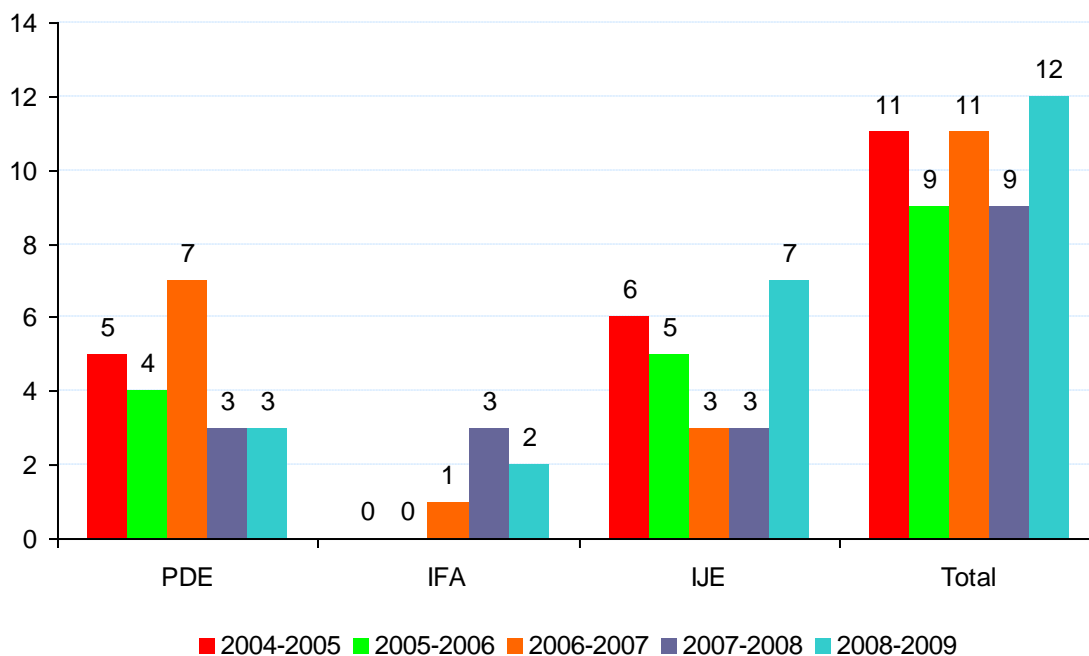


Figure E-6 : Nombre de projets approuvés par année et par mécanisme de financement – Siège social



Évaluation de la sous-activité de programme EPCA de l'APECA

Tableau E-1 : Effet de levier par année, par région et par mécanisme de financement
(financement de l'APECA par rapport au financement des autres)⁵²

Région	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	Général
PDE						
T.-N.-L.	0,66*	0,54	0,87	0,80	1,16	0,75
Î.-P.-É.	0,53	0,72	1,62	1,39	3,21	1,70
C.-B.	0,85	6,91		0,77	5,60	1,15
N.-É. ⁵³			1,70	1,59	2,47	1,95
N.-B.	1,27	0,58	0,81	2,07	0,55	1,10
SS	1,07	1,93	1,81	2,65	2,05	1,65
Général	0,80	0,69	1,43	1,43	2,02	1,30
IFA						
T.-N.-L.	2,47	1,78	1,29	0,52	0,95	1,04
Î.-P.-É.	0,29	0,58	0,11		0,27	0,27
C.-B.	0,33	6,03	0,12	0,30	0,16	0,52
N.-É.	0,00	0,27	0,00	0,33	0,06	0,09
N.-B.	0,35	1,26	0,13	0,05	0,07	0,17
SS			2,28	0,38	0,64	0,67
Général	0,30	0,61	0,54	0,28	0,38	0,39
IJE						
T.-N.-L.	1,08	0,69	1,04	0,95	0,93	0,90
Î.-P.-É.	1,23	1,46	1,64		0,45	1,03
C.-B.	1,68	4,10	6,33	0,33	1,65	2,71
N.-É.	1,65	1,01	1,16	1,48	3,34	1,42
N.-B.	0,88	1,17	1,37	0,98	1,11	1,10
SS	2,25	2,76	4,14	4,97	1,55	2,52
Général	1,59	1,48	1,67	1,32	1,26	1,47

* Comprendre : pour chaque dollar de financement du PDE de l'APECA à T.-N.-L. en 2004-2005, d'autres investissaient en moyenne 0,66 \$ dans les mêmes projets.

Note : Les cellules vides signifient qu'aucun projet n'a été financé pendant l'exercice financier visé dans la région en question par le mécanisme de financement en question.

⁵² Source : Données de QAccess, projets de 2004-2005 à 2008-2009, telles qu'elles ont été présentées le 4 février 2010

⁵³ Huit projets du PDE en Nouvelle-Écosse représentant 3 194 412 \$ de financement approuvé par l'APECA et qui ont été réalisés en 2004-2005 et en 2005-2006 ont été exclus de la portée de cette étude, car ils ont été identifiés une fois la collecte et l'analyse des données terminées.

Évaluation de la sous-activité de programme EPCA de l'APECA

Tableau E-2 : Financement de l'APECA et coûts totaux de projets
par année, par région et par mécanisme de financement⁵⁴

Région	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	Général
PDE						
T.-N.-L.						
\$ APECA	3 739 101	3 047 922	1 727 604	1 005 803	1 856 237	11 376 667
\$ total	6 219 422	4 705 302	3 223 339	1 812 662	4 001 854	19 962 579
Î.-P.-É.						
\$ APECA	327 270	232 527	716 654	1 015 898	662 256	2 954 605
\$ total	501 535	399 136	1 880 750	2 423 676	2 786 381	7 991 478
C.-B.						
\$ APECA	556 750	11 000	0	269 475	46 700	883 925
Coût total \$	1 032 685	87 000	0	476 445	308 000	1 904 130
N.-É.						
\$ APECA	0	0	2 989 168	1 518 811	2 424 297	6 932 276
\$ total	0	0	8 066 351	3 936 119	8 423 661	20 426 131
N.-B.						
\$ APECA	502 738	385 421	285 597	401 539	330 404	1 905 699
\$ total	1 141 236	609 532	516 442	1 232 924	511 008	4 011 142
SS						
\$ APECA	1 174 644	317 044	567 090	284 331	550 197	2 893 306
\$ total	2 429 150	928 995	1 592 570	1 037 179	1 680 113	7 668 007
Général						
\$ APECA	6 300 503	3 993 914	6 286 113	4 495 857	5 870 091	26 946 478
\$ total	11 324 028	6 729 965	15 279 452	10 919 005	17 711 017	61 963 467

⁵⁴ Source : QAccess.

Évaluation de la sous-activité de programme EPCA de l'APECA

Tableau E-2 : Financement de l'APECA et coûts totaux de projets
par année, par région et par mécanisme de financement⁵⁴

Région	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	Général
IFA						
T.-N.-L.						
\$ APECA	68 589	22 250	700 512	465 137	467 235	1 723 723
\$ total	238 093	61 932	1 601 220	708 658	911 837	3 521 740
Î.-P.-É.						
\$ APECA	1 323 530	34 400	217 000	0	404 180	1 888 110
\$ total	1 591 525	54 500	241 110	0	512 180	2 399 315
C.-B.						
\$ APECA	27 865	20 000	64 620	168 238	119 486	400 209
\$ total	37 154	140 649	72 120	219 538	138 986	608 447
N.-É.						
\$ APECA	603 101	522 813	468 079	60 937	324 054	1 978 984
\$ total	603 101	663 576	468 079	81 250	344 154	2 160 160
N.-B.						
\$ APECA	574,133	69 347	769 436	739 900	699 900	2 852 716
\$ total	776 475	156 599	872 690	776 567	748 930	3 331 241
SS						
\$ APECA	0	0	95 000	483 593	481 703	1 060 296
\$ total	0	0	312 000	666 107	792 303	1 770 410
Général						
\$ APECA	2 506 218	668 810	2 314 647	1 917 805	2 496 558	9 904 038
\$ total	3 246 348	1 077 256	3 567 199	2 452 120	3 448 390	13 791 313

Évaluation de la sous-activité de programme EPCA de l'APECA

Tableau E-2 : Financement de l'APECA et coûts totaux de projets
par année, par région et par mécanisme de financement⁵⁴

Région	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	Général
IJE						
T.-N.-L.						
\$ APECA	474 938	1 117 038	721 189	626 304	655 346	3 594 815
\$ total	988 545	1 882 260	1 471 438	1 222 514	1 264 378	6 829 135
Î.-P.-É.						
\$ APECA	202 417	40 655	195 000	0	305 076	743 148
\$ total	451 297	100 190	514 125	0	443 700	1 509 212
C.-B.						
\$ APECA	82 702	209 891	121 750	136 808	537 154	1 088 305
\$ total	469 505	1 071 261	892 900	182 128	1 421 570	4 037 364
N.-É.						
\$ APECA	1 193 730	1 014 578	321 400	604 541	89 400	3 223 649
Coût total \$	3 167 617	2 040 003	695 494	1 499 242	387 961	7 790 317
N.-B.						
\$ APECA	847 525	504 615	951 723	906 140	693 240	3 903 243
\$ total	1 595 361	1 096 807	2 254 672	1 794 947	1 462 646	8 204 433
SS						
\$ APECA	887 994	768 044	141 894	155 000	578 080	2 531 012
\$ total	2 886 471	2 887 050	729 354	925 794	1 473 139	8 901 808
Général						
\$ APECA	3 689 306	3 654 821	2 452 956	2 428 793	2 858 296	15 084 172
\$ total	9 558 696	9 077 571	6 557 983	5 624 625	6 453 394	37 272 269

Évaluation de la sous-activité de programme EPCA de l'APECA

Tableau E-3 : Le Programme de services-conseils de l'IFA, par année et par région⁵⁵

Région	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	Général
Financement						
T.-N.-L.	50 403 \$	126 192 \$	21 114 \$	49 342 \$	31 614 \$	278 665 \$
Î.-P.-É.	238 296 \$	362 011 \$	12 305 \$	11 421 \$	3 000 \$	626 833 \$
C.-B.	11 811 \$	12 334 \$	18 531 \$	13 332 \$	16 685 \$	72 693 \$
N.-É.	171 772 \$	173 954 \$	118 611 \$	101 220 \$	143 220 \$	708 777 \$
N.-B.	52 641 \$	274 938 \$	128 054 \$	88 605 \$	65 474 \$	609 712 \$
Général	524 723 \$	949 429 \$	298 615 \$	263 920 \$	259 993 \$	2 296 680 \$
Nombre de projets						
T.-N.-L.	12	28	5	10	7	62
Î.-P.-É.	85	125	6	3	1	220
C.-B.	3	3	5	4	4	19
N.-É.	40	41	29	28	31	169
N.-B.	27	71	31	22	21	172
Général	167	268	76	67	64	642

⁵⁵ Source : Données régionales et Association des CBDC du N.-B.

Annexe F : Liste des documents examinés

Liste des documents examinés

Agence de promotion économique du Canada atlantique, *ACOA 2008 Awareness and Perception Study*, 2008.

Agence de promotion économique du Canada atlantique, *ACOA Umbrella Results-Based Management and Accountability Framework*, ébauche, 27 mai 2009.

Agence de promotion économique du Canada atlantique, *ACOA's Framework for Business Skills Development, Presentation to ED Directors*, juin 2008.

Agence de promotion économique du Canada atlantique, *Analysis of External Factors Affecting ACOA Programming Aimed at Entrepreneurship and Business Skills Development*, ébauche, 24 avril 2009.

Agence de promotion économique du Canada atlantique, *Budget des dépenses 2006-2007 – Rapport sur le rendement*, 2007.

Agence de promotion économique du Canada atlantique, *Budget des dépenses 2007-2008 – Rapport sur le rendement*, 2008.

Agence de promotion économique du Canada atlantique, *Budget des dépenses 2008-2009 – Rapport sur le rendement*, 2009.

Agence de promotion économique du Canada atlantique, *Étude sur l'entrepreneuriat chez les jeunes de 15 à 29 ans dans la région de l'Atlantique : Rapports femmes-hommes*, 2001.

Agence de promotion économique du Canada atlantique, *Évaluation du Programme de développement des entreprises (PDE) de l'APECA, Rapport final*, février 2003.

Agence de promotion économique du Canada atlantique, *Évaluation formative de l'Initiative Femmes en affaires (IFA)*, 2005.

Agence de promotion économique du Canada atlantique, *Évaluation formative de l'Initiative pour les jeunes entrepreneurs (IJE)*, 2004.

Agence de promotion économique du Canada atlantique, *Impact Analysis of LLRF*, 31 octobre 2008; mise à jour le 27 février 2009.

Agence de promotion économique du Canada atlantique, *Literature Review Business Skills*, 2007.

Agence de promotion économique du Canada atlantique, *Mandat légal* (<http://mediaroom.acoa-apeca.gc.ca/f/about/legislative.shtml>).

Évaluation de la sous-activité de programme EPCA de l'APECA

Agence de promotion économique du Canada atlantique, *Mise à jour économique*, 12 décembre 2008.

Agence de promotion économique du Canada atlantique. *Priorités stratégiques de l'APECA : Analyse sommaire et orientation proposée*, 2007.

Agence de promotion économique du Canada atlantique, *Rapport ministériel sur le rendement – Résultat stratégique : Développement des collectivités*, 2008.

Agence de promotion économique du Canada atlantique, *Rapport sur le rendement pour la période se terminant le 31 mars 2005*, 2005.

Agence de promotion économique du Canada atlantique, *Rapport sur le rendement pour la période se terminant le 31 mars 2006*, 2006.

Agence de promotion économique du Canada atlantique, *Rapport sur les plans et les priorités (Initiatives horizontales du PDE), Budget des dépenses 2007-2008*, 2007-2008.

Agence de promotion économique du Canada atlantique, *Results-Based Management and Accountability Framework for the Young Entrepreneur Development Initiative*, mis à jour en septembre 2005.

Agence de promotion économique du Canada atlantique, *Results-Based Management and Accountability Framework for the Women in Business Initiative*, 2 octobre 2003.

Agence de promotion économique du Canada atlantique, *Risk-Based Audit Framework for BDP*, 27 octobre 2004.

Agence de promotion économique du Canada atlantique, *Skills Development Renewal*, 9 février 2010.

Agence de promotion économique du Canada atlantique, *Sondage 2008 de l'APECA auprès des entreprises et des intervenants – Contexte*, 2008.

Agence de promotion économique du Canada atlantique, *Un portrait des femmes propriétaires d'entreprises au Canada atlantique en 2003*, octobre 2003.

Agence de promotion économique du Canada atlantique, *Women in Business Initiative Management Action Plan*, mars 2005.

Agence de promotion économique du Canada atlantique, *Youth Entrepreneurship Development Initiative Management Action Plan*, novembre 2005.

Association des Corporations au bénéfice du développement communautaire de la Nouvelle-Écosse, *Students in Business Program Final Report for April 1, 2008 to March 31, 2009*, 2009.

Évaluation de la sous-activité de programme EPCA de l'APECA

Centre for Women in Business, *Making Connections: Annual Report 2008-2009*, 31 mars 2009.

Centre for Women in Business, *Supporting Women's Enterprise: The Impact of Women-Focused Business Management Programming*, mars 2010.

Collins Management Consulting & Research Ltd., *A Results-Based Management and Accountability Framework (RMAF) for ACOA's Business Development Program, Final Report*, 20 février 2004.

Conseil du Trésor du Canada, *Des lourdeurs administratives à des résultats clairs : rapport du Groupe d'experts indépendant sur les programmes de subventions et de contributions du gouvernement fédéral*, décembre 2006.

Conseil du Trésor du Canada, *Examen de la qualité des évaluations dans les ministères et les organismes*, octobre 2004.

Conseil du Trésor du Canada, *Guide pour l'examen des rapports d'évaluation*, janvier 2004.

Conseil du Trésor du Canada, *Stratégie emploi jeunesse*, 1997.

Conseil du Trésor du Canada. *Politique sur l'évaluation*, modifiée le 1^{er} avril 2001.

Conseil du Trésor du Canada. *Politique sur l'évaluation*, modifiée le 1^{er} avril 2009.

Consortium sur l'entrepreneurship des universités du Canada, *L'environnement universitaire de l'entrepreneurship au Canada atlantique, Première partie, Comprendre les entrepreneurs : un examen de la documentation*, décembre 2004.

Consortium sur l'entrepreneurship des universités du Canada, *L'environnement universitaire de l'entrepreneurship au Canada atlantique, Quatrième partie, Un modèle et une stratégie pour le développement de l'entrepreneurship chez les étudiants*, décembre 2004.

Corporate Research Associates Inc., *Étude de 2007 sur le perfectionnement professionnel dans les microentreprises et les PME au Canada atlantique*, janvier 2008.

CROWELL, Eric, KELLOWAY, E. Kevin, and WILSON, Martha, *How to Grow a Business: Lessons from Leading Entrepreneurs*, 2008.

Families and Work Institute Report, *Times are Changing: Gender and Generation at Work and at Home*, juin 2009.

Ferencey Weicker and Company Ltd., *Évaluation des répercussions de l'Initiative pour les femmes entrepreneurs (IFE)*, octobre 2008.

Foundation of Canadian Women Entrepreneurs, *Canadian Case Studies of Best Practices Relating to Women Entrepreneurs*, novembre 2000.

Évaluation de la sous-activité de programme EPCA de l'APECA

Foundation of Canadian Women Entrepreneurs, *Services to Global Markets*, 2000.

Gardner Pinfold, *Nova Scotia SME Business Management Skills Research and Analysis: Final Report*, août 2008.

Gardner Pinfold, *Women Exporters' Initiative (WEI): Results of Research Targeted at Export Needs*, décembre 2008.

Goth, *Survey of CBDC Lending Activity by Gender*, février 2003.

Hickling Arthurs Low, *Results-based Management and Accountability Framework for Umbrella BDP*, 31 décembre 2007.

Industrie Canada, *L'état de l'entrepreneuriat au Canada*, février 2010.

Industrie Canada, *Youth Entrepreneurship Pathway Funding Proposal*, novembre 2009.

Initiative Femmes en affaires, *Survey of CBDC Lending Activity by Gender*, février 2003.

Institute for Competitiveness and Prosperity, *Management Matters Working Paper 12*, mars 2009.

JCI Cape Breton, *Cape Breton Works*, février 2008.

KIRCHMEYER, Catherine, *Gender Differences in Managerial Careers: Yesterday, Today and Tomorrow*, juin 2002.

MARTIN, Roger, and MILWAY, James B., Institute for Competitiveness and Prosperity, *Strengthening Management for Prosperity*, mai 2007.

Ministère des Finances, *Avantage Canada : Bâtir une économie forte pour les Canadiens*, 2006.

Ministère des Finances, *Budget 2009 : Plan d'action économique du Canada*, 2009.

Ministère des Finances, *Budget 2010 : Tracer la voie de la croissance et de l'emploi*, 2010.

NEWTON, Keith, *Compétences en gestion applicables aux petites entreprises, Rapport présenté à la Direction générale de la politique de la petite entreprise, Industrie Canada*, 30 mars 2001.

Organisation de coopération et de développements économiques (OCDE) en collaboration avec l'APECA. *Mise en œuvre d'une stratégie de promotion de l'entrepreneuriat au Canada : Le cas de la région de l'Atlantique*, 1996.

ORSER, Barbara, École de gestion Telfer, Université d'Ottawa, *Centre for Women in Business Client Survey: Preliminary Findings*, 11 mars 2010.

Évaluation de la sous-activité de programme EPCA de l'APECA

ORSER, Barbara, École de gestion Telfer, Université d'Ottawa, *Les Canadiennes chefs d'entreprise, la recherche et la politique publique : une analyse documentaire*, 2007.

ORSER, Barbara, École de gestion Telfer, Université d'Ottawa, *Presentation to the Centre for Women in Business*, 11 mars 2010.

PELHAM, Chris, Acadia Centre for Social and Business Entrepreneurship, *Toward an Entrepreneurial Culture in Canada*, 2009.

PELHAM, Chris, Acadia Centre for Social and Business Entrepreneurship, *Letter to The Honourable Rob Moore, Secretary of State for Small Business and Tourism, Industry Canada*, 20 janvier 2010.

Performance Management Network Inc., *Cadre de vérification axé sur les risques pour le Programme de développement des entreprises (PDE)*, 2004.

Phoenix Strategic Perspectives Inc., *Management Skills Workshops Final Report (Submitted to Small Business Policy Branch, Industry Canada)*, avril 2006.

Umsobomvu Youth Fund, *Entrepreneurship Skills Development and Business Support Needs of Potential and Young Entrepreneurs*, juin 2002.

Annexe G : Recommandations provenant d'évaluations précédentes

Évaluation de la sous-activité de programme EPCA de l'APECA

Date de l'évaluation	Commentaire sur la mise en œuvre
PDE – Février 2003	Le plan d'action pour la gestion (PAG) n'est pas disponible par l'intermédiaire l'APECA
IJE – Novembre 2004	Le PAG daté du 24 novembre 2005 démontre que toutes les recommandations sont soit complétées, soit dotées d'une date de mise en œuvre pendant le quatrième trimestre de 2004-2005. Pas d'autres renseignements sur la mise en œuvre.
IFA – Mars 2005	<p>Le PAG daté du 12 mai 2006 indique que le financement de l'IFA a été renouvelé le 11 juillet 2005 lors du lancement du Partenariat pour l'investissement au Canada atlantique – La deuxième vague. Aucune autre mesure supplémentaire n'est requise ou il est noté que toutes les recommandations ont été mises en œuvre, sauf celles traitant des renseignements et de l'établissement de rapports en matière de rendement.</p> <p>La date de mise en œuvre prévue était le 30 juin 2006 pour permettre à l'APECA d'examiner les outils d'établissement de rapports comme le système de rapports électroniques des CBDC destiné à faciliter les activités d'établissement de rapports. Aucune autre documentation n'a été fournie pour indiquer si des mesures avaient été prises.</p> <p>La date de mise en œuvre prévue était le 31 octobre 2006, pour permettre à l'APECA de préciser ses exigences en matière de rapports aux organisations financées par l'IFA et pour entreprendre l'examen du Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats de l'IFA afin de s'assurer qu'il répond toujours aux besoins de l'évaluation sommative. Aucune autre documentation n'a été fournie pour indiquer si des mesures avaient été prises.</p>

Annexe H : Gestion des risques

Évaluation de la sous-activité de programme EPCA de l'APECA

Risques potentiels	Analyse axée sur les conclusions de l'évaluation
1. Les plans de l'Agence sont à court terme et n'abordent pas les défis et objectifs à plus long terme; il en résulte des projets ne reflétant pas les objectifs à long terme.	La sous-activité EPCA et ses partenaires revoient l'exécution du programme périodiquement pour refléter les besoins changeants des bénéficiaires et demeurer pertinents. En conséquence, il ne s'agit pas d'un risque majeur.
2. Les compétences en affaires ne sont pas harmonisées avec les prévisions économiques à court et à long terme; il en résulte des entrepreneurs dotés de compétences ne convenant pas aux occasions d'affaires et des formateurs ne possédant pas les compétences en enseignement appropriées.	La sous-activité EPCA met à contribution abondamment des tierces parties, profitant de leur connaissance approfondie des besoins de chaque groupe ciblé par chaque organisme. En conséquence, il ne s'agit pas d'un risque majeur.
3. Les entrepreneurs ne sont pas consultés lors du développement de programmes et d'initiatives; il en résulte une perte de crédibilité pour l'Agence et une conception de programmes et initiatives qui ne sont pas significatives pour le développement de l'entrepreneurship.	Les conclusions de l'évaluation démontrent que la sous-activité EPCA correspond aux besoins des entrepreneurs potentiels et existants. Ce risque est aussi atténué par le fait que les organisations tierces parties, qui connaissent les besoins des communautés qu'elles desservent, identifient les projets qui répondront à ces besoins. En conséquence, il ne s'agit pas d'un risque majeur.
4. Le développement de l'entrepreneurship n'encourage par l'identification des occasions de risques ni le fait d'en profiter; il en résulte des occasions de réussite manquées.	Les résultats de l'évaluation démontrent que la sous-activité EPCA réussit très bien dans l'atteinte des résultats prévus. Il n'y a aucune preuve relative à ce risque.
5. L'Agence développe la fonction de promotion de l'entrepreneurship et des compétences en affaires sans s'harmoniser avec les objectifs du gouvernement fédéral, provoquant la mise sur pied de projets inappropriés.	Les résultats de l'évaluation démontrent que la sous-activité EPCA correspond aux objectifs du gouvernement fédéral. En conséquence, il ne s'agit pas d'un risque majeur.
6. L'Agence développe son plan en matière de compétences en affaires sans participation ou intégration des établissements d'éducation ou de formation, ce qui provoque une utilisation inefficace des ressources de l'Agence.	Il existe plusieurs exemples de réseautage lié à l'EPCA avec des universités et des collègues pour offrir les programmes de formation (p. ex. le Centre d'aide aux entreprises de l'Université Saint Mary's). En conséquence, il ne s'agit pas d'un risque majeur.

Évaluation de la sous-activité de programme EPCA de l'APECA

Risques potentiels	Analyse axée sur les conclusions de l'évaluation
<p>7. L'Agence n'alloue pas suffisamment de capital humain et financier au perfectionnement des compétences en affaires et à l'entrepreneuriat; en conséquence, les activités planifiées ne sont pas entreprises et les objectifs ne sont pas atteints.</p>	<p>Des preuves indiquent que la demande dépasse la capacité de réponse possible avec le niveau actuel de ressources pour un certain nombre d'initiatives d'EPCA. Cependant, la couverture est raisonnable. En conséquence, il ne s'agit pas d'un risque majeur.</p>
<p>8. La surveillance des projets et initiatives de la sous-activité EPCA n'est pas effectuée d'une façon significative et opportune, laissant place aux échéances manquées et à des allocations pour l'adaptation.</p>	<p>Il n'y a aucune constatation relativement à ce risque dans les conclusions de l'évaluation.</p>
<p>9. D'autres intervenants (p. ex. d'autres ministères et organismes gouvernementaux, le secteur privé, les gouvernements provinciaux, etc.) lancent des projets qui ne complètent pas les objectifs de l'Agence, doublent les efforts, les compromettent ou vont à l'encontre de ses intentions.</p>	<p>La sous-activité EPCA développe et offre souvent des projets et initiatives en collaboration avec des intervenants et des agents d'exécution, permettant une approche coordonnée de la mise en œuvre des projets. Aucun autre intervenant n'a les ressources ou le mandat de diriger la sous-activité EPCA. En conséquence, il ne s'agit pas d'un risque majeur.</p>
<p>10. L'Agence n'explore pas d'autres moyens nouveaux ou innovateurs de mise en œuvre de la sous-activité EPCA, menant donc à l'utilisation inefficace des ressources et à des interactions non productives avec les intervenants et permettant l'utilisation d'un mécanisme de mise en œuvre qui ne convient pas aux attentes et aux méthodes utilisées dans le milieu des affaires.</p>	<p>L'évaluation a constaté que le coût-efficacité de la sous-activité EPCA est adéquat et que les ressources sont utilisées de façon efficace. En travaillant avec des tierces parties, l'APECA profite de leurs idées nouvelles et innovatrices. De plus, en finançant des projets à l'échelle du Canada atlantique qui s'appuient sur les succès de certaines régions, l'APECA s'appuie sur les moyens innovateurs identifiés pour offrir les activités de programme d'EPCA. En conséquence, il ne s'agit pas d'un risque majeur.</p>

Évaluation de la sous-activité de programme EPCA de l'APECA

Risques potentiels	Analyse axée sur les conclusions de l'évaluation
11. L'Agence ne dispose pas de renseignements et de données pertinentes sur le rendement; il en résulte un manque de connaissances sur le succès réel en matière de satisfaction des objectifs et des attentes qui provoque des difficultés lorsque vient le moment de justifier l'allocation de capitaux humains et financiers.	Selon les conclusions de l'évaluation, les renseignements sur le rendement sont recueillis, mais les données résultantes ne sont pas enregistrées de façon à permettre l'analyse intégrée et la prise de décision. Il existe, cependant, des preuves que les renseignements relatifs aux indicateurs principaux de rendement des projets d'EPCA sont recueillis pour tous les projets. Néanmoins, il semble évident qu'un grand nombre de renseignements valables et disponibles sur le rendement ne sont pas collectés ou analysés.
12. L'Agence n'inclut pas les autres intervenants dans le processus de planification (particulièrement pour la planification à long terme); il en résulte des efforts conflictuels et doublés.	Les éléments de preuve recueillis pendant l'évaluation confirment de la sous-activité EPCA fonctionne efficacement pour tous les intervenants. En conséquence, il ne s'agit pas d'un risque majeur.
13. L'Agence met en œuvre des projets et fait des efforts qui, s'ils concordent avec les politiques et intentions générales des gouvernements, ne conviennent pas au Canada atlantique, ce qui suscite des attentes irréalistes.	Il n'y a aucune constatation relativement à ce risque dans les conclusions de l'évaluation.
14. L'Agence n'a pas la capacité ou l'occasion de promouvoir des projets ou programmes nouveaux ou novateurs qui conviennent au Canada atlantique, mais qui ne sont pas des priorités gouvernementales ou ne correspondent pas aux objectifs gouvernementaux. Cela mène à des occasions ratées et à des réactions négatives de la part des intervenants.	Rien dans les conclusions de l'évaluation ne démontre que cela se soit produit.

Évaluation de la sous-activité de programme EPCA de l'APECA

Risques potentiels	Analyse axée sur les conclusions de l'évaluation
15. La structure de gouvernance est inadéquate pour la gestion efficace de la fonction, ce qui mène à des prises de décision inefficaces.	L'exécution des activités de programme d'EPCA varie considérablement entre les cinq régions de l'APECA. Il est possible d'adopter une approche mieux coordonnée et plus stratégique pour offrir le perfectionnement des compétences en affaires au Canada atlantique tout en continuant de répondre aux besoins régionaux. Il est aussi possible d'améliorer la coordination avec d'autres activités et sous-activités de programme, particulièrement en ce qui concerne le processus de planification intégrée et le choix de projets pour éviter le double-emploi ou le chevauchement et pour maximiser la complémentarité.